

## **DIVERSIDADE E INCLUSÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR<sup>1</sup>**

Autor: Bruno Marcos Pavin<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo objetiva analisar a importância e a contribuição da diversidade e da inclusão para uma instituição de ensino superior. Esta pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior do norte do estado do Rio Grande do Sul. Para a coleta dos dados foi utilizado um formulário com questões dissertativas junto ao setor de recursos humanos da Instituição, utilizando abordagem qualitativa. Os resultados obtidos não foram o suficiente para que fosse possível a comprovação dos impactos da diversidade e inclusão na instituição, porém, há evidências de que, assim como é evidenciado por outros autores em suas respectivas pesquisas, há um impacto positivo ao se trabalhar com essa cultura de acolhimento de trabalhadores de diferentes grupos de afinidade. As contribuições que esta cultura acolhedora traz variam de acordo com aspectos relacionados que diferenciam de acordo com o grupo de afinidade e o ambiente em questão.

Palavras-chave: Diversidade; Inclusão; Gestão de pessoas; Gestão da diversidade.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze the importance and contribution of diversity and inclusion to a higher education institution. This research was carried out at a higher education institution in the north of the state of Rio Grande do Sul. To collect the data, a form with essay questions was used with the Institution's human resources sector, using a qualitative approach. The results obtained were not enough to make it possible to prove the impacts of diversity and inclusion in the institution, however, there is evidence that, as shown by other authors in their respective research, there is a positive impact when working with this culture of welcoming workers from different affinity groups. The contributions that this welcoming culture brings vary according to related aspects that differ according to the affinity group and the environment in question.

Keywords: Diversity; Inclusion; People management; Diversity management.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sob orientação da Professora Anelise Rebelato Mozzato.

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 185118@upf.br

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade nas organizações vem se mostrando, com o passar do tempo, algo essencial, principalmente se levado em consideração o rumo que a sociedade vem tomando. Nessa lógica, segundo Uyehara (2003), grupos de diferentes raças (majoritariamente de afrodescendentes), gênero, deficientes, idosos e LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Transgêneros, Travestis, Queer, Questionando, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais), que eram considerados minorias, vem tendo um crescimento e um posicionamento significativo, tanto nacionalmente quanto internacionalmente. Por este motivo, saber inserir esses grupos nos ambientes trabalhistas, cada vez mais se faz necessário, principalmente, se for levado em consideração as contribuições que podem ser agregadas quando pessoas são incluídas.

Nesse sentido, Schwarz (2021) afirma que pessoas com vivências e experiências diversas tendem a ter uma bagagem bem diferenciada a qual podem vir a contribuir significativamente com ideias e projetos inovadores dentro das empresas das quais pertencem, e bem como se sabe o que toda empresa procura são projetos inovadores, os quais contribuam com o desenvolvimento social e econômico das mesmas. Para Guimarães (2023), um líder de fato, deve sempre ter o objetivo de melhorar e ampliar os resultados e produtividade das empresas, pois indivíduos que são responsáveis por fazerem a gestão dos negócios devem valorizar ideias que mantenham a empresa atualizada às necessidades do mercado.

Conforme Gupy (2023), os grupos vêm tendo um crescimento significativo tanto no mercado de trabalho quanto socialmente, estes grupos têm diferentes interesses e necessidades, e se torna importante que as empresas continuem se adaptando para permanecerem relevantes no mercado, principalmente para alcançarem um maior número de clientes. Assim, ter trabalhadores que pertençam a estes grupos contribui na percepção do posicionamento da marca, além das contribuições de experiências que estes indivíduos trazem para a empresa.

Estudo realizado por Regina et al. (2015) evidenciou que ao incluir estes grupos dentro das empresas os demais indivíduos pertencentes a estes ambientes vieram a demonstrar maior colaboração em grupo e flexibilidade com situações geradas pelo convívio entre todos os tipos de pessoas. Para a pesquisadora, além de ser notável o aumento de produtividade causada por esta flexibilização, a colaboração de todos os indivíduos faz trabalharem com maior eficiência para alcançarem o mesmo objetivo.

Ainda de acordo com Regina et al. (2015), contribuições que esses indivíduos trazem, agregam principalmente a profissionais de gestão que trabalham em um contexto empresarial muitas vezes estressantes, os quais necessitam de competências para trabalhar diversas situações relacionadas a fusões, aquisições e demais necessidades relacionadas às situações geradas pela concorrência.

Para Schwarz e Haber (2009) a percepção da importância dessa diversidade tem ficado, na maioria das vezes, nas mãos dos profissionais de gestão de pessoas, que contempla o nome de RH em organizações, bem como, de contemplar na empresa essa cultura organizacional de abraçar todos os grupos o que influencia no clima organizacional. São eles também que possuem o dever de lidar com os desafios e problemas que podem vir a ocorrer

com este tipo de cultura na empresa, pois como sabemos ao inserirmos algo novo e diferente em um local de trabalho, a tendência é ter algum tipo de resistência ou rejeição aos diversos. Assim, introduzir a ideia de diversidade de forma pacífica, calma e gradativa se torna um desafio para que ocorra maior aceitação na empresa.

Nestas condições, para Haber (2021) o papel destes profissionais é o de ficarem responsáveis por fazer essa introdução dentro da empresa, bem como, de assumirem a responsabilidade de contribuir com projetos de crescimento e desenvolvimento profissional desses indivíduos que serão incorporados ao quadro de funcionários, além de contribuírem com projetos que promovam ações de inclusão e apoio para que se sintam acolhidos e bem recebidos com o desejo de que esta diversidade possa contribuir para o crescimento pessoal, profissional e financeiro das empresas.

Diante deste contexto, esta pesquisa tem a seguinte pergunta que norteará esse estudo: **Qual a importância e contribuições de contemplar a diversidade e a inclusão para o avanço das empresas no mundo atual?** Para responder tal questão, o presente estudo objetiva analisar a importância e a contribuição da diversidade e inclusão para uma instituição de ensino superior. Também, foram definidos alguns objetivos específicos como metas para o estudo: a) Identificar junto a instituição pesquisada, quais as percepções existentes quanto a presença da diversidade na instituição; b) Conhecer os aspectos positivos que a diversidade traz para a instituição; c) Identificar as práticas desenvolvidas para promover e estimular a diversidade na instituição.

Ao considerar que instituições de ensino superior, são formadoras de gestores, justifica o interesse deste estudo de caso, uma vez que, ao identificar as percepções da instituição sobre a importância da diversidade e inclusão para seu avanço, expressa também que tipo de gestores a instituição deseja formar.

Neste sentido, o artigo está dividido em partes que permitem conhecer a pesquisa realizada, iniciando por esta introdução. Logo na sequência a revisão da literatura é trabalhada, seguida dos procedimentos metodológicos da pesquisa e desenvolvimento do estudo. Após os resultados são apresentados e analisados, finalizando com as conclusões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A busca por uma gestão empresarial que considere as atuais tendências mundiais passa por um repensar dos conceitos de sociedade, de gestão e de pessoas. Se considerar que estes conceitos estão pautados na diversidade de pessoas que constituem a sociedade atual, seus interesses e necessidades como indivíduos e profissionais, torna-se necessário entender como a diversidade e inclusão estão sendo contempladas nas empresas e as contribuições destes indivíduos para o avanço das empresas. Para isso, é importante saber como os conceitos de diversidade, inclusão e gestão para a diversidade são entendidos por alguns estudiosos.

