

GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MARANHÃO

Geilson Pereira Silva - Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Amanda Ferreira Aboud De Andrade - UFMA

Resumo

A gestão da diversidade enfatiza a construção de habilidades e práticas a partir do reconhecimento e valorização das diferenças e o estímulo a um ambiente de trabalho mais igualitário. A partir disso este artigo pretende analisar as práticas de inclusão estruturadas em empresas estabelecidas no Estado do Maranhão, procurando entender como que a diversidade tem sido gerida, e quais mudanças culturais e de clima vem sendo estimuladas dentro dessas organizações. Através de estudo de multicasos, da análise de conteúdo e utilização do software MAXQDA para a categorização das entrevistas realizadas com gestores da área de gestão de pessoas, foi possível verificar como resultado as principais ações, de capacitação e sensibilização que estas empresas estão promovendo, bem como de recrutamento e seleção. O esforço que tem sido empreendido para o desenvolvimento do pilar social abre caminhos para que outras organizações vejam como vital para a competitividade e para uma gestão sustentável.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da Diversidade. Gestão de Pessoas.

Abstract

Diversity management emphasizes the construction of skills and practices based on the recognition and appreciation of differences and the encouragement of a more egalitarian work environment. Based on this, this article aims to analyze the inclusion practices structured in companies established in the State of Maranhão, seeking to understand how diversity has been managed, and what cultural and climate changes have been stimulated within these organizations. Through a multicase study, content analysis and the use of MAXQDA software to categorize the interviews conducted with people management managers, it was possible to verify as a result the main actions, training and awareness that these companies are promoting, as well as recruitment and selection. The effort that has been undertaken for the development of the social pillar opens ways for other organizations to see it as vital for competitiveness and for a sustainable management.

Keywords: Diversity. Diversity Management. People Management.

GESTÃO DA DIVERSIDADE: uma análise das práticas de diversidade e inclusão no maranhão

1 INTRODUÇÃO

A questão da diversidade vem sendo explorada exaustivamente nos estudos organizacionais, tendo em vista as mudanças pertinentes da globalização, da mobilização demográfica e das lutas por igualdade de direito, que têm mobilizado e desafiado os modelos tradicionais de gestão. Quando se aborda a diversidade dentro do contexto brasileiro, essas características são cada vez mais atenuadas em vista do contexto histórico de formação do país. Entretanto com a abertura da economia, com a chegada de novas organizações, que por consequência traziam um modelo de gestão e estratégias organizacionais que muitas vezes não refletiam a realidade dos trabalhadores brasileiros, a diversidade torna-se objeto de intensa discussão no Brasil (Siqueira, Sales e Ficher, 2016).

Segundo Fleury (2000) o debate sobre diversidade e a subrepresentação das minorias são resultados de ampla repercussão no contexto dos países da América do Norte por volta da década de 60, agitados pelos movimentos políticos em favor da integração racial e objetivando a igualdade ao acesso de direitos como educação e emprego. A gestão da diversidade num sentido mais pragmático foi sendo inserido ao contexto organizacional como uma resposta a crescente diversificação da força de trabalho e da competitividade.

Portanto, o objetivo deste artigo é analisar as práticas de diversidade e inclusão de empresas que atuam no maranhão, procurando entender como estas têm conduzido essa temática e verificar se essas práticas tem resultado em mudanças na cultura e no clima da organização. Dessa forma, para atingir esses objetivos, foi realizado um estudo de multicase utilizando a entrevista semiestruturada com gestores da área de gestão de pessoas. Para o tratamento desses dados qualitativos adotou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011) e o uso do software de análise MAXQDA, que permite um melhor tratamento das informações e velocidade na categorização.

Essa pesquisa possibilita a ampliação do conhecimento acerca da inclusão desses grupos subrepresentados no contexto da região estudada, bem como um panorama da atuação dessas organizações no desenvolvimento de práticas socialmente sustentáveis.

2 DIVERSIDADE: Conceitos e abordagens

Desde que a temática começou a ser levantada a partir da percepção das organizações, pesquisas empíricas na ciência da administração começaram a ser realizadas no intuito de entender e compreender as práticas e as razões que justificam seu desenvolvimento (Kidder et al., 2004). Logo o termo diversidade analisado sob esse contexto é complexo em vista que seu significado não é unívoco. Há várias abordagens de pensamento que os autores definem diversidade.

