

# **DIVERSIDADE E QUESTÕES IMPLICADAS NOS PROCESSOS DE INCLUSÃO: NOVOS OLHARES E TENDÊNCIAS NA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

*Maria José da Silva Dias*

## **RESUMO**

O capítulo dialoga com as ações empresariais já implementadas, almejando tensionar tanto os avanços obtidos nas estratégias de diversidade e inclusão (D&I) quanto as questões que impendem a ampliação do aumento no número de funcionários oriundos dos grupos minoritários. Discute como os processos de recrutamento e seleção (R&S), retenção, representatividade e proporções estão se consolidando nas práticas corporativas. Para isso, indaga acerca das dificuldades encontradas, analisando a influência do contexto histórico e, simultaneamente, apresenta algumas ferramentas, estratégias e boas práticas corporativas, de maneira a fomentar avanços para a efetivação de uma gestão mais assertiva e humana nos processos inclusivos de diversidade.

**Palavras-chave:** gestão de recursos humanos; contratações; recrutamento e seleção; respeito à diversidade; empresas inclusivas.

## INTRODUÇÃO

Partindo-se da premissa de que as empresas, em sua função social e por meio de responsabilidade social corporativa (RSC), têm o compromisso de devolver à sociedade parte do que permitiu suas riquezas, seja pelo viés legal, por meio da adoção do modelo *triple bottom line* (TBL), também conhecido como o tripé da sustentabilidade; seja pela adesão a alguma certificação do tipo sistema B; ou por reconhecimento da importância de organismos multilaterais, como a ONU, elas, as empresas, tendem a incorporar parte dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas suas estratégias e, recentemente, também por meio de práticas que demonstrem seu protagonismo em Environmental, Social and Governance (ESG), e com essa finalidade, estão mudando suas práticas.

Priorizando o pilar pessoas e as estratégias corporativas para lidar com diversidade e inclusão (D&I), passando a ocupar a agenda interna dos executivos, este capítulo se detém ao diálogo com as ações empresariais já implementadas, almejando tensionar tanto os avanços obtidos nas estratégias de diversidade e inclusão (D&I) quanto as questões implicadas nas práticas corporativas.

De alguma maneira, é certo que as palavras diversidade e inclusão estão postas na agenda empresarial. Muitas empresas abarcaram as questões e vêm criando estratégias para o cumprimento dos ditames legais, embora fosse melhor que o fizessem pelo viés ético tratado nas dimensões da responsabilidade social corporativa (RSC). Mesmo assim, onde há interesse genuíno e assertividade quando o quesito é política de D&I, os resultados plenamente exitosos ainda estão sendo parcialmente alcançados.

As minorias, que nem sempre são minorias populacionais, estão apartadas de uma vida social plena, e as atividades relativas ao trabalho nelas se inserem. Até porque fazer a inclusão é algo bastante complexo nos processos organizacionais, e está além dos anseios de parte dos executivos. Se o ponto de partida for o conjunto dos já citados subprocessos de R&S, é difícil ajustá-los, visto que incluir grupos minoritários requer estratégias e ações específicas. Tradicionalmente nos processos, é mais difícil lidar com as exceções quando se é mais comum garantir a eficiência por meio de regras, padrões e permanências.

As categorias de pessoas pertencentes às minorias sociais –como as mulheres, os negros, os povos indígenas, os homossexuais, as pessoas idosas, os grupos sociais mais vulneráveis, as pessoas com deficiências, os presos, entre outros –, têm sua identidade negada e aqui são tratadas por minorias ou grupos minoritários. Isso se justifica porque, para a sociologia, esses termos se referem aos grupos excluídos historicamente da garantia dos direitos básicos, ficando à margem da sociedade. Por esse e por outros motivos, muitas vezes, o percentual dessas pessoas contradiz o termo que as classifica.

Num movimento histórico de pouca mobilidade social, a aceitação da diversidade emerge, em boa parte dos casos, muito mais por pressões de narrativas contemporâneas do que por um compromisso assumido por intermédio da RSC.

## **1. QUANDO O ASSUNTO É DIVERSIDADE E INCLUSÃO: PRÁTICAS EMPRESARIAIS CONSOLIDADAS**

Embora, historicamente, o processo de formação da sociedade brasileira tenha sido consolidado sob a égide da miscigenação de povos vindos de culturas diversas, nem mesmo a questão racial vem sendo tratada na proporção que merece. O que se assiste são situações nas quais as diferenças foram transformadas em fatores que justificam as desigualdades. Mas não é surpresa alguma quando se convive naturalmente com a desigualdade social e com tudo o que dela decorre.