### 2.1 DIVERSIDADE

Diversidade se caracteriza pela variedade e multiplicidade de elementos a serem analisados, e no ambiente empresarial, se levado em consideração que toda empresa é

composta por equipes e grupos diversos de indivíduos com diferentes personalidades, formações, experiências e vivências culturais e profissionais, acaba agregando uma diversidade que poderá apontar soluções de problemas e maneiras diversas de condução de tarefas por meio da transferência dos conhecimentos entre individuais falado por Argote e Ingram (2000).

Investir em diversidade em um ambiente empresarial traz muitas vantagens como uma gestão mais rica, pois há diversas vivências trazendo suas experiências para a solução de problemas. Regina et al. (2015) fala sobre a importância da diversidade para novas oportunidades, inovações e aumento da conexão com o público porque são diferentes indivíduos com princípios e valores de seus grupos sociais.

Empresas que seguem por este caminho devem possuir uma boa construção de seu *Employer Branding* (Descreve a reputação de um empregador como um local para trabalhar e sua proposta de valor para os funcionários, em oposição à reputação da marca corporativa mais geral e à proposta de valor para os clientes), clara, objetiva e livre de preconceitos para todos. Desta maneira auxilia na estrutura organizacional porque contempla todos os indivíduos que possuem relação com esta empresa. E uma das formas de medir o nível de diversidade nas empresas pode ser por meio de análise de grupos de afinidade.

De acordo com Armbrust (2022) em sua matéria “Diversidade nas empresas: o que é e como melhorá-la”:

:

Quando o RH olha para os clãs minoritários, é possível compreender se a empresa já tem diversidade por natureza. Os grupos de afinidade mais conhecidos no mercado são: Grupos de afinidade cultural, étnica e racial: pessoas negras; grupos de diferentes países e falantes de diversas línguas; imigrantes; povos indígenas ou de diferentes culturas/religiões da predominante em uma cidade, estado ou país; Grupos de afinidade sexual, de gênero e de identidade: pessoas transgênero; membros da comunidade LGBTQIA+; indivíduos não-binários; entre outros; Grupo de afinidade social: grupos de mulheres — cis e trans; PCDs; pessoas idosas; mães e pais, entre outros.

Se existem diversos grupos de afinidades, a verdadeira diversidade acontece quando as experiências destes grupos irão enriquecer o ambiente de trabalho e contribuir significativamente para o alcance de ótimos resultados. Patrícia Santos, CEO da *EmpregueAfro*, traz números sobre a diversidade nas empresas brasileiras e conta sobre a importância de investir em inclusão e em um cenário diverso. Para ela, “segundo o Instituto Ethos, caso o ritmo se mantenha, a igualdade racial no ambiente de trabalho será alcançada em 150 anos e a de gênero em 80 anos.”

Ainda, “na tentativa de encurtar essa missão, existem iniciativas como a consultoria de recursos humanos *EmpregueAfro*, que, desde 2005, foca em atender a demanda reativa de mercado de incluir a diversidade étnico-racial.” Santos (2022) declara também que “parte da equidade projetada pelo Instituto Ethos será observada entre 20 anos e 40 anos com os trabalhos feitos na consultoria”.

De acordo com Santos (2022), sua empresa está se propondo a ajudar a dobrar as vagas de empregos para grupos étnico-raciais em metade das suas empresas parceiras do país. Para isso, seu trabalho contribui colocando em torno de 100 pessoas negras no mercado de

trabalho no período de um ano nas suas empresas clientes. Dos profissionais que passam pela instituição, aproximadamente 90% conseguem contratação.

Em matéria da PUCRS online (2022) foram utilizados dados publicados por *McKinsey & Company* sobre diversidade corporativa. Nele são afirmados que: Empresas que valorizam a diversidade buscam um ambiente onde os colaboradores se sentem mais autênticos, o que resulta em maior satisfação, criatividade e motivação para propor inovações. Um estudo da *McKinsey & Company* revelou que 152% dos colaboradores se sentem à vontade para sugerir mudanças quando trabalham em ambientes que promovem a diversidade. Desses, 72% afirmam que essas empresas estão melhorando constantemente seus processos, e 64% sentem-se confortáveis para compartilhar ideias e sugestões de aprimoramento. A discussão sobre diversidade não beneficia apenas a liderança, pois 80% dos participantes apontam que isso promove uma melhor relação entre líderes e suas equipes, além de facilitar a percepção dos líderes sobre como suas ações impactam a equipe e estimulam inovações. Quanto à motivação, 63% dos funcionários mostraram-se mais felizes e engajados em empresas que fomentaram essa discussão. Por outro lado, empresas que evitam abordar esse tema encontraram uma diferença significativa, com uma motivação 31% menor entre os colaboradores. Outro aspecto destacado é o desempenho financeiro: empresas com ambientes mais diversos têm 93% mais chances de superar financeiramente suas concorrentes que são mais influentes.

De acordo com a matéria da PUCRS online (2022), várias são as contribuições das empresas que valorizam a diversidade, tais como o aumento de criatividade, inovação, redução de conflitos entre colaboradores, melhora da imagem da organização perante colaboradores, fornecedores e clientes e especialmente a redução de ações e atitudes discriminatórias dentro da empresa.

## 2.2 PRECONCEITO NO AMBIENTE DE TRABALHO

De acordo com IPRC (Instituto de Pesquisa do Risco Comportamental) a discriminação no ambiente de trabalho acontece de diversas maneiras, mas consiste em preconceito que faz com que esses indivíduos discriminados sejam segregados e diferenciados dos outros por atributos pessoais e físicos.

De acordo com Hirigoyen (2005) a discriminação no ambiente de trabalho afeta o profissional de diversas maneiras, principalmente em sua motivação e produtividade. Porém isso não fica apenas no trabalho, pois o indivíduo acaba levando para sua vida pessoal afetando sua autoestima.

Esses problemas muitas vezes não são facilmente identificados porque na mentalidade das pessoas o ambiente de trabalho é um local de muita cobrança e conflitos, caracterizando como um ambiente tóxico. Para Veiga (2017) o motivo está, em muitas vezes os trabalhadores se fecharem e não falarem para não sofrerem retaliação e serem penalizados economicamente ou até perderem o emprego, o que só agrava a situação.

Segundo Hirigoyen (2005) para o desenvolvimento da empresa e do trabalhador é essencial que qualquer tipo de preconceito seja combatido para que não provoquem problemas e danos aos indivíduos e à empresa. Isto porque qualquer discriminação afeta drasticamente quesitos relacionados tanto com a vida pessoal quanto profissional das pessoas, levando o indivíduo a se retrair e até deixar de produzir. Muitas vezes esse preconceito está relacionado

a questões raciais, de gênero, religiosos e etc. Estes preconceitos são criminalizados pela Lei nº 7.716, DE 5 de janeiro de 1989 que determina a punição de todos os tipos de discriminação ou preconceitos, seja de origem, racial, sexual, cor e idade, sendo punível com reclusão de um a três anos, incluindo uma multa.