Cox (1991) entende a diversidade a partir de uma abordagem cultural, onde para ele só é possível compreendê-la a partir da cultura ao qual os grupos estão inseridos, dessa forma entende-se que a diversidade é uma variável dependente da cultura e um conceito que pode ser discutível e relativo, levando em conta a dicotomia do significado e valor cultural que cada grupo enxerga do outro. Na visão de Kandola e Fullerton (1994) e Nkomo e Cox Jr. (1999) se dá a partir da abordagem de identidades, onde um é definido pelas identidades pessoais que são estabelecidas entre os indivíduos, e o outro pelas diferenças sociais, que podem ser categorias que ajudam a compreender a diversidade demográfica.

Entretanto, dimensionar as fontes das diferenças pessoais e sociais é uma tarefa complexa, e muitas vezes, como destaca Saraiva e Irigaray (2009), essa tendência de distinguir a si mesmo e aos outros, gera efeitos sobre as interações humanas e pode implicar num processo de estereotipização. A esse respeito Loden e Rosener (1991) acreditam que a diversidade reúne características superficiais e evidentes, como elementos interdependentes fundamentais e que configuram a autoimagem dos indivíduos. Baldwin et al. (2015) validam esse pensamento abrindo uma perspectiva de multiplicidades de características.

Essa abordagem se torna ainda mais robusta quando se discute as representações dos indivíduos no mesmo sistema social com identidades diferentes, ou seja, o que torna diferente do outro perante a sociedade (Nóbrega et al., 2014). Logo, nessa sociedade pós moderna é possível perceber a existência de dois grupos distintos: os grupos de maioria, que fazem parte daqueles que obtiveram vantagens em relação aos demais membros do sistema e que de certa forma fazem parte de uma estrutura político-social de poder, e os grupos de minoria que são menos favorecidos e que historicamente fazem parte de uma população excluída do processo de socialização.

Os autores concordam que a diversidade existe e tem como marca a diferença entre as pessoas, seja ela através da cultura ou poder que exercem. Cox (1991) e Fleury (2000) se alinham no entendimento de que a diversidade seja um grupo diversificado por identidades culturais, já Larson Jr (2007) entende a diferença pessoal e a percepção do outro como fator de entendimento do que seja a diversidade.

Para Fleury (2000) apesar da diversidade ser parte da cultura e das diferentes percepções das representações dos grupos em uma sociedade, analisa que no Brasil, embora se valorize essa “multiplicidade de diferenças” (p. 19), na realidade demonstra uma estratificação social em que fica explícita um descompasso em acessos às oportunidades tanto na educação como no mercado de trabalho por parte de grupos minoritários, e só revela os privilégios definidos pelas origens econômicas e raciais de outros grupos que demograficamente são minorias. O que se compreende a partir da autora, é que os grupos minoritários, considerados diversos, são definidos pela estrutura econômica de menor poder aquisitivo e pela raça, porém há que se concordar que atualmente esse entendimento ultrapassa a intersecção classe social e raça e atinge outras dimensões da vida social, como o gênero, a sexualidade, pessoas com deficiência e etc. Dessa forma, a diversidade pode ser estudada sob diferentes perspectivas: no nível social, organizacional e a nível grupal ou individual, tendo em vista a expressividades dos valores e relações de poder nas culturas (Fleury, 2000).

3 GESTÃO DA DIVERSIDADE

A partir da década de 1980 a diversidade foi se consolidando na pauta e nos temas de estudos organizacionais com duas perspectivas: a inclusão de minorias historicamente excluídas e a melhoria no ambiente de trabalho (Galvin, 2006), e umas das preocupações além da diversificação da força de trabalho, foi também a mudança no sistema produtivo. Essa diversificação da força de trabalho propõe uma dinâmica de pertencimento desses grupos em detrimento a outros que gozam de privilégios e valorização, na qual a suscetibilidade à discriminação e as consequências negativas no emprego são resultados das associações (ou não associações) com a identidade de um grupo social (Mor Barak, 2015).

Uma das características em torno da diversidade é que muitas empresas tem voltado seu olhar para as mudanças no mercado, mas também a imagem corporativa que é produzida a partir das estratégias e da responsabilidade social. Logo, é comum que estas tenham duas razões para adotarem práticas da promoção da diversidade, que podem ser justificadas num valor ético e na vantagem competitiva que lhe é conferida (Myers, 2003).

Nesse sentido, Ângela Davis, ativista dos direitos humanos, em uma entrevista a Ava DuVernay (Duvernay, 2020) ao falar sobre diversidade e inclusão, comenta como as organizações se apegaram ao termo e questiona os processos organizacionais (táticas de reforma, e não de mudança) que outrora geraram exclusão e exploração de muitos grupos na América Latina. Para Davis, diversidade e inclusão sem uma mudança significativa não leva a nada, e a palavra chave para isso é a justiça.