Isso também se relaciona com as bases eurocêntricas culturais, herdadas do processo de colonização, que deixaram um conjunto de ideias cristalizadas no tecido social de tal forma, que normalizou e normatizou, por exemplo, que o lugar de poder na sociedade seja ocupado pelo gênero masculino, heterossexual, cisgênero e branco.

Tais evidências demonstram o quanto certos vieses estão disseminados na trama social sob a forma de micropoderes, que, de acordo com Foucault (2017), em seu livro *A Microfísica do poder*, são estabelecidos nas mais variadas instituições sociais e geram uma experiência social que forja a docilidade dos corpos humanos, corroborando a ideia do biopoder, ou biopolítica, o tipo de poder que, segundo o autor, seria o dominante em nossa sociedade. Assim, por meio da subjetivação de certos valores, tomam-se decisões e se exerce influência. Keer (2022) ilustra seu artigo com um estudo conduzido em diversos países, intitulado “Pense em gerente, pense num homem”. Muito revelador, o estudo apontou que tanto homens quanto mulheres associam a gerência ao profissional de sexo masculino.

Talvez por isso, a segregação de mulheres na gestão seja aceita por diversos profissionais, independentemente do gênero. E até justifique os salários mais baixos oferecidos a elas, para exercer o mesmo cargo. Entretanto, se a equidade de gênero ainda se depara com resistências, pois até o presente momento, em muitas empresas, não há nem isonomia salarial para mulheres na gestão, nem programas de incentivo ao desenvolvimento de lideranças femininas, mais complexo será inserir os demais grupos. Quem sabe, a depender das experiências pessoais de cada leitor, seja possível discordar desse apontamento, fato que só traz alegria, pois demonstra avanços relevantes, e é a partir dos diferentes pontos de vista que tais avanços são aferidos, assim como a possibilidade de seguir edificando-os.

A partir da imagem mental que se tem da diversidade nas nossas organizações, a pergunta axiomática é: quem está inserido? Para começar a responder essa questão, é preciso considerar:

- a diversidade no quadro de pessoas;
- a diversidade em diferentes cargos; e
- a diversidade na liderança.

A empresa pode estar desenvolvendo ações até inéditas, entretanto, é preciso avançar para além das estratégias de negócios exitosas e criar um compromisso ético com políticas compensatórias e afirmativas que incorporem a diversidade como um patrimônio a ser defendido por todos. Ideal seria até superá-las. Se essas ações ainda não foram consolidadas e nem os problemas sanados de forma plena, os aspectos relativos à remuneração mostram que também não tem sido fácil alcançar voos mais elevados e abarcar os outros marcadores sociais de diferença, como:

- **LGBTQIAPN+**: é uma sigla que abrange pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, queer/questionando, intersexo, assexuais/arromânticas/agênero, pan/poli, não binárias e mais (Orientando, 2017). Maiores informações podem ser obtidas no QR Code a seguir:



- **Diversidade geracional**: é o nome dado a um conjunto de pessoas de diferentes faixas etárias que convivem em um mesmo ambiente. No contexto corporativo, o conceito serve para designar os profissionais de idades distintas que trabalham em uma mesma empresa ou setor dela (FIA, 2021). Confira maiores detalhes no QR Code a seguir:



- **Diversidade étnico-racial**: uma equipe diversa etnicamente deve ser formada por pessoas pretas, brancas, pardas, entre tantas outras etnias, que venham de classes sociais diferentes, tenham culturas e histórias diferen-

tes umas das outras. É o contrário, por exemplo, de uma equipe formada apenas por homens e mulheres brancos, das classes A e B, que estudaram em escolas privadas, têm nível avançado em idioma estrangeiro e se graduaram em universidades públicas (Vagas, s.d., conforme QR Code a seguir).



- Equidade de gênero: diz respeito às relações de igualdade e proporcionalidade, tanto no número de funcionários(as), quanto em relação à remuneração entre homens e mulheres, ou outros grupos minoritários.
- Religião: trata das escolhas religiosas de cada um, não importando sua orientação e/ou preceitos, seja de matriz africana, judaico-cristã, islâmica, indígena, sino-japonesa, hindu, entre outras.