Para Hirigoyen (2005), alguns preconceitos são facilmente percebidos, outros não, a exemplo da questão da contratação preferencial de homens em vez de mulheres para não ter problemas relacionados à maternidade. “Isso se chama discriminação de gênero e podemos utilizar a mesma ideia para a questão racial, principalmente se levarmos em consideração que o Brasil foi o último país ocidental a abolir a escravidão e os impactos disso se mantêm até hoje.”

Contribuindo sobre o assunto, Barzotto (2012) diz que diferentes tipos de preconceitos persistem no ambiente de trabalho, incluindo preconceitos raciais que diminuem profissionais negros, preconceitos de gênero que priorizam homens em detrimento das mulheres, e discriminação contra a comunidade LGBTQA+, invalidando alguns profissionais com base em sua identidade de gênero ou orientação sexual. Essas formas de preconceito têm impacto negativo na igualdade e inclusão no local de trabalho.

Casarin (2022) ao falar sobre comportamentos tóxicos no ambiente de trabalho, afirma que muitas vezes comportamentos preconceituosos são erroneamente naturalizados, o que dificulta a percepção de atitude discriminatória nestes ambientes. No mundo atual, é preciso ficar atento às atitudes da empresa, bem como, dos profissionais, fornecedores ou clientes para que qualquer sinal de preconceito seja combatido e rejeitado e a valorização da diversidade seja efetivada pelo processo de inclusão.

### 2.3 A INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A inclusão nas diferentes organizações é um processo que somente agrega valores positivos aos vários segmentos da organização, seja ela empresarial ou não. Segundo Haber (2021) em seu site, 5 Vantagens das palestras sobre diversidade e inclusão na sua empresa:

Inclusão está sempre relacionada com diversidade, mas seu conceito também está associado com empatia, igualdade, respeito, oportunidade, participação, liberdade, pertencimento, responsabilidade e tantas outras palavras positivas. Uma empresa inclusiva só tem a ganhar. A empresa, as pessoas e a sociedade ganham. Não há perdedores no processo de inclusão.

Como sugestão para que a inclusão aconteça, o autor afirma que “uma maneira extremamente eficaz e produtiva de acelerar o processo de inclusão de diversidade na empresa é através de palestras, lives, webinar, talks e outras” (Haber, 2021). Com base no autor, estes mecanismos proporcionam momentos de trocas e compartilhamento de informações, vivências e experiências, consideradas extremamente produtivas porque ao conhecer um pouco a vida do outro, preconceitos podem ser evitados.

Para que qualquer projeto possa ir em frente nas organizações é preciso ter consciência da importância da inclusão, iniciando pelos seus gestores pois se os líderes demonstram respeito a toda diversidade, a tendência é os demais indivíduos aceitarem com maior facilidade o processo de inclusão e rejeitarem qualquer tipo de preconceito.

Esta prática de inclusão fica incumbida aos profissionais de gestão de pessoas, os quais naturalmente são responsáveis pela criação, cuidado, manutenção e adaptação da cultura organizacional das empresas e influenciam no clima organizacional. A cultura organizacional é um conjunto de missão, valores éticos e morais, hábitos, normas, comportamentos, princípios, crenças, políticas internas e externas de uma empresa. o que por sua vez reflete diretamente no clima organizacional o qual interfere na motivação dos trabalhadores e reflete o quão saudável é a relação da empresa com seus funcionários, quanto mais saudável for melhor o desempenho das equipes.

Segundo Haber (2021) os treinamentos de conscientização e diversidade além de permitir o autoconhecimento e o conhecimento do outro, conscientiza as pessoas sobre comentários cheios de preconceitos, muitas vezes não intencionais. Isto promove empatia, sensibilidade, respeito e compreensão, “ferramenta poderosa para melhorias no clima organizacional”.

Para isto, seminários ou palestras educacionais, convidando especialistas que falem sobre lideranças e diversidade, e que incentivem a força de trabalho a assumir uma mentalidade corporativa mais positiva e igualitária é outra alternativa indispensável. Entre os vários assuntos relacionados à inclusão nas organizações, é possível destacar alguns temas considerados importantes e que estão relacionados a grupos da diversidade.

Segundo *Fundo Brasil* como se percebe no cenário atual o país enfrenta um grande problema relacionado à questão de taxa de desemprego e quando falamos da situação da Comunidade LGBTQIA+ os desafios são ainda maiores, pois infelizmente atualmente ainda ocorre frequentemente situações como preconceito, exclusão e violência contra esta comunidade além de outras situações como dificuldade em acesso à educação, saúde e ao mercado de trabalho.

De acordo com *Center for Talent Innovation* 33% das empresas do Brasil não contratariam para cargos de chefia pessoas LGBTQIA+, 41% das pessoas LGBTQIA+ afirmam terem sofrido algum tipo de discriminação em razão da sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho, 90% de travestis se prostituem por não terem conseguido nenhum outro emprego, até mesmo aquelas que têm boas qualificações.

Diante do cenário atual multinacionais e grandes empresas passaram a promover o Fórum de empresas e direitos LGBTQIA+ que tem como objetivo garantir políticas de inclusão para os mesmos no mercado de trabalho, o que ocorre de maneira diferente com empresas estatais que tendem a ter uma cultura mais fechada, porém que também estão trabalhando com iniciativas de ascensão para os mesmos.

Como já exemplificado, a inclusão é algo importante independente a qual grupo estejamos falando, porém tem alguns grupos que necessitam de um maior cuidado e uma maior responsabilidade com eles no ambiente de trabalho, como os indivíduos de terceira idade os quais não devem ser vistos e tratados como indivíduos limitados, e sim devem ser tratados como qualquer outro colaborador, e deixar ciente a eles o valor deles para aquela organização.

Mas apesar de qualquer coisa, esses indivíduos possuem algumas restrições e cuidados que devem ser tomados como: carga horária adequada, funções e atividades compatíveis, acesso e movimentação no ambiente de trabalho, sempre respeitando a limitação física que a idade impõe.

De acordo com Silva (2015) os PcDs necessitam de algumas adaptações no ambiente de trabalho, uma delas é o trabalho de relações interpessoais para que essas pessoas sejam melhor acolhidas no ambiente, porém não é só isso, pois bem como sabemos muitos desses indivíduos possuem dificuldade de locomoção como outras coisas. Então adaptações no ambiente físico da empresa é essencial para uma melhor locomoção e deslocamento, por isso um mapeamento de acessibilidade se torna essencial para que desta maneira possa se saber quais são as barreiras e pontos que não permitem a passagem ou dificultam o acesso de pessoas com PcDs que vão de acordo com as normas básicas brasileiras.