Portanto, a gestão da diversidade envolve planejamento e implementação de políticas e práticas que possam potencializar efeitos positivos e dirimir ou minimizar desvantagens de práticas exclusivas, criando um ambiente organizacional que possibilite o desenvolvimento pleno e não sendo um pacote com soluções imediatistas sem uma mudança contínua (Fleury, 2000; Sicherolli et al., 2011).

Sobretudo, Alves e Galeão-Silva (2004) reiteram que a gestão da diversidade é vista de dois pontos: os programas internos que são criados pelas empresas e para eles seriam de certa forma mais justos que as políticas de ação afirmativa – ordenada por uma legislação resultante das lutas por direitos civis. Em vista disso, as ações afirmativas procuram superar os efeitos de um processo de exclusão social e negação de um tratamento igualitário de acesso as oportunidades, dessa forma a legislação age para possibilitar, de forma democrática, as suas garantias constitucionais. Ademais a legislação brasileira sobre planos de benefícios da previdência social na Lei n. 8.213/1991 estabelece uma obrigatoriedade às empresas privadas que tiverem mais de 100 funcionários, o preenchimento de 2% a 5% dos seus cargos com quadro de pessoas com deficiência (PCDs), com sujeição a multa em caso de não cumprimento, e a política de cotas nos concursos públicos, no dispositivo da reserva de negros nos concursos públicos da Lei 12.990/2014. A legislação brasileira também garante o acesso da população negra ao mercado de trabalho, através da lei n. 12.288/2010 art. 39, o Estatuto da Diversidade Racial, que promove e incentiva a adoção de medidas que assegurem oportunidades no mercado de trabalho. Embora haja essa previsão no Estatuto, não é possível afirmar a existência de um número de pessoas negras que uma empresa deve contratar ou se há políticas de cotas. Na pesquisa não se ateve aos efeitos jurídicos das ações afirmativas e nem as críticas que são feitas a ela, mas pontualmente são levadas em consideração ao influenciar as práticas de gestão da diversidade.

Outro ponto levantado por Alves e Galeão (2004) é que um bom gerenciamento da diversidade nas organizações criaria vantagens competitivas e elevaria o desempenho das organizações em meio ao mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno diverso com membros de distintas habilidades e experiências.

3.1 As práticas de gestão da diversidade e suas implicações

Tendo em vista os pontos observados por Alves e Galeão (2004), é interessante relacionar a concepção de justiça social e o da competitividade, interligados por uma lógica: são reações da organização diante de um ambiente que se propõe respostas, seja ela ao mercado, seja ela para sociedade e para as representatividades nela contidas. Assim como já mencionado, a gestão da diversidade pode responder também a uma lógica de sustentabilidade, como interesse de sobrevivência ou aspecto estruturante de um valor da qual a organização advoga. Assim a gestão da diversidade que vai desde o atendimento legal, perpassando pela valorização das diferenças e por fim se tornando um valor que está presente em todas as suas práticas (Mendes, 2005).

Logo, uma organização multicultural se caracteriza por práticas intensas nas dimensões do pluralismo e criação de uma gestão por meio de programas de orientações para novos membros, tratamento explícito da diversidade na missão estratégica da organização, desenvolvimento de programas de carreira, mudanças na administração de avaliação de

desempenhos e recompensas e políticas de Gestão de Pessoas. Nesse aspecto das mudanças por meio da gestão da diversidade nas organizações, há etapas que prescindem a implementação das práticas e programas e que estes estão em um ciclo de retroalimentação desde o desenvolvimento de uma visão da diversidade, desafiar os pressupostos da diversidade nas organizações, avaliação da cultura e do clima, assim como desenvolver medidas estratégicas para mudá-las, constituir sistemas de gestão para aprendizado, sustento e valorização, além de avaliar o ambiente global e da diversidade (Easley, 2001). O trabalho da Gestão de Pessoas nesse contexto é o principal veículo do acesso desses grupos às organizações, e para saber se a diversidade irá trazer benefícios à organização, este é o setor responsável que facilitará o alcance desse objetivo.

Dessa forma é disposto no quadro 1 uma síntese dessas reflexões sobre essas práticas fundamentado em Mignoni (2018)

Quadro 1 - Síntese das Práticas de Gestão da Diversidade

Autores	Práticas de Gestão da Diversidade	Ponto Chave
Maccali et al. (2015)	Destacam que as práticas de recrutamento, seleção, sensibilização, e capacitação como principais ações de gestão de pessoas relacionados à inclusão.	Processo Seletivo Inclusivo e Promoção de informação para gestores e trabalhadores.
Myers (2003)	Sejam ações que não apenas reconheçam as diferenças, mas enalteçam.	Incorporação da diversidade como parte estruturante da cultura da organização.
Carvalho-Freitas (2009)	Necessidade de práticas não apenas para incluir, mas para valorizar os grupos diversos, promovendo a igualdade de oportunidades de trabalho.	Igualdade de Oportunidades
Silva (2000)	Iniciar um programa de gestão da diversidade requer conhecimento profundo sobre o tema e a elaboração de uma estrutura para esse programa, além de uma avaliação permanente dos resultados.	Implementação de indicadores de avaliação das práticas de diversidade.