Embora as deficiências guardem suas especificidades, pois requerem ações bem diferenciadas nas rotinas empresariais, é notável que muitas empresas trouxeram para seus quadros de funcionários alguma pessoa com deficiência. Apesar disso, as políticas de D&I necessitam também de estratégias inovadoras, recursos físicos específicos, além de relações humanas modificadas nas equipes de trabalho para acolher esses profissionais, ou seja, recebê-los, inseri-los e, por fim, propiciar a eles o desenvolvimento de suas potencialidades. Muitas vezes, mesmo que um líder queira e tenha boas intenções, ainda assim pode esbarrar em ausências de condicionantes materiais e até imateriais na cultura organizacional, que inviabilizarão o acesso e a permanência de profissionais desse grupo minoritário na empresa. Afinal de contas, qual critério vai nortear as suas escolhas na organização e quem está sendo consultado para essa tomada de decisão tão importante na vida dos que estão na empresa e, especialmente, na dos que irão compor seu quadro?

Tomando-se a questão racial, as demandas para inclusão são diferenciadas, uma vez que, além de ajuste nos processos de R&S, avaliação de desempenho e até mesmo desenvolvimento de pessoas, também é necessário mudar a cultura criteriosamente para não cair no embuste desses séculos de história contada por um único viés, que associa ao grupo negro um conjunto de termos negativos, pejorativos e depreciativos, de modo quase naturalizado. Esse mesmo sistema classifica e determina o lugar das pessoas na sociedade, gerando no imaginário coletivo a ideia de que ao homem branco, hétero e cisgênero cabe a gestão, ao

passo que para os pardos e negros é no mínimo questionável a definição de quais lugares podem/devem ocupar dentro da empresa, exceto aquela que, na maioria dos casos, deixa-os à margem das decisões, sejam estratégicas ou não, e lhes tira possibilidades de protagonismo. Dentro das estruturas corporativas, é comum que isso se espraie, inclusive, para o chão de fábrica.

O cotidiano empresarial vai sendo transformado; desse modo, o vocábulo denegrir se tornou impróprio entre tantas outras palavras que estão naturalizadas, mesmo que se revelem inapropriadas nos contextos sociais atuais. Ao revisar o vocabulário, é preciso muita determinação dos altos executivos e das lideranças para a superação de determinados vieses, ainda reinantes, nas condutas e nos comportamentos de profissionais que, ancorados em elementos historicamente construídos, classificam pessoas erigindo representações acerca do lugar social a ser ocupado por elas, tendo como base o marcador social: cor de pele. Os desafios são grandes.

Os vieses inconscientes criam emboscadas, explicita Kerr (2022). Segundo a autora, avanços na inclusão de grupos minoritários devem-se também ao fato de que preferimos pessoas do mesmo grupo social, em função de um sistema inconsciente, pois é peculiar à espécie humana ter uma forte tendência a se afastar de pessoas que são diferentes. Em função disso, um alerta se faz necessário: se as empresas desejam avançar na inclusão da diversidade, precisam rever seus processos, procedimentos e rotinas para que o trabalho em equipe seja efetivado em um ambiente generoso e que acolha as diversas opiniões, pessoas e seus contextos pregressos, com interesse genuíno pelo fator humano, aprendendo com acertos e erros de empresas que já estão mais engajadas com as questões de D&I.

Como já exposto, a consciência social brasileira é construída valorizando a cultura do outro – do colonizador – e tornando invisíveis os demais grupos sociais, os que aqui viviam e outros que foram trazidos forçosamente para executar trabalhos na condição de escravos. É preciso lidar com essa herança de maneira cuidadosa e com tudo o que dela advém, pois alguns estudiosos definem como “colonialidade” a permanência de elementos segregadores e que condicionaram o ser e o estar de determinados grupos, nas diversas esferas sociais (Oliveira, 2016).

Esses elementos que estão naturalizados são difíceis de serem enfrentados porque, ao se apoiar em paradigmas meramente racionais e técnicos, criam-se padrões para tudo, classificando, comparando, mensurando e hierarquizando, sem que se perceba que a forma como se lida com os diversos também alimenta a desigualdade. Em razão disso, é necessário um esforço contra-hegemônico, o que leva à questão angular: quem está furando essa bolha?