Como falado por Barreto, et al. (2012, apud Sassaki, 1997) ele traz alguns tipos de acessibilidade como: Barreiras Arquitetônicas: referem-se a obstáculos físicos no ambiente de trabalho que dificultam ou impedem o acesso e a mobilidade de pessoas com deficiência, como falta de rampas, elevadores adequados ou espaços de trabalho inacessíveis. Barreiras Atitudes: são relacionadas à preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações que podem ocorrer no ambiente de trabalho, criando um clima hostil para pessoas com características diversas, como gênero, orientação sexual, raça, religião, idade, entre outras. Barreiras Comunicacionais: envolvem dificuldades na comunicação interpessoal, como falta de compreensão, linguagem insensível ou exclusão de pessoas que têm dificuldades de comunicação, como aquelas com deficiências auditivas ou de fala. Barreiras Metodológicas: são os obstáculos relacionados aos métodos e técnicas de trabalho que podem não ser adequados para todas as pessoas. Isso pode incluir processos de trabalho complexos ou inflexíveis que não atendem às necessidades individuais. Barreiras Instrumentais: são obstáculos relacionados a instrumentos e ferramentas de trabalho que não podem ser adaptados para pessoas com necessidades específicas. Isso inclui, por exemplo, a falta de software acessível para pessoas com deficiência visual. Barreiras Programáticas: essas barreiras estão relacionadas a políticas e normas da empresa que podem ser discriminatórias ou não inclusivas. Isso pode incluir políticas de contratação que favoreçam determinados grupos ou políticas de promoção que excluem determinados funcionários.

Segundo Ministério do Trabalho e da Previdência Social que coloca exigência da Lei 8.213/1991 Artigo 93 que coloca a obrigatoriedade de que a cada 100 a 200 empregados deve se ter 2% de funcionários PcDs, 201 a 500 são 3% , 501 a 1.000, são 4% e empresas com mais de 1001 funcionários devem ter 5% de sua grade de funcionários de pessoas PcDs.

Oliveira (2019) fala que pessoas de diferentes raças principalmente pessoas pretas possuem necessidades principalmente por que pela frequente discriminação racial que temos em nosso país e também mundialmente, pessoas destes grupos são frequentemente marginalizados e discriminados o que dificulta e em alguns casos, até impossibilita destas pessoas terem acesso a qualquer tipo de educação e trabalhos honesto e de qualidade. Em muitos casos se torna necessário a profissionalização dos mesmos para o trabalho em alguns ambientes e investir em educação e profissionalização dos mesmos não é desperdício e sim um investimento a longo prazo, pois este tipo de coisa tende a fazer os profissionais gostarem e valorizarem mais seus ambientes de trabalho.

## 2.4 PROFISSIONALIZAÇÃO DOS TRABALHADORES

Conforme Rocha e Santos (2020) muitos grupos de minorias são discriminados, criminalizados e maltratados socialmente, o que dificulta para o seu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, pois cria barreiras e limitações para que estes indivíduos tenham acesso a diversos tipos de recursos que deveriam ter para se desenvolver socialmente. Desta maneira esses indivíduos acabam tendo dificuldade de ter acesso à educação e trabalhos de qualidade e honesto, onde esses indivíduos iriam ter um crescimento significativo, e por muitas vezes, não possuem nem acesso à educação de qualidade para se desenvolverem e muito menos para obterem um trabalho de Alto Escalão.

De acordo com Sales (2018), esses grupos tendem a ter um desempenho e um crescimento social mais lento e com dificuldade, assim sendo, a melhor maneira de garantir uma boa diversidade de indivíduos e de experiência de vivências dentro de uma empresa para contribuir com crescimento e desenvolvimento da mesma, é necessário que ela invista em ensino, educação e profissionalização de seus funcionários, para que todos os indivíduos independente de qualquer característica tenha a oportunidade de poder crescer e se desenvolver dentro da mesma, fazendo assim, com que esta empresa esteja contribuindo tanto para si mesma quanto socialmente, e estes indivíduos acabam tendo um crescimento tanto em questão pessoal quanto profissional.

Na questão da profissionalização, se entra em outro debate, que para Morato (2020), está relacionado a pessoas idosas no ambiente de trabalho. Existem muitos preconceitos em relação aos idosos, os quais, muitos são equivocados pois muitos acreditam que pessoas idosas são limitadas, o que é um grande equívoco, é claro que alguns indivíduos podem apresentar algumas características as quais reforçariam essa crença preconceituosa, porém isso não é algo definitivo. Idosos assim como qualquer outro indivíduo são capazes de se adaptar e aprender, assim como os jovens se adaptaram às novas mudanças, o que muitos fazem com excepcional maestria, porém há alguns indivíduos nestes grupo que por estarem parados há muito tempo acabam estando desatualizados sobre as novas tendências.

O que para Paolini (2016) é facilmente solucionado com profissionalização, e ensino sobre as novas tecnologias e tendências atuais, pois devemos sempre lembrar que indivíduos idosos também já foram jovens, porém são muito mais experientes que os demais, para este grupo em específico cursos relacionados ao *pacote Office*, informática e coisas relacionadas à tecnologia contribuem para a volta e a atualização desses indivíduos que estão retornando ao mercado de trabalho e em alguns casos indivíduos já atuantes mas que possam estar desatualizados, isso também contribuiria além de que não são só idosos que apresentam um déficit nesta questão, então isto é uma contribuição para todas as faixas etárias.

## 2.5 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Promover uma gestão voltada à diversidade e inclusão vai muito além do conhecer o que é uma gestão organizacional. Isto porque, estudos (Bezerra et. al., 2022) mostram que apesar do tempo que estes conceitos vêm sendo debatidos, poucos resultados científicos indicam como gestores devem proceder para praticar uma administração voltada para a diversidade.

Do estudo é possível pensar que isto ocorre porque a gestão é realizada por algumas pessoas e não pela empresa como um todo. Por mais que a empresa define como meta a

diversidade na sua gestão, isto não garante que ela ocorra efetivamente. Assim, não existem manuais de como fazer uma gestão de diversidade em uma organização.

Neste sentido, a empresa *TREE* lança em seu site publicação sobre “Gestão da Diversidade: o que é e como fazer?” e sugere que a “gestão de diversidade é o planejamento em curto, médio e longo prazo sobre a inclusão de diversidade dentro de uma empresa”. Isso é algo que já está presente nos ambientes de trabalho e veio para ficar, exigindo então a adaptação e adequação pelas organizações. De acordo com o artigo, a gestão de diversidade não está limitada ao RH, ela possui ligações a profissionais de RH, marketing e *employer branding*, ela está ligada a todas as áreas de trabalho que tem como objetivo a construção do time plural.

Assim, segundo a publicação “O primeiro passo para a construção desta gestão é um bom diagnóstico”, para mostrar os pontos fortes e fracos relacionados à diversidade na organização. Sugere ainda, que para a “construção da gestão de diversidade”, são necessários atenção a aspectos como: atração, recrutamento e seleção, retenção, progressão e viés inconsciente. Tais aspectos são demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Práticas de gestão de pessoas...