Fonte: Adaptado de Mignoni (2018, p. 40)

Destaca-se que as práticas de recursos humanos como recrutamento e seleção, treinamento e socialização/sensibilização contribuem para a inclusão de grupos subrepresentados. Entretanto o que dificulta a eficiência dessas ações é a organização não conseguir conduzir tais práticas, principalmente quando os treinamentos de diversidade e socialização não confere com a realidade vivenciada pela maioria das empresas (Macalli et al., 2015; Silva, 2000; Parreiras e Rezende, 2020).

O programa de diversidade e inclusão não deve ser uma iniciativa isolada, mas precisa refletir também o percurso que aquela organização quer seguir, bem como a valorização do trabalhador, as relações com os stakeholders e sociedade em geral, além da sensibilização e integração da organização para a valorização da diversidade. Ainda assim essas práticas devem ser incorporadas em uma cultura de diversidade que deve ser enfatizada na visão organizacional, missão e estratégia de negócio e na própria estratégia de gestão de pessoas, que além de tudo requer um compromisso de recursos e lideranças (Shen et al., 2009).

4 METODOLOGIA

Optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa em vista que traz relevância aos estudos sociais devido a pluralização das esferas da vida, exigindo uma sensibilização para a compreensão empírica das questões. Além disso as mudanças na esfera social fazem com que os pesquisadores enfrentem novos contextos e perspectivas de trabalho com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Flick, 2008; Minayo, 2001).

Para tanto a pesquisa é apoiada por uma estrutura teórica dos principais estudos sobre gestão da diversidade que sustenta a análise dos dados e resultados obtidos. Logo é importante destacar que o estudo de caso não pretende intervir no objeto de seu estudo, mas apresentar a sua realidade decorrente de uma compreensão e interpretação, tanto completa e coerente a partir do investigador, na qual busque esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados obtidos (Fonseca, 2002; Yin, 2001).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada que permite ao pesquisador a organização do roteiro e incentiva o entrevistado a falar livremente sobre o assunto abordado, além de permitir uma análise mais profunda das informações que são disponibilizados (Flick, 2008). Dessa forma, foram conduzidas com os gestores da área de gestão de pessoas entre abril e maio de 2022, realizadas de forma remota, gravadas e transcritas de modo que posteriormente fossem analisadas.

Para atender a proposta do estudo, a pesquisa teve como campo de aplicação duas organizações que estão estabelecidas no mercado e que tem influência econômica no estado. Respeitando a confidencialidade solicitada, as organizações foram nomeadas em “A” e “B”. A empresa A é uma organização privada, reconhecida globalmente, e carrega consigo o desenvolvimento sustentável. Para o estado ela impacta na geração de emprego e renda, repassando cerca de R\$ 302 milhões em tributos estaduais, promovendo desenvolvimento por meio de investimentos sociais que chegam a R\$ 217 milhões, segundo balanço das ações no ano de 2021, além disso faz circular cerca de R\$ 3,2 bilhões em compras de fornecedores locais e emprega mais de 14 mil pessoas, sendo 82% maranhenses. Em relação a gestão da diversidade, a empresa começou sua trilha em 2019 com uma declaração global de incentivo a diversidade e inclusão e a integração no pilar estratégico do negócio, e em 2020 avançou com os marcos estruturais das políticas. A empresa B é uma organização pública que participa ativamente com cerca de R\$ 78,6 milhões em compras com fornecedores locais, R\$ 49 milhões em tributos estaduais e mais de 16 mil empregados diretos e indiretos, sendo 96% trabalhadores locais, além disso conta com programas de estágio, jovem aprendiz, programas de impacto social com as comunidades do entorno através de um Comitê de Responsabilidade Social Corporativa. No ano de 2021 a empresa começou a construir o programa de diversidade e inclusão por meio da identificação de vulnerabilidades e fortalezas na gestão da diversidade a partir de diagnósticos e diálogos.

Para análise e interpretação dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo que apresenta um conjunto de técnicas de análise das comunicações e visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às produções dessa mensagem. Através da análise de conteúdo o pesquisador procura compreender características, estruturas e modelos que estão por trás de um discurso. O esforço está em entender o sentido da comunicação buscando outra significação, outra mensagem passível de se enxergar por outro meio (Bardin, 2011; Câmara, 2013).