### 1.1. Desconstruir é difícil, não impossível: o papel das lideranças

Chega a ser um paradoxo, mas o vasto mundo é assim repleto de dicotomias: bem ou mal; justo ou injusto; certo ou errado; liso ou crespo; bom ou ruim; isso ou aquilo etc. Os opostos se enfrentam cotidianamente mesmo em meio a tantas narrativas favoráveis à D&I, nas quais ainda circulam entre isso ou aquilo. Entretanto, para consolidar ações empresariais que estejam voltadas ao enfrentamento da exclusão social, caberiam isso, aquilo e outros.

Diante desse quadro, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas ambiciosas metas impostas a todos, especialmente aos governos e às empresas, apontam para os problemas sociais mais urgentes, ao mesmo tempo que evidenciam as possibilidades/necessidades de resolvê-los (Figura 10.1).

Figura 10.1 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.



Fonte:



Partindo da base proposta nos ODS, a urgência que impõem e o pouco tempo que temos para alcançá-los, é natural questionar como e quando serão fomentadas as atitudes/ações para ajudar a bater algumas metas nos anos que restam até 2030.

De todas as metas propostas nos ODS, a de número 8 – promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos – impacta em tantas outras, pois, ao atendê-la, é possível assegurar uma vida com mais dignidade. Dentro da perspectiva aqui apresentada, é a proposta que mais impacta na correção das vulnerabilidades

sociais, por meio de um capitalismo que se ancora num determinado viés social e promove correções históricas aos grupos excluídos

É importante enfatizar as políticas exitosas de D&I. Há vários casos de empresas que estão desenvolvendo boas práticas, por exemplo, Natura, Johnson & Johnson, Mastercard, Ernst & Young, Itaú e PepsiCo, porém, aqui se escolhe a empresa varejista Magazine Luiza (Magalu) que vem inserindo diretrizes tanto para contratar, capacitar e reter pessoas pardas e negras, como para desenvolver ações diversas para cuidar de questões relativas à igualdade de gênero. Para tanto, paulatinamente, vem aumentando o número de mulheres nos cargos de gestão.

O curioso é que, apesar do discurso em prol da inclusão, há situações em que a prática denuncia o grau elevado de racismo nas instâncias sociais. A supramencionada empresa Magalu, ao tentar superar o determinado pela cota de inclusão racial, criou um programa de trainee somente para formar lideranças negras, visto que, na primeira pesquisa elaborada pela empresa para conhecer seu quadro de funcionários, 53% se autodeclararam negros, e apenas 16% de todo o quadro funcional ocupava cargos de liderança (Freitas, 2021). Dentro de seu contexto, a atitude da CEO da empresa é apreciável, porém, na contramão, instaurou-se uma verdadeira polêmica que chegou às instâncias jurídicas por suscitar racismo reverso. No mínimo, é incompreensível que tal ação tenha resultado nisso.

Além desta, outras iniciativas implementadas por outras empresas – já iniciadas, inclusive – poderiam ser elencadas aqui. Não obstante, ou porque se mantêm visando a atender aspectos legais, ou porque a cultura e seus artefatos cristalizaram modelos poucos afeitos ao acolhimento das diferenças, lamentavelmente, tais ações foram descontinuadas e não puderam ser citadas.

Geralmente, as áreas de recursos humanos, que são estratégicas, movem esforços para inserir na agenda da empresa os temas relativos à D&I, porém, cabe a cada um deduzir se somente isso tem sido suficiente para o tema decolar e avançar na magnitude que seria necessária para forjar uma cultura inclusiva. E ainda, indagar se nas tradicionais decisões de estilo top down – cujas diretrizes, em geral, são verticalizadas – os resultados dessas ações estão sendo garantidos.

A plataforma Pulses, cujo viés de atuação é oferecer soluções digitais para fomento de uma cultura inclusiva, realizou a Pesquisa de Diversidade, em parceria com a startup de impacto social Nohs Somos, e os dados revelaram que menos de 10% dos funcionários de empresas brasileiras fazem parte de algum grupo minoritário. O estudo ouviu mais de 6 mil respondentes, dos quais apenas 8% se declararam pretos; 8% LGBTQIAPN+; 44% mulheres, sendo a maioria cisgênero; e apenas 3% disseram ter algum tipo de deficiência, visível ou não (Forbes, 2021). Leia a análise desses e outros os dados no QR Code a seguir.