PRÁTICAS DE GP	DESCRIÇÃO
<b>ATRAÇÃO</b>	Para facilitar a contratação e anexação de indivíduos que integram grupos que são caracterizados como minorias, diversidade ou simpatizantes a melhor maneira de fazer isso é a divulgação da contratação destes indivíduos deixando claro que o objetivo é a inclusão de indivíduos com a mente aberta na empresa para que desta maneira ocorra um funil de diversidade o que facilita na contratação além da diminuição de perda de tempo por não terem que fazer indivíduos que não integram esses grupos passarem pelo processo de seleção. De acordo com a pesquisa global realizada por McKinsey 39% das pessoas falaram já terem recusado um emprego por não sentirem a existência de inclusão na organização.
<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	No processo de seleção deve-se procurar garantir a experiência de acolhimento do indivíduo que está sendo entrevistado, e deve-se visar a eliminação de indivíduos que possam demonstrar o viés discriminatório. Após a contratação desses indivíduos e ficar evidenciado seus talentos deve-se mostrar empolgação e acolhimento.
<b>RETENÇÃO</b>	Proporcionar um ambiente de trabalho saudável e respeitoso aumenta a probabilidade de permanência de trabalhadores na empresa reduzindo os números de turnover. E o que contribui para essa permanência também são workshops e projetos e coisas divertidas e descontraídas dentro da empresa como meses temáticos.
<b>PROGRESSÃO</b>	Nesta etapa se deve olhar para toda pirâmide hierárquica da empresa para entender vai compreendê-la e ver de que maneira o processo de crescimento de um setor para o outro acontece além incentivar o crescimento desses indivíduos dentro desta empresa e a mesma para incentivar esses indivíduos a produzirem e permanecerem podem proporcionar iniciativas e políticas interna de desenvolvimento de carreira dos Funcionários.

<b>REMUNERAÇÃO</b>	Nesta etapa se deve ficar muito ciente sobre o nível hierárquico para que indivíduos que exerçam a mesma tarefa e possuam os mesmos critérios recebam o mesmo salário, o salário deve corresponder ao que realizam e não deve haver hiato salarial.
<b>VIÉS INCONSCIENTE</b>	As oportunidades de crescimento de desenvolvimento na empresa devem ser equitativas e sempre deve ser procurar permitir o desenvolvimento máximo das capacidades dos colaboradores. E para que isso aconteça procure sempre estar atento ao viés inconsciente, porque muitas vezes falamos, agimos e nos comportamos de maneira inconsciente o que mesmo sem intenção acaba repercutindo nas outras pessoas, então presta atenção nas etapas do seu funil de diversidade.

**Fonte:** TREE

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Ao realizar uma pesquisa, seja ela de qualquer natureza, o pesquisador deve ter a preocupação em relação ao delineamento da pesquisa porque corresponde a maneira como ela foi pensada e realizada, ou seja, é a maneira resumida de esquematizar o estudo. No delineamento da pesquisa, busca-se responder às seguintes questões: o tipo de pesquisa; os instrumentos usados na coleta de dados; a amostra; os procedimentos adotados na coleta de dados; os procedimentos de análise e interpretação dos dados (Moretti, 2020).

O delineamento é um meio de mostrar como a pesquisa foi realizada, explorando a metodologia e os procedimentos executados para a coleta de dados. É apropriado que toda monografia, dissertação ou tese tenha o delineamento bem claro, mas nem sempre isso acontece. (Gil apud Moretti, 2020).

Assim, é possível afirmar que esta é uma pesquisa qualitativa porque foram analisadas contribuições de uma instituição de ensino superior, e não apenas quantificados números de diversos. Também, é um estudo de caso porque na pesquisa foram analisadas as respostas de um profissional representante do RH de uma Instituição de Ensino Superior sobre a diversidade e inclusão na empresa.

No presente estudo, apesar da vasta população apta para participar da pesquisa, numa primeira amostragem foram definidas e convidadas por telefone oito empresas da região com as quais ficou acordado que seriam enviados por e-mail o roteiro de pesquisa. Somente uma delas retornou a solicitação inicial exigindo a definição de uma nova amostra, agora com apenas uma Instituição de Ensino Superior. Ademais, tal retorno ocorreu após o envio de uma série de documentações.

Por esse motivo, em um primeiro momento foi encaminhado um formulário contendo uma parte com questões de reconhecimento do respondente e outras seis questões, com o propósito de responder aos objetivos do estudo. Cabe salientar que mesmo tendo sido previsto num segundo momento, uma entrevista para esclarecimento de pontos duvidosos ou complementares, o retorno tardio do questionário para a análise e escrita da pesquisa, inviabilizou a entrevista.

De posse das respostas, estas foram analisadas. Num primeiro momento, questão por questão, e após, foi feita uma análise comparativa das questões e os objetivos da pesquisa. Na próxima seção são expostos os resultados desta pesquisa.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A instituição analisada é uma Universidade do Estado do Rio Grande do Sul, muito conhecida e renomada na região de atuação. A mesma esteve disposta a participar, para fazer uma retrospectiva de suas ações e movimentações para promover a diversidade nela mesma e para aperfeiçoar e melhorar suas próprias práticas atuais.

Esta pesquisa foi realizada exclusivamente com um funcionário do setor de RH da instituição por ser o setor responsável pelo capital humano de uma empresa ou organização. O funcionário do RH que respondeu ao questionário foi indicado pela própria Instituição, assim, é prudente salientar que as respostas não contemplam a visão e percepção de demais trabalhadores que compõem a instituição como gestores e demais funcionários, por causa da indisponibilidade de tempo.

A respondente é uma pessoa de 32 anos, do gênero feminino, com Pós-Graduação e atua como Analista de Gestão de Pessoas na empresa há dois anos, mas está a seis anos na Instituição. Tal respondente não pertence a algum marcador da diversidade (gênero, orientação afetivo sexual, raça, PCD...),

Segundo a respondente, a instituição tem atualmente 1602 funcionários. E, quando perguntado sobre quantos funcionários, aproximadamente, se enquadram em grupos de diversidade, disse que “Em relação a esta pergunta, para muitos dos grupos de diversidade não temos indicadores que mensuram o número de pessoas, por isso estaremos compartilhando apenas os referentes a PCD, sendo 83.”

Sabendo que a função deste artigo é trazer à pauta possíveis contribuições e benefícios que a inclusão pode promover para qualquer instituição ou empresa, inicia se apresentando as questões acompanhadas de suas respostas e análises realizadas.

Um dos primeiros questionamentos realizados foi sobre o entendimento da respondente sobre o que seria a diversidade perante a instituição, de acordo com o setor de gestão de pessoas. Nesse momento é trazida a visão de que a compreensão da Instituição em relação a diversidade a tem como um princípio que norteia todos os seus fazeres, pois busca-se garantir a diversidade de trabalhadores e estagiários sempre pautados no respeito à vida e à dignidade de todas as pessoas, considerando todas as manifestações das diferenças, étnico raciais, sexual, gênero, LGBTQIAP+, cultura, deficiência, habilidades, idade, interesses, opiniões, formações, pensamentos e experiências. Além disso, foi proposto o mesmo questionamento para o respondente perante ele mesmo que trouxe que sim, seu entendimento está alinhado com o entendimento institucional sobre esta temática.