De acordo com Bardin (2011), a análise segue três fases importantes: pré-análise (organização do esquema de trabalho e envolve o primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise), exploração do material (os dados são codificados para o alcance

da compreensão do texto) e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (os dados são submetidos a inferências e o pesquisador realiza a suas interpretações de acordo com a teoria estudada). Nesse sentido a pesquisa utilizou de uma análise categorial que consiste desmembrar o texto em categorias e subcategorias que visam descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e como se interrelacionam.

Logo, as unidades de significados foram criadas a partir da estrutura teórica das práticas de diversidade estudadas no quadro 2. Dessa forma entende-se que a classificação, baseada na teoria, como uma melhor forma de representar a validade da análise, bem como sua objetividade. As categorias se baseiam na construção semântica entre um termo guarda-chuva e um conjunto de palavras ou expressões que são conectadas a fim de que estas sejam articuladas com os enunciados dos textos.

Quadro 2 – Categorias de Análise

Categorias	Subcategorias
Motivações para Mudança	Mudança para o Mercado
	Mudança Organizacional
Percepção da Diversidade	Percepção da Diferença.
	Identities com diferenciação de poder.
	Entendimento e convivência de várias culturas
Sensibilização	Promoção de Informação sobre diversidade entre gestor e trabalhador
	Socialização entre trabalhadores da organização.
Práticas de Gestão da diversidade	Incorporação da Cultura de D&I na estratégia da organização.
	Adaptação da estrutura organizacional.
	Parte das práticas de Recursos Humanos.
	Avaliação/indicadores dos resultados das práticas de gestão da diversidade
	Gestor possui habilidade de liderança e sabe gerenciar conflito
	Igualdade de oportunidades
	Processo seletivo inclusivo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Portanto o uso de ferramentas como softwares de apoio à análise qualitativa, auxiliam o processo da análise de conteúdo na medida que agilizam e possibilitam a exploração dos dados em um sentido mais amplo. Por isso utilizou-se o *MAXQDA*, software lançado em 1989, que permite organizar, avaliar e interpretar os dados, além de auxiliar na categorização das entrevistas, ajudando no incremento da compreensão dos dados, mas que não sugere interpretação de forma automática.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O primeiro ponto a ser entendido é como a diversidade é percebida, que traços esses gestores captam e a partir disso quais as motivações para que haja uma mudança de paradigma na elaboração de um programa ou política de gestão da diversidade em suas organizações.

Quando se trata da dimensão da percepção da diversidade o que se interpretou como maior entendimento e demonstração das duas empresas é que há um reconhecimento da vivência em uma sociedade onde as características perceptíveis ao outro são o princípio para a concepção do que seja diversidade, como revela Larson Jr. (2007). Para a Empresa A isso é

atribuído quando ela faz um recorte estatístico da categoria raça, onde diz que “67% da nossa população no maranhão é de negros”, ou seja, o recorte raça ainda é um fator para designação de diversidade, ainda que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), esse percentual é maior, chegando a 76,5% da população do Estado. Ao mesmo tempo tanto a empresa A, quanto a empresa B entendem a importância da diversidade como fator que “faz a diferença” (Empresa A) e que “perceber a diferença é rico” (Empresa B). Para isso, quando se reflete a subcategoria de convivência de várias culturas a partir do pensamento de Cox (1991), a empresa B revela que “no mundo que a gente está precisamos aprender sempre e a gente aprende com a diferença, e a nossa diferença é de mundo social e isso gera troca” (Empresa B), havendo então uma necessidade de que todos os grupos estejam em constante troca e que uma força de trabalho transcultural e multicultural é um fio condutor nas economias (Shen *et al.*, 2009) e que isso “colabora com o processo de inclusão” (Empresa A). Para além disso, essa troca viabiliza um processo de diversificação cultural e instiga uma reflexão da concepção de identidade que se apresenta através de uma mudança do sujeito sociológico para o sujeito pós-moderno, como argumenta Hall (2006), onde o sujeito pós moderno não pode ser condicionado a uma identidade fixa ou permanente, mas que este assume identidades diferentes em diferentes momentos e que a medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam os sujeitos são ligados por uma multiplicidade de identidades possíveis e que podem ser assumidas (Cox, 1991; Fleury, 2000).