Por causa desse legado histórico de invisibilidade e exclusão construído, em que são afetadas as subjetividades individuais, forjando elementos que discriminam, separam e determinam lugares, torna-se urgente que a cultura organizacional seja remodelada. Não necessariamente de modo linear, pois, nos conflitos diários, tais questões precisam ser inseridas e tratadas; e as equipes de trabalho precisam, minimamente, compreender o tema e suas nuances, para acolher e incluir os grupos heterogêneos das mais variadas maneiras.

Em parte das empresas, principalmente nos EUA, 50% dos cargos de Chief Diversity Officer (CDO) têm trazido resultados interessantes às companhias que almejam melhorar sua atuação no quesito inclusão da diversidade, pois atuam compartilhando funções com o RH e com a área de RSC, alinhando os objetivos de inclusão aos resultados do negócio (Botaro, 2022). Apesar de trazer benefícios, é imprescindível ponderar o quão vantajoso seria a formação dessas lideranças para que auxiliassem as equipes na desafiadora tarefa de incluir os profissionais que são contratados por meio das legislações sobre inclusão. Algumas corporações optaram pela formação de comitês, outras pela contratação de empresas de consultoria para implementar um programa de diversidade, e tem sido crescente a contratação de um especialista em diversidade e inclusão.

Independentemente da opção, se o desejo comum é avançar com a velocidade que o tema requer, é imperativo investir tempo para buscar entre as experiências que estão sendo efetivadas nas práticas empresariais, e até mesmo fora delas, aquelas que servirão de referência para o desenho de práticas mais alinhadas às estratégias de cada negócio.

Portanto, em meio a tantas narrativas que estimulam práticas de D&I, é preciso entender, ao menos, em que medida estão sendo escritas as lições aprendidas nas tentativas de promover e, de fato, realizar a inclusão. E se são lançadas métricas, o que é fundamental para o gerenciamento, não menos importante é saber qual e como tem sido o monitoramento desses resultados e quais serão os ajustes realizados.

## 1.2. Representação e proporcionalidade: como queremos estar daqui a cinco anos?

Como já apontado, as empresas no país estão lidando com demandas que pressionam por ações relativas à D&I, no entanto, o quadro funcional evidencia o quanto elas têm sido inclusivas, ou não. Quando se imagina e analisa com cautela a foto de um evento recente, no qual toda uma empresa se reúne, ela revelará o quanto se faz, verdadeiramente, de adesão às políticas de inclusão da diversidade. Para Gobato (2022, p. 191), “incluir a diversidade diz muito sobre mover esforços para que a demografia populacional esteja devidamente e proporcionalmente espelhada nos espaços de poderes em sociedade”. Isso leva à reflexão acerca da relação de proporcionalidade nas empresas, ou seja, quais são esses grupos minoritários e o quanto deles está sendo representado nelas.

Tradicionalmente, as minorias excluídas passaram a circular por outros espaços sociais – inclusive, por cota, nos ambientes corporativos – rompendo com uma série de preconceitos, mesmo que isso não seja isentado de todas as consequências decorrentes de séculos de exclusão e estigmatização.

A proposta de “decolonizar” tem sido defendida por diversos autores (Oliveira, 2016) que se debruçam sobre os efeitos negativos de nossa colonização e as questões que reverberam dela na contemporaneidade. Destacam-se aqui, os estudos de Boaventura de Souza Santos (2010), entre outros, acerca da importância de se inserir novos paradigmas para lidar com os desafios deste século, repensando, inclusive, o mundo, e contemplando os saberes e a cultura de grupos que foram historicamente invisibilizados.

O fato é que, geralmente, os diferentes são discriminados nas diversas formas de interação humana e não somente nas empresas, o que dificulta a sua inserção, requerendo até estratégias inéditas para superar impasses nas políticas de D&I e mostrando que as ações acabam sendo pouco viáveis, pois aumentam as atividades nas já complexas rotinas empresariais.

Pela lei, determinadas proibições relativas aos marcadores sociais de diferença – como gênero, região, religião, cor de pele, etnia, entre muitas outras apontadas – não deveriam ser aceitas e, todavia, culturalmente, certos hábitos discriminatórios (péssimos hábitos, vale frisar) estão até agora em pleno vigor. Ainda é preciso descolonizar o ser submetido há tantos séculos de exclusão (Maldonado-Torres, 2018).