Percebe-se que tanto a visão da Instituição, quanto da respondente, está de acordo com as definições de autores como Regina et al. (2015) e Haber (2021), em conformidade com as concepções que fundamentam as leis e políticas públicas de diversidade no Brasil.

Também se trouxe o questionamento de quais seriam as percepções a respeito da presença da diversidade na instituição, e se acredita que a presença das diversidades

potencializa as relações e as construções dentro dos ambientes de trabalho, pois as diferentes inserções corroboram para um ambiente mais plural, o que também contribui para que as experiências sejam produzidas, vividas e elaboradas de uma forma muito mais rica. Além disso, o contato constante com os pares, quanto mais diversos os grupos, mais essas relações possíveis ao ambiente poderão ser ativas na formação social, cultural e laboral dos envolvidos.

Da mesma forma que autores como Schwarz (2021) e Regina et al. (2015), defendem a ideia de valorizar a diversidade nas empresas pela riqueza que os grupos proporcionam tanto a nível pessoal quanto a nível de empresa pelas suas vivências e experiências, contribuindo para o crescimento da empresa, o respondente afirma que também a Instituição compartilha desta mesma concepção.

Outro questionamento foi em relação ao modo como era vista a diversidade em seu contexto de trabalho, a respondente disse que “Acredito, dentro das minhas percepções, estando diariamente inserida em diferentes contextos da Instituição que ela está constantemente buscando ampliar o acesso à diversidade dentro de seus espaços. Há ainda o entendimento de que garantir a existência de uma diversidade é também um compromisso de todos os seus trabalhadores, cada qual podendo atuar da forma que está ao seu alcance.”

Nesta questão, a respondente, mesmo representando a instituição, deixa passar uma percepção sua, de que a empresa procura garantir a diversidade, mas isto não depende somente de quem administra os diferentes segmentos da instituição, mas depende de todos os trabalhadores da empresa. A respondente chama atenção para algo muito importante e defendido pela maioria dos autores consultados, que mesmo com todas as campanhas dos últimos anos para garantir a diversidade, a prática da diversidade além de depender de seus gestores e suas políticas, depende dos trabalhadores de todos os setores da instituição. Ideias estas defendidas por Regina et. al. (2015) e Haber (2021).

Quando perguntado se a instituição possui algum projeto ou práticas relacionadas à inclusão de políticas de diversidade na instituição, foi dito que sim, há diversas ações, programas e projetos realizados na Instituição são relacionados a inclusão de políticas de diversidade na Instituição, destaco a presença da temática nas ações de desenvolvimento promovida junto os professores, funcionários e estagiários, com ênfase no grupo de trabalhadores que ocupam lugares de gestão, através de módulos formativos que versem com esta temática. Em 2023, o "Pertencimento como princípio e direito de todos" foi o tema abordado durante o curso *Atualização em Práticas de Gestão*, e que posteriormente foi ampliado ao grupo de trabalhadores.

Além dessas constantes ações, há um coletivo intitulado *Vivências Femininas* que tem por objetivo oportunizar um espaço para as mulheres da Instituição para que juntas reflitam sobre as dificuldades e/ou potencialidades de ser mulher dentro do ambiente de trabalho, com o intuito de traçar estratégias de fortalecimento e enfrentamento das questões encontradas. Em parceria com os demais setores institucionais, a DGP faz parte de Comissões como a Comissão das Relações Étnico-raciais. Além de muitas outras ações relacionadas com esta temática.

As respostas para as duas questões anteriores mostram que a instituição proporciona sim algumas ações concretas para o debate e prática da diversidade e inclusão para com seus trabalhadores. Infelizmente, com a pesquisa não foi possível dimensionar a abrangência de cada ação e os resultados para a prática da diversidade e inclusão na empresa.

A próxima questão procurou saber se a instituição promove a diversidade e a inclusão em seu ambiente, e soubemos que ela traz através de seus processos seletivos, de projetos e formações que trabalham esta temática com todos os públicos e com a criação de coletivos que se propõem a reunir sujeitos que fazem parte de grupos diversos para se fortalecerem e terem visibilidade. Por acreditar na importância de estar constantemente refletindo sobre esta temática e promovendo ações inclusivas dentro de seus espaços.

E trouxe a pergunta de quais seriam as percepções existentes na instituição sobre estas práticas, e se obteve que possuía ganhos os quais são criatividade, autenticidade, Originalidade. Porém havia desafios como atingir os objetivos idealizados frente às iniciativas, principalmente na institucionalização de programas permanentes que atuam no engajamento do grupo já pertencente à instituição quanto a importância desta temática.

Da mesma forma que nas questões anteriores, apesar de saber que há a promoção da diversidade e inclusão na instituição por meio de diferentes ações, não há como medir como estas ações conseguem atingir efetivamente todos os trabalhadores porque não é possível avaliar numericamente os níveis de resultado destas ações para com os trabalhadores.

Finalmente, foi perguntado qual seria o impacto efetivo da diversidade na instituição, e obtivemos como resposta, o enriquecimento dos processos, dos espaços e uma constante aprendizagem frente aos desafios encontrados.

Como pode-se perceber nas respostas fornecidas pela representante da instituição a diversidade e inclusão são defendidas e praticadas na sua empresa e a adoção desta prática em seus ambientes traz benefícios e contribuições significativas o que serve de indicativo de que esta prática inclusiva tem muito a contribuir a curto e longo prazo. E, mesmo sendo uma única pessoa respondendo por uma empresa, esta representa o setor responsável pelo capital humano da instituição nos recrutamentos, no desenvolvimento do pessoal e na gestão, tem visão geral de quem são seus trabalhadores e a partir dos programas de desenvolvimento oferecido e deseja que todos pratiquem a diversidade e inclusão nos ambientes em que trabalham. Porém, ela mesma tem consciência de que a prática de diversidade acontece no dia a dia e depende da concepção de cada trabalhador, isto porque a empresa até pode proporcionar um ambiente favorável, constante formação e fiscalização de seus trabalhadores, mas não tem o controle sobre concepções e ações de seus funcionários.

Mesmo assim, foi possível perceber que a instituição possui um maior controle e marcadores ao que se diz respeito a indivíduos com PcD, onde ela traz dados de que de 1602 funcionários, 83 indivíduos do quadro de funcionários é PcD. Isto, provavelmente por causa das exigências da Lei 8.213/1991 Artigo 93 determinado pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social.