No entanto, nos dois casos analisados, há uma concordância de uma estrutura marcante de poder que é historicamente exercida nas áreas de atuação na qual desenvolvem suas atividades e que essa percepção norteia alguns pontos da política ou ações de diversidade dentro destas empresas, como revela a empresa B: “o que nos faz sermos inéditos nesse sentido, é que é uma área totalmente masculina, e temos mulheres na liderança” (Empresa B). Da mesma forma a empresa A identifica isso quando revela que “o nosso ambiente é um ambiente masculino” (Empresa A), ou seja, ainda que haja este entendimento de que a relação de várias culturas, e aqui pode-se adicionar características sociais, sejam importantes para um ambiente criativo e inclusivo, é percebido também que a diversidade toma uma sobreposição de identidades com diferenciação de poder, especialmente quando se trata de ambientes marcados pelo gênero masculino, e que ao longo da história das organizações o ambiente de trabalho teve essa configuração, refletindo uma estrutura machista (Fleury, 2000). Fica evidente portanto a convergência dos autores no entendimento de que a diversidade existente nas organizações é marcada por essa estrutura de diferença pela cultura e/ou poder (Cox, 1991; Fleury, 2000; Larson Jr., 2007).

Ao analisar a categoria de motivações para uma estrutura mais homogênea, manifestado na dimensão de valor, cultura ou estratégia organizacional mais diversificada, percebe-se que há uma dupla intencionalidade, na qual as estratégias para a implementação da diversidade se apresentam tanto para o mercado, como competitividade, ou para uma mudança organizacional de valores. Para a empresa A isso é evidenciado numa mudança organizacional quando fala que “mudanças nas relações de trabalho, ter equipes diversas e ambientes mais inclusivos é um grande fator positivo que gera criatividade e desenvolvimento no time” (Empresa A) e que proporcionar a prática de diversidade e inclusão “tem que ser impulsionadoras dessas melhorias, para que a gente saia desse modelo mais tradicional e evolua para uma relação de trabalho mais ampla e diversa” (Empresa A). No relatório de diversidade e inclusão da empresa A isso é corroborado quando elenca princípios para que essa mudança aconteça internamente e alcance o mercado como estratégia, proporcionando a mudança de *mindset*, institucionalizando através dos processos e energizando através de seu posicionamento e comprometimento perante a sociedade e dessa forma “impactar positivamente o ambiente onde as empresas estão situadas e a sociedade em geral” (Empresa A).

A empresa B deixa evidente a mudança como estratégia de negócio quando fala que “é uma questão que traz todas as vantagens, como por exemplo a reputação de marca, é uma estratégia de negócio que traz mais competitividade” (Empresa B), mas que nessa mesma linha estratégica, ela procura ser referencial para a sociedade quando reflete que “empresas tem força para mover o ponteiro da responsabilidade social, e toda empresa socialmente responsável é aquela que faz mais do que a lei exige” (Empresa B). Quando se trata de mudanças em termos de diversidade e o porquê a organização o faz, muitos autores refletem a ambiguidade dos discursos quando estes procuram construir esta realidade superando os limites do capitalismo, ou seja, nem todo discurso ou mudança para a diversidade procura apenas atender a uma mudança da configuração organizacional, mas em certa medida procuram atribuir a um ganho econômico (Saraiva; Irigaray, 2009). Nesse sentido a valorização da diversidade pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva, aumenta a qualidade de vida organizacional e é bom para os negócios (Cassell, 1996).

Na categoria práticas de gestão da diversidade percebeu-se que as ações fazem parte de práticas de Recursos Humanos (RH), que não seria menos importante, visto que essa associação entre as práticas de RH abordem a representação demográfica de grupos minorizados e que estão preocupados também com a contribuição dessa área para a estratégia de negócios. Isso é revelado quando a empresa B fala que é uma prática de gestão e que na política interna há alguns princípios, que é a pluralidade, o comprometimento e a sustentabilidade, que dão o aval para isso. Visto isso, as duas empresas têm um foco maior na igualdade de oportunidades, ou igualdade de gênero, e isso é corroborado tanto pelas ações como pelas metas que essas empresas propõem para esse fim. A empresa A, quando percebe que seu segmento é majoritariamente masculino, elenca em sua estratégia organizacional de diversidade dobrar a representatividade de mulheres de 13% para 26% através de “movimentos de contratação de mulheres para operações e contratação de líderes mulheres” (Empresa A) além de ter em andamento um programa específico para que essas mulheres ocupem cargo de lideranças. Dessa forma a empresa A traça uma adaptação na estrutura da organização para que estas mulheres sejam incluídas em cargos que outrora são ocupados por homens, tratando isso como uma questão de desenvolvimento e oportunidade. Isso também alcança o grupo de PCD's a partir de um programa impulsionador de carreiras e o desenvolvimento de lideranças negras, tanto para mulheres quanto para homens. Para a empresa B, apesar da identificação da maior presença masculina em cargos de liderança no segmento, a sua atuação no maranhão é totalmente diferente, quando para eles é um fato positivo já ter cerca de 54% de mulheres nos cargos de gerência e que é sustentado por meio da ODS 5 da ONU que trata da igualdade de gênero.