Por intermédio da legislação e das questões pertinentes a ela, pode-se discutir como desenvolver a moral e os valores éticos para o êxito da implementação e da manutenção das políticas de D&I. Com isso, as vantagens dos ambientes diversificados nos quadros profissionais são reveladas e sempre indicam o quanto agregam valor (Bulgarelli, 2022). É bem comum trazer dados de pesquisa, pois

são inputs importantes para a tomada de decisão. Como se apresenta, a McKinsey & Company realizou pesquisas com empresas da América Latina que adotam a diversidade nas suas práticas:

Este estudo – o primeiro dessa natureza na região –, amplia a perspectiva ao considerar questões de gênero, raça/etnia e orientação sexual, avaliando as relações existentes entre a diversidade das empresas, a saúde organizacional e, em última análise, a performance financeira. Ainda há muito por ser descoberto acerca dessas relações, motivo pelo qual este estudo é mais exploratório do que definitivo. Ao expandir-se para um novo território, no entanto, o estudo destaca a interconexão da diversidade com práticas de negócios positivas, comportamentos eficazes de liderança, saúde organizacional e performance do negócio. [...] As empresas que são percebidas pelos funcionários como comprometidas com a diversidade têm maior probabilidade de colher benefícios significativos (Castilho *et al.*, 2020).

Em síntese, líderes exitosos em D&I notadamente destacam-se na habilidade de trabalho em equipe e na promoção da confiança.

Por isso, questões impeditivas de um processo de inclusão devem ser enfrentadas, ou, estabelecendo-se uma intertextualidade metafórica com o filme *O feitiço do tempo*, corre-se o risco de se acordar no dia da marmota, no qual o protagonista, misteriosamente, fica preso em uma espécie de *looping* temporal e acorda para reviver as situações de um único dia repetidamente.

A título de provocação, pensando em como reagir, seguem algumas indagações pertinentes à essa discussão:

- Quais *stakeholders* sua empresa tem transformado por meio de suas ações?
- Como você se sentiria se trabalhasse numa empresa que contempla a inclusão de diversos grupos e que tem propostas e metas para incluir outros?
- Você se sentiria mais feliz trabalhando com profissionais que ganhassem o mesmo salário, independentemente do gênero e/ou da raça?
- Você se sentiria mais feliz se 30% das lideranças fossem mulheres e negras?
- E quais seriam suas atitudes rotineiras nas equipes que comportassem profissionais PCD, se você tivesse que ajudá-los frequentemente a se deslocar pela empresa, por exemplo, se entre eles houvesse um colega de equipe deficiente visual ou cadeirante?

Esse é um pequeno número de questões envolvidas na inclusão de alguns grupos minoritários e que precisam ser discutidas e tratadas no desenvolvimento dos líderes e de suas respectivas equipes, para que se avance na construção de

uma cultura organizacional afeita às práticas inclusivas. Entender em que medida sua empresa lida com a inclusão é um passo importante que permitirá, por meio de uma análise realística, replanejar as ações. Indica-se como exemplo a pesquisa a ser realizada online no site da empresa Pulse, pois, por meio dela, é possível visualizar o panorama de diversidade e inclusão, na percepção das(os) colaboradoras(es), mudando algumas lógicas que operam nas práticas tradicionais, pondo luz nas “vozes” – por meio de uma escuta – dos funcionários incluídos. Essa pesquisa pode ser verificada no QR Code a seguir:



## **2. ENTRE O HISTÓRICO-SOCIAL, O LEGAL E O ÉTICO: O QUE ALMEJA E DEVE SER**

*O sujeito que se abre ao mundo e aos outros inaugura com seu gesto a relação dialógica em que se confirma como inquietação e curiosidade, com inconclusão, em permanente movimento na História.*

*Paulo Freire*

Acerca da atividade trabalho, seja nas condições materiais que elas permitem, seja nas imateriais, há muitas questões imbricadas, pois os grupos que participam das atividades produtivas e/ou criativas na geração de bens e serviços, tanto obtêm a remuneração necessária à sobrevivência econômica, quanto o pertencimento ao processo histórico que possibilitou a transformação humana, pois o trabalho, de alguma forma, humanizou o homem. E sendo um ser de trabalho e do trabalho, por meio dele cria identidade, relacionamento social e independência financeira.