Diante destes resultados, é possível dizer que mesmo tendo conhecimento de que muitas coisas já avançaram em relação ao tema da diversidade e inclusão nas organizações, até mesmo pelo avanço dos debates e das leis, ainda falta muito para atingir níveis favoráveis por todo o quadro de trabalhadores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme os autores trabalhados ao longo deste artigo, é notório que a diversidade e a inclusão são temas importantes e relevantes e não se deve deixar de lado no âmbito organizacional, pois com a frente que a sociedade vem tomando não seguir esta tendência é lutar contra a inovação e adaptação. No que tange a pesquisa empírica na Instituição estudada, por mais que os dados empíricos não permitam concluir que há uma política de diversidade e inclusão e que esteja contribuindo com o desempenho e os resultados da instituição, pode-se inferir que há uma “movimentação” no sentido de trabalhar com diversidade e inclusão, outrossim, fica evidente que o cumprimento de questões legais é perseguido pela Instituição. Assim, parece que, além do cumprimento legal, algumas outras iniciativas estão sendo tomadas, enquanto já há consciência de que outras também se fazem necessárias.

E se auferir mais respostas além do RH da instituição, principalmente das pessoas que fazem parte do conceito de diversidade, poderia se dizer com maior ênfase e assertividade de que se adaptar é positivo, porém pela demora e falta de tempo e retorno das respostas isso não foi possível. Mesmo assim, é notório que a inclusão é o caminho para isso, pois dar abertura para este tipo de pauta irá trazer mais contribuições e debates que podem ter ou não relação com esta pauta, mas que iriam contribuir para a instituição como um todo.

Sendo assim, fica evidente que esta pesquisa tem limitações, as quais são: a não investigação da abrangência de cada ação e os resultados com a atual prática da diversidade e inclusão na instituição, bem como, o fato de ter havido apenas um respondente.

Por outro lado, mesmo sem tocar diretamente no tema, ao dizer que a prática da diversidade depende das pessoas, a resposta traz para o debate outro importante conceito para a gestão da diversidade, ou seja, a possibilidade da existência de preconceito na instituição. Diante destes resultados, é possível dizer que mesmo tendo conhecimento de que muitas ocorrências já avançaram em relação ao tema da diversidade e inclusão nas organizações.

Concordante com Bezerra, et al. (2022), é evidenciado que apesar do tempo que estes conceitos vêm sendo debatidos, muitos direitos e desafios ainda permanecem, e um amplo caminho ainda existe para ser percorrido para que futuramente tenham uma vida mais justa, igualitária e sem preconceito.

Assim sendo, este estudo contribui para que gestores possam começar com políticas e metas dentro de suas próprias empresas, para aumentar, incentivar e estimular o número de pessoas que integram a diversidade, inclusive com a promoção, já que, na atualidade, apenas uma em cada três empresas estabelece objetivos para que estas pessoas se tornem iniciantes nos cargos de gestão. Dessa forma, sugestões para pesquisas futuras são apresentadas: a) trabalhar com uma maior amostra de empresas de diversos setores para a realização da pesquisa; b) coletar dados diretamente com as pessoas que pertencem a estes grupos de afinidade para saber a visão e compreensão deles sobre a real movimentação das empresas para desenvolver esta prática de inclusão da diversidade em seus espaços.

Portanto, findando este trabalho é importante lembrar que as organizações que investem na diversidade e inclusão têm taxas de retenção mais elevadas, e funcionários mais felizes de modo geral. Isso significa um ambiente de trabalho positivo e melhores resultados para a organização, ou seja, pessoas, organizações e sociedade têm ganhos.

## **Referencial**

ARMBRUST, G. Diversidade nas empresas: o que é e como melhorá-la. GUPY, 12 de Dezembro de 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/diversidade-nas-empresas#:~:text=A%20diversidade%20nas%20empresas%20%C3%A9,criatividade%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o%20nas%20empresas>>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

BARRETO, A. ROCHA, D. COVID 19 e educação: Resistência, desafios e (Im)possibilidade. ENCANTAR EDUCAÇÃO, CULTURA E SOCIEDADE, v.2, 2020.

BARRETO, M. ALVES, M. MORAIS, G. A Acessibilidade nas Empresas: Percepção dos Portadores de Deficiência Visual Inseridos no Mercado de Trabalho. simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 16pg.

BARROS, L. Inclusão racial nas empresas e o papel do RH. Solides Tangerino, 8 JULHO 2020. Disponível em; <<https://tangerino.com.br/blog/inclusao-racial-nas-empresas/>> Acesso em: 28 de maio de 2023.

BEZERRA, F. LIMA, D. OLIVEIRA, F. LEMOS, P. MUNIZ, C. PAIVA, R. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. Research, Society and Development, v. 11, n. 11, 2022.

Quais são os instrumentos de coleta de dados de pesquisa?. Biblioteca Prof. Lydio Bandeira de Mello, 1 de junho de 2021. Disponível em:< <https://biblio.direito.ufmg.br/?p=5116> > Acesso em: 19 de junho de 2023.

CAMPOS, J. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. Scielo, v.48, n.3, 2013.

CASARIN, H. PAULO, R. CASTANHA, R. BASTOS, G. Racismo e Preconceito nas Redes Sociais Digitais: Pesquisa com estudantes do Ensino Médio. Encontros bibli, v.27, n.1, 2022.

COSTA, W. Como a diversidade pode auxiliar na experiência do cliente da sua empresa. E-commercebrasil, 16 de julho de 2021. Disponível em; <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-a-diversidade-pode-auxiliar-na-experien-cia-do-cliente-da-sua-empresa>> Acesso em: 28 de maio de 2023.

FREITAS, G. MAIELLARO, V. CARVALHO, B. Responsabilidade social corporativa: a inclusão dos portadores de deficiência nas organizações / Corporate social responsibility: the inclusion of people with disabilities in associations. Brazilian Journal of Business, 09 de Agosto de 2021. Disponível em: < <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/34103> > Acesso em: 16 de novembro de 2023.

As dificuldades enfrentadas pelas pessoas LGBTQIA +. Fundo Brasil. Disponível em: <<https://www.fundobrasil.org.br/blog/as-dificuldades-enfrentadas-pelas-pessoas-lgbtqia/#:~:text=Desafios%20das%20pessoas%20LGBTQIA%2B%20no%20mercado%20de%20trabalho&text=Quando%20falamos%20ent%C3%A3o%20da%20situa%C3%A7%C3%A3o,e%20ao%20mercado%20de%20trabalho.>> Acesso em: 28 de maio de 2023.

GUIMARÃES, B. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. GUPY, 22 de Maio de 2023. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas> > Acessado em: 19 de Novembro de 2023.

Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos. GUPY, 13 de Setembro de 2023. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional> > Acessado em: 19 de Novembro de 2023.

Mulheres, ambiente de trabalho e bem-estar. Gympass Editorial Team, 1 de junho de 2023. Disponível em: <<https://blog.gympass.com/mulheres-ambiente-de-trabalho-e-bem-estar/>> Acesso em: 28 de maio de 2023.

HEBER, J. 5 Vantagens das palestras sobre diversidade e inclusão na sua empresa. Igual. 03 de fevereiro de 2021. Disponível em: < <https://igual.com.br/blog/2020/06/01/5-vantagens-das-palestras/#:~:text=Uma%20das%20maneiras%20mais%20eficazes,online%2C%20virtual%2C%20%C3%A9%20fundamental.>> Acesso em: 28 de maio de 2023.