Nesse sentido, quando se trata da igualdade de oportunidade, o processo de recrutamento tem uma maior autonomia na empresa A, onde há consultoria específica para realizar o recrutamento de mulheres, de PCD's e de negros. Observa-se que a categoria social de sexualidades não é mencionada nesse processo. Entretanto para a empresa B esse processo não tem essa autonomia de recrutamentos específicos por ser uma empresa pública que admite sua seleção por meio de concurso público conforme rege a Constituição Federal, havendo, portanto, apenas a possibilidade de cargos comissionados, mas que não refletem uma especificidade dentro das categorias de diversidade além da competência para o cargo.

Na categoria sensibilização, ambas propõem a promoção de informações entre os gestores e trabalhadores como prática da gestão da diversidade. Para a empresa B isso acontece partindo da presidência, que é o principal ator na divulgação de conteúdos e políticas, na qual a liderança é o principal ativo para sua efetivação e que dá o tom a essas ações. Além disso foi estruturado um comitê de diversidade, com participação de todas as áreas, para pensar o programa de diversidade e a idealização de uma identidade como parte dessa socialização dos colaboradores com a organização. Na empresa A isso acontece por meio da promoção de workshops de D&I, capacitação de equidade racial, liderança inclusiva e vieses inconscientes

por meio da disponibilização de uma plataforma de cursos e treinamentos on-line, principalmente direcionado exclusivamente para a liderança, e a socialização acontece por meio da celebração do mês do orgulho LGBTQIA+ e rodas de conversas entre a liderança e os seus colaboradores.

A incorporação da diversidade à cultura organizacional está ligada a uma mudança de valores e da estratégia de negócios, tendo como objetivo final o fortalecimento da cultura e que ela se torne autônoma, onde líderes e empregados através do seu comportamento promovam um ambiente inclusivo. Para a empresa B, se espera que “esteja no DNA não só como intenção, mas como cultura” e sabe que “é um desafio,[...]estamos construindo, por que mudança de cultura não é um evento, é uma jornada” (Empresa B).

Para a empresa A essa incorporação acontece a partir dessas informações e socializações, desde a liderança até os empregados, promovendo uma cultura de respeito, além que a convivência é um fator primordial, em vista que quanto mais um ambiente diverso e inclusivo, maior será o diferencial competitivo e valor compartilhado.

Portanto, nas empresas estudadas a principal ação para a diversidade é a institucionalização de capacitação para a diversidade, viabilizando uma mudança de comportamento e na medida que isso acontece haja também uma incorporação tanto na estratégia de negócio, por uma questão de responsabilidade social, quanto para mudança da cultura.

6 CONCLUSÃO

O estudo buscou e analisou quais as ações estão sendo estruturadas como gestão da diversidade nas organizações do maranhão. Diante disso, destaca-se que nas empresas estudadas, como mencionado, a estruturação do programa de diversidade está em estágio inicial e que foram manifestadas a partir do entendimento da mudança e necessidade de contemplar a presença de grupos que outrora estavam presentes nas organizações, mas que eram subrepresentadas. Essa mudança de paradigma e valorização não acontece apenas pelas lutas e ativismos desses grupos minoritários que se apresentam cotidianamente na busca de seus direitos, mas também por quererem sua inserção no mercado de trabalho e contribuir com talento, habilidade e competência. Ainda assim, quando estas empresas aderem a esta reestruturação social e organizacional, estas não pensam somente na responsabilidade social que devam assumir, mas a partir disso colher benefícios de diferencial competitivo e estratégia de negócio dentro dos segmentos de mercado.

Paradoxalmente, alguns questionamentos são levantados sobre a percepção dos grupos alvos dessas ações. A crítica aqui é que nesse debate não só a mudança organizacional, a transformação do modelo de gestão ou até mesmo a estratégia de negócio sejam um fator para adoção dessas ações, mas se a percepção dessa multiplicidade de identidades e dos diversos tipos de exclusão desses grupos, que sempre ocorreram no percurso histórico do país, em nenhum momento foi antecipadamente pensado para adoção de práticas de inclusão e valorização. O que fica claro é a pressão unilateral desses grupos, por perceberem a sua inacessibilidade a alguns espaços e posições, para que o tema viesse a ser “visível”. Subjetivamente, outro ponto é se nos processos de recrutamento e seleção levam em conta a competência do candidato, as suas habilidades, ou se em algum momento os vieses pessoais do recrutador, e muitas vezes discriminatórias, interferem na percepção de indivíduos, principalmente dentro das categorias raça, gênero ou sexualidade, e que de certa forma viabiliza um tratamento diferente de outros grupos que sempre estiveram em evidência socialmente como mais competentes. Dessa forma, para o autor, a reflexão constante no entorno do debate público e das ações, tomam uma forma de comportamento conformativo com as pressões externas e do

marketing corporativo, e um comprometimento legítimo de diminuir as desigualdades fica carregado de ambiguidades, e disso o capitalismo se vale para a sua sustentação.