Apesar de séculos terem se passado, na sociedade, como um todo, o passado colonial e suas formas de lidar com os espaços – a maneira como as relações sociais foram forjadas, a divisão do trabalho instaurada e outros temas delicados – não nos libertaram das lógicas de exclusão e, com esse pano de fundo/cenário, torna-se pouco viável a inclusão de outros grupos sociais nos lugares, especialmente, de poder. E, mesmo quando as pesquisas apontam as vantagens de se considerar o manancial de ideias que possam emergir da convivência com grupos diversos, ainda há resistência às iniciativas de ampliar e até potencializar as prá-

ticas inclusivas que inserem para acolher e escutar o “incluído” nas suas demandas de permanência e posterior desenvolvimento.

Segundo Senge *et al.* (2004), em sua obra “Escolas que aprendem”, o diálogo é valioso como um tipo de antídoto para a fragmentação e o isolamento da vida moderna. As pessoas tendem a dividir o mundo em categorias e as tratam como sacrossantas, esquecendo que, tendo sido criadas por pessoas, podem ser modificadas. Resumindo, o diálogo é uma forma de conversa – pode ser ferramenta de gestão – que leva as pessoas a verem além das “vendas” que foram adquiridas nos processos sociais e permite que se conectem com os outros de maneira plena.

Contudo, um caminho virtuoso abraçado por lideranças engajadas e conscientes dos efeitos históricos da colonialidade e da potência de suas ações poderá agregar às práticas empresariais vigentes mais efetividade e propiciar ajustes rápidos para superar tais condicionantes até aqui explicitados se for elevada a contratação de profissionais dos grupos minoritários. E quanto à retenção, se aumentarem as interações dialógicas com esses grupos no cotidiano empresarial, possibilitando emergir os novos saberes para compor a tomada de decisão e outras estratégias de negócio, em vez de formatar o quadro funcional às práticas organizacionais já existentes. Sim, cabe às lideranças, nos diversos níveis da hierarquia organizacional, abraçar esse propósito.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como garantir políticas de D&I, por meio de práticas inclusivas e inovadoras, que superem a discriminação, promovendo desenvolvimento de valores que combatam tenazmente qualquer tipo de discriminação, visto que a humanidade é diversa e plural em meio a muitos elementos naturalizados?

Torna-se urgente que mudanças atitudinais ocorram nas equipes que comportam algum tipo de diversidade elencada neste capítulo, o que certamente ampliará as competências humanas de todos os profissionais. É fato que um programa de D&I precisa comportar ações diversas para o desenvolvimento dos funcionários e, sobretudo, juntamente com os grupos inclusos – se houver grupo –, ampliar o diálogo acerca das práticas inclusivas. Porém, sem equívocos, percebe-se que possivelmente nem a empresa, nem os profissionais e nem os incluídos encontrarão algum ganho ou avanço na forma de inclusão, se uma gestão participativa não for consolidada de modo a abranger todos os participantes. Para essa finalidade, o uso da ferramenta diálogo para ouvir, entender e, dentro do possível, buscar atender todas as partes interessadas, é essencial, devendo ser potencializada nas ações empresariais.

Amplificar a capacidade de diálogo é imprescindível, por isso a formação de lideranças deve reforçar essa competência de seus líderes no trato com os diversos

e com as suas equipes; e que permita também ao líder conduzir as equipes a aprenderem e a ensinarem, colaborativamente, a como lidar com todos. É aconselhável que as rotinas empresariais comportem falar tanto dos êxitos quanto dos erros, superando constrangimentos e ressentimentos que os processos inclusivos, em geral, desencadeiam. Incluir as diversas vozes na tomada de decisões acerca da inclusão da diversidade nas empresas requer ruptura com a tradicional e ainda operante centralização de poder. Após a descentralização, o movimento seguinte seria fortalecer a inserção das ideias, saberes e experiências dos vários integrantes das equipes diversas e inclusivas.

As propostas de D&I devem coadunar com um conjunto de atividades internas, ambicionando desvelar todos os elementos que se naturalizaram nas esferas sociais de tal forma que corroboram para a manutenção do status quo, embora as narrativas contemporâneas pressionem por mudança.

É imperioso que se desenvolva, na cultura da empresa, uma valorização genuína da raça humana e de formas dignas de vida que todos os seres humanos merecem ter, sem afetar a economia dos negócios, fazendo com que também sejam fomentadores, de alguma maneira, da qualidade de vida das pessoas que a eles estão conectadas. E almejando acelerar mudanças nas práticas inclusivas desenvolvidas, utilizar-se e valer-se, com mais intensidade, de processos usuais, como, o *benchmarking*, cuja característica pujante é o processo de busca pelas melhores práticas de gestão da entidade e que conduzem ao desempenho superior. E por meio dele, conectar-se e potencializar as práticas já exitosas, sem perder de vista o propósito de aumentar a representatividade desses grupos no quadro funcional da empresa.