Discriminação no ambiente de trabalho. IPCR, 26 de setembro de 2022. Disponível em: <<https://iprcbrasil.com.br/discriminacao-no-ambiente-de-trabalho/>> Acesso em: 28 de maio de 2023.

LACERDA, F. 10 dicas para inclusão de PcDs no ambiente de trabalho. Beecorp, 03 de novembro de 2021. Disponível em; <<https://beecorp.com.br/pcd-pessoa-com-deficiencia/>> Acesso em: 28 de maio de 2023.

MORATO, L. FERREIRA, H. O mercado de trabalho para idosos: a consultoria como possibilidade de atuação. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, vol.20 no.3, 2020.

MORETTI, I. Delineamento de Pesquisa: o que significa, tipos e como fazer. Regras para TCC, 09 de outubro de 2020. Disponível em: <[OLIVEIRA, É. RODRIGUES, L. BATTISTELLI, B. CRUZ, L. Raça e Política de Assistência Social: Produção de Conhecimento em Psicologia Social. Scielo, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/LZ8hqxvtOcpqBPdmVkrYJfd/?lang=pt> > Acesso em : 16 de novembro de 2023.](https://regrasparatcc.com.br/primeiros-passos/delineamento-de-pesquisa/#:~:text=De%20acordo%20com%20Gil%20(2008,an%C3%A1lise%20e%20interpreta%C3%A7%C3%A3o%20dos%20dados%E2%80%9D.> Acesso em: 28 de maio de 2023.</a></p></div><div data-bbox=)

PAOLINI, K. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. Revista Brasileira de medicina do Trabalho, 2016.

PESTANA, J. Diversidade Étnico-Racial nas empresas EmpregueAfro planeja atender 50% das maiores empresas do Brasil. GiroNews, 23 de fevereiro de 2022. Disponível em: <<https://abisa.com.br/diversidade-etnico-racial-nas-empresas-empregueafro-planeja-atender-50-das-maiores-empresas-do-brasil> > Acesso em : 16 de novembro de 2023.

Diversidade Empresarial: Entenda a importância. PUCRS ONLINE, 28 de Junho de 2022. Disponível em <[https://online.pucrs.br/blog/public/diversidade-empresarial-entenda-a-import%C3%A2ncia?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&&hsa\\_cam=19964885900&hsa\\_grp=&utm\\_term=&hsa\\_ad=&utm\\_term=&utm\\_campaign=GADS\\_PRF\\_Conv\\_PMAX\\_PUCRSGRAD\\_Graduacao\\_INST&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=3867638348&hsa\\_cam=19964885900&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=CjwKCAjwue6hBhBVEiwA9YTx8OZGW2Q3aKSKU23Igv68-WoPsLIMvuTKhA5JIAGfq-2vwG7huvhPiRoChxIQAvD\\_BwE](https://online.pucrs.br/blog/public/diversidade-empresarial-entenda-a-import%C3%A2ncia?utm_source=google&utm_medium=cpc&&hsa_cam=19964885900&hsa_grp=&utm_term=&hsa_ad=&utm_term=&utm_campaign=GADS_PRF_Conv_PMAX_PUCRSGRAD_Graduacao_INST&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3867638348&hsa_cam=19964885900&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwue6hBhBVEiwA9YTx8OZGW2Q3aKSKU23Igv68-WoPsLIMvuTKhA5JIAGfq-2vwG7huvhPiRoChxIQAvD_BwE) > Acesso em: 28 de maio de 2023.

Diversidade nas empresas: entenda a importância e como promover. Redator PontoTel. 19 de setembro de 2023. Disponível em: <[SALES, A. PASSO, J. Educação uma questão de cor: a trajetória educacional dos negros no Brasil. Meu Artigo, Meu Artigo. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/educacao-questao-cor-trajetoria-educacional-dos-negros-brasil.htm> > Acesso em : 16 de novembro de 2023.](https://www.pontotel.com.br/diversidade-nas-empresas/#:~:text=A%20diversidade%20nas%20empresas%20promove,no%20mercado%20em%20que%20atua.> Acesso em: 28 de maio de 2023.</a></p></div><div data-bbox=)

SASSAKI, R. Inclusão: Acessibilidade no lazer, trabalho e educação. Revista Nacional de Reabilitação, 2009.

SCHWRZ, A. HABER, J. Cotas: Como Vencer os Desafios da Contratação de Pessoas com Deficiência. Vida Mais Livre, 2009.

SCHWARZ, J. CAMARGO, D. VENÂNCIO, A. FARIA, P. Inclusão no ensino superior: possibilidades docentes a partir da Teoria Histórico-Cultural. Linhas Críticas, 2021. Disponível em: < <http://educa.fcc.org.br/pdf/lc/v27/1981-0431-LC-27-e35389.pdf> > Acesso em : 16 de novembro de 2023.

SILVA, J. RODRIGUES, I. Ferreira, G. QUEIROZ, M. PILARES DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UMA MULTINACIONAL. Redape Revista de Carreiras e Pessoas, 2020 .Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46101/31096> > Publicado em : 2020.

SILVA, L, 2015. A Inclusão da Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho: Desafios e Superações no Ambiente de Trabalho. Monografias Brasil Escola, Agosto de 2015. Disponível em: < <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/a-inclusao-pessoa-com-deficiencia-no-mercado-trabalho.htm> > Acesso em : 16 de novembro de 2023.

Idosos no mercado de trabalho: Entenda o cenário, vantagens e como incluí-los. Sólides, 01 de outubro de 2021. Disponível em: < [https://blog.solides.com.br/idosos-no-mercado-de-trabalho/?utm\\_term=&utm\\_campaign=&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=g&hsa\\_acc=5023217460&hsa\\_cam=12550667912&hsa\\_grp=129846598923&hsa\\_ad=591926408615&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa-1466823538259&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCCQiAmNeqBhD4ARIsADsYfTeKLMh8c8tZUgFRbgYs12ws\\_mmNqP-hWbljH6WbMeIzXIWReVCOwwcaAm28EALw\\_wcB](https://blog.solides.com.br/idosos-no-mercado-de-trabalho/?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=g&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=591926408615&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCCQiAmNeqBhD4ARIsADsYfTeKLMh8c8tZUgFRbgYs12ws_mmNqP-hWbljH6WbMeIzXIWReVCOwwcaAm28EALw_wcB) > Acesso em:28 de maio de 2023.

Gestão da Diversidade: o que é e como fazer. TREE. Disponível em: <<https://treediversidade.com.br/o-que-e-e-como-fazer-gestao-da-diversidade/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20Gest%C3%A3o%20da%20Diversidade%3F,perman%C3%Aancia%20e%20desenvolvimento%20e%20legado.> > Acesso em: 28 de maio de 2023.

UYEHARA, A. Despertando o mercado de trabalho para o idoso. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v.2, n.1, 2003.

VEIGA, C. LEIVAS, P. Comunidades tradicionais negras e a proteção da Convenção 169 da OIT. Revista Direito e Práxis, v.8 n.4, 2017.