O artigo contribui para o avanço da discussão sob a perspectiva organizacional da gestão da diversidade, e consequente viabilização de programas em outros modelos e tamanhos de negócios. Tais resultados revelam o potencial do estado em avançar para um outro contexto conjuntural e que despertem outras perspectivas de estudo na área.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino. GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Rev. adm. empresa, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul./Set. 2004.

BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, Willian H.; RUBIN, Robert S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores sabem e fazem**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 (obra original publicada em 1977), 2011.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 14 nov.2021.

_____. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm>. Acesso em: 14 nov. 2021.

_____. **Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm>. Acesso em: 14 nov. 2021.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009.

CAMARA, R. H. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Rev. Interinstitucional de Psicologia, p. 179-191, jul/dez, 2013.

CASSEL, Catherine. Uma atração fatal? HRM estratégico e o caso de negócios para a progressão das mulheres no trabalho. **Revisão de Pessoal**, 1996.

COX, Jr. T. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, 1991

DAVIS, Angela. DuVernay entrevista Angela Davis sobre este momento e o que veio antes. [Entrevista concedida a] Ava DuVernay. **FinityFair**. 2020. Disponível em: <<https://www.vanityfair.com/culture/2020/08/angela-davis-and-ava-duvernay-in-conversation>>. Acesso em: 30 de out. 2021.

EASLEY, Christopher Anne. Developing Valuing and Managing Diversity in the New Millennium. **Organization Development Journal** , v. 19, n. 4, pág. 38, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. Rev. adm. empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S.; **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GALVIN, T. **Re-Evaluating Diversity: Reviving critical discourse in diversity research in organization studies**. Academy of Management Best Conference Paper of 2006.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 11a ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

IBGE-INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICAS. **Tabela 2094- população residente por cor ou raça e religião**. 2010. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/2094> >. Acesso em: 30 jun. 2022.

KANDOLA, Rajvinder; FULLERTON, Johanna. Diversity: more than just an empty slogan. **Personnel Management**; v. 26, n.11, Nov 1994.

KIDDER, Deborah et al.. Backlash toward diversity initiatives: examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. **International Journal of Conflict Management**; v. 15; n. 1, 2004

LARSON Jr, J. R. Deep diversity and strong synergy: modeling the impact of variability in member's problem-solving strategies on group problem-solving performance. **Small Group Research**, v. 38, n. 3, p. 413-436, 2007.

LODEN, M e ROSENER, J. Workforce America. Managing Employee Diversity as a Vital Resource. **Homewood**, IL: Irwin, 1991.

MACCALI, N., KAUBARA, P.S.S., TAKAHASHI, A. R. W., ROGLIO, K. DE D., BOEHS, S. DE T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.2, p. 157-187, 2015.

MENDES, Rodrigo H. **Diversidade humana nas organizações**: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. 2005. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.

MIGNONI, Adriana Margarida. **Análise das práticas de gestão da diversidade: estudo de caso em uma empresa de beneficiamento de couro localizada no norte Gaúcho**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOR BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 83-88, 2015.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**. Ano 25, n. 3, 483-515, 2003.

NKOMO, S. M., COX Jr, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S.R. et al., **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A.; Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 39, 194-209, 2014.

PARREIRAS, M. L. D.; REZENDE, F. V.; A percepção dos profissionais de recursos humanos: os desafios e as oportunidades da inserção e inclusão das diversidades no ambiente de trabalho. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLIV, 2020. Evento On-line. **Anais eletrônicos**. Anpad, 2020.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?**. RAE, São Paulo, v. 49, n. 3, setembro de 2009.

SILVA, L. F. **Como as empresas podem (devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

SICHEROLLI, Monique de B. MEDEIROS, Cintia Rodrigues de O. JUNIOR, Valdir Machado V. **Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil**. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho. 2011, João Pessoa-PB.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas Organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica na área de administração entre 2010 e 2015. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XL, 2016. Costa do Sauípe. **Anais eletrônicos**...Costa do Sauípe: Anpad, 2016.

SHEN, J., CHANDA, A., D'NETTO, B., MONGA, M. “Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework”, **The International Journal of Human Resource Management**, v.20, n.2, pp. 235-251, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.