Aconselha-se, ainda, buscar na mentoria B2B o apoio para implementação de ações mais específicas a cada tipo de inclusão, como alternativa mais eficaz para permitir o ajuste do planejamento estratégico de ações que ambicionam maior assertividade e efetividade nas políticas inclusivas.

Se a intenção dos envolvidos nesses processos é desconstruir essa história social e ser tributários de um mundo mais justo para toda a raça humana, preconiza-se somar experiências para alinhar as estratégias do negócio e, assim, disseminar as ações mais pontuais e abrangentes aos diversos públicos, ancorados em respeito, oportunidades, responsabilidade, pertencimento, tolerância, humildade e generosidade.

## REFERÊNCIAS

- BOTARO, D. O que fazem e quem são as pessoas no cargo de CCDO (*Chief Diversity Officer*). In: AMATO, L. (Org.). *Diversidade e inclusão: e suas dimensões*. São Paulo: Literate Books Internacional, 2022.
- BULGARELLI, R. *Diversos somos todos*. São Paulo: Alberje, 2022.
- CASTILHO, P.; CALLEGARO, H.; SZWARCOWALD, M. Por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis? *McKinsey, Our Insights, Diversity Matters: América Latina*, ago. 2020 [s. l.]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). Diversidade geracional: a importância das empresas investirem. *FIA – Business School*. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/diversidade-geracional-a-importancia-das-empresas-investirem/>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Organização, introdução e revisão técnica de Roberto Machado. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.
- FORBES, Redação da. *Minorias não chegam a 10% dos colaboradores nas empresas brasileiras, revela pesquisa*. *Forb(esp)*. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbeseg/2021/07/minorias-nao-chegam-a-10-dos-colaboradores-nas-empresas-brasileiras-revela-pesquisa/>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- FREITAS, C. Magalu repete trainee só para negros; “programa foi de utilidade pública”. In: *Empresas que mudam*. São Paulo: UOL Ecoa, 21 set. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/09/21/magalu-repete-trainee-so-para-negros-programa-foi-de-utilidade-publica.htm?cmpid=copiaecola&cmpid=copiaecola>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- GOBATO, G. Representatividade de diversidade: conceitos e aplicações. In: AMATO, L. (Org.). *Diversidade e inclusão: e suas dimensões*. São Paulo: Literate Books Internacional, 2022.
- KERR, C. Vieses inconsciente. In: AMATO, L. (Org.). *Diversidade e inclusão: e suas dimensões*. São Paulo: Literate Books Internacional, 2022.
- MALDONADO-TORRES, N. Analítica da colonialidade e da decolonialidade: algumas dimensões básicas. In: BERNARDINO-COSTA, J.; MALDONADO-TORRES, N.; GROSFUGUEL, R. (Orgs.). *Decolonialidade e pensamento afrodiaspórico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2018. p. 27-53.
- OLIVEIRA, L. F. O que é uma educação decolonial. *Nuevamérica* (Buenos Aires), v. 149, p. 35-39, 2016. Disponível em: [https://www.academia.edu/23089659/O\\_QUE\\_%C3%89\\_UMA\\_EDUCA%C3%87%C3%83O\\_DECOLONIAL](https://www.academia.edu/23089659/O_QUE_%C3%89_UMA_EDUCA%C3%87%C3%83O_DECOLONIAL). Acesso em: 29 mar. 2023.
- ORIENTANDO. *O que significa LGBTQIAPN+?* 2017. Disponível em: <https://orientando.org/o-que-significa-lgbtqiap/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. (Orgs.). *Epistemologias do Sul*. São Paulo: Cortez, 2010. 637 p.

SENGE, P. *et al.* *Escolas que aprendem: um guia da Quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação*. *Biblioteca Artmed: Fundamentos da Educação*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VAGAS. *Profissões. O que é diversidade racial e como promovê-la onde você trabalha. Vagas – profissionais* [s. d.]. Disponível em: <https://profissoes.vagas.com.br/o-que-e-diversidade-racial/>. Acesso em: 30 ago. 2023.