

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SUZANE DE ALMEIDA

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO
FERRAMENTA DE CAPILARIZAÇÃO DAS TEMÁTICAS DE DIVERSIDADE E
INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

CURITIBA

2022

SUZANE DE ALMEIDA

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO
FERRAMENTA DE CAPILARIZAÇÃO DAS TEMÁTICAS DE DIVERSIDADE E
INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Samantha de T. M. Boehs

CURITIBA

2022

Gestão da Diversidade: Trilhas de Aprendizagem como ferramenta de capilarização das temáticas de Diversidade e Inclusão nas Organizações

SUZANE DE ALMEIDA

RESUMO

Inseridas em um ambiente de extrema competitividade, as organizações têm buscado adequar seus modelos de negócios a partir do fortalecimento de uma cultura organizacional mais inclusiva. Assim sendo, o presente trabalho teve como objetivo construir uma trilha de aprendizagem com a finalidade de sensibilizar e educar lideranças e colaboradores de uma Instituição Financeira Cooperativa sediada em Curitiba/PR frente as temáticas de diversidade e inclusão. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi desenvolvida a partir da realização de entrevistas com profissionais de cinco empresas multinacionais que são referência no que tange a temática de gestão da diversidade. Os resultados do presente estudo auxiliarão na transposição de eventuais barreiras quanto ao enfrentamento dos preconceitos e discriminações advindos da ausência de conhecimento, servindo como instrumento para o fortalecimento das discussões sobre diversidade no ambiente corporativo e na sociedade.

Palavras-chave: Organizações. Trilha de aprendizagem. Gestão da diversidade.

ABSTRACT

Inserted in an environment of extreme competitiveness, the organizations have sought to adapt their business models by strengthening an inclusiveness organizational culture. Therefore, this work aimed to build a learning track capable of sensitizing and educating leaders and employees from a Cooperative Financial Institution located at Curitiba/PR about diversity and inclusion. The qualitative nature research was developed from interviews with professionals from five multinational companies that are reference in terms of diversity management. The results of the present study will help to overcome possible barriers in the face of prejudice and discrimination arising from the lack of knowledge, serving as an instrument to strength discussions on diversity in the workplace and in society.

Keywords: Organizations. Learning Track. Diversity management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade tem ocupado espaços de destaque na agenda das organizações e tornou-se pauta de estudos nos mais diversos campos das ciências sociais. Na administração, ela vem se tornando elemento-chave no processo de estruturação de modelos de negócios mais sustentáveis, reforçando o papel e a responsabilidade das organizações perante a sociedade, bem como agregando valor as companhias e gerando resultados competitivos que fomentam a perenidade do negócio em um ambiente extremamente complexo.

Falar sobre uma cultura organizacional mais inclusiva, põe a prova o papel a ser desempenhado pelas empresas enquanto agentes de transformação social, uma vez que parte da premissa de incentivar a inclusão da diversidade presente na sociedade dentro dos ambientes corporativos. Portanto, neste contexto o compromisso das organizações é essencial para que haja avanços no sentido de representar em suas estruturas a pluralidade social estabelecida por meio das distintas características humanas, sejam elas ligadas a gênero, raça, orientação sexual, condição física ou até mesmo delineada por diferentes idades.

Visando compreender melhor este universo e os desafios que o circundam, caberá a este estudo conceituar de maneira ampla a gestão da diversidade, bem como prover conhecimento acerca do papel e da representatividade na sociedade e no ambiente de trabalho, de cinco grupos de diversidade específicos: gênero, raça, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e gerações. Ademais, serão apresentados dados e informações que corroboram os desafios enfrentados por eles no tocante a marginalização ou até mesmo a exclusão social que são acometidos, uma vez que sua diversidade não se limita as barreiras existentes entre o campo social e o mundo do trabalho.

Com o objetivo de incentivar a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva, assim como sensibilizar e educar lideranças e colaboradores de uma Instituição Financeira Cooperativa, sediada em Curitiba/PR, o presente trabalho possui como objetivo construir uma trilha de aprendizagem que vise auxiliar a promoção da diversidade e da inclusão, com vistas a dar luz à relevância dos temas no âmbito corporativo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

O tema diversidade tem ocupado espaços de destaque na agenda das organizações e tornou-se pauta de estudos nos mais diversos campos das ciências sociais, em especial, na administração, podendo ser observado neste contexto como um elemento-chave na construção de modelos de negócios sustentáveis e estruturados o suficiente para garantir a perenidade das organizações em um ambiente de extrema competitividade.

Ainda que a diversidade seja uma característica intrínseca da natureza humana, expressa de distintas formas nos mais de 7 bilhões de habitantes do mundo, com diferentes gêneros, etnias, orientações sexuais, religiões, características físicas, idades e culturas (ROCHA, 2017), no ambiente corporativo ela ainda é tida como algo complexo que denota zelo e requer compromisso de todos os indivíduos que compõe a estrutura organizacional, sejam eles lideranças, gestores ou colaboradores.

Ao buscar conceituar a diversidade cultural sob o aspecto humano, Fleury (2000, p. 20) a define “como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Já no ambiente organizacional, essa concepção se conecta a um aspecto comportamental, uma vez que a diversidade está ligada ao fato de reconhecer e respeitar a singularidade do indivíduo no ambiente corporativo (FLEURY, 2000). Na administração, o conceito de diversidade é compreendido a partir da seguinte definição:

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história corporativa, formação educacional, função e à personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS, 1991, p. 10 *apud* RENNERT; GOMES, 2020, p. 32).

Para que possamos ampliar a pauta e compreender a diversidade como elemento de gestão, precisamos primeiramente revisitar o contexto estrutural histórico que nos a leva a estudá-la, cujo marco social se deu por meio da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, instituída a partir da Assembleia Geral das Nações Unidas e, que desde então, passou a ser legitimada

através dos diversos movimentos sociais que visam garantir os direitos básicos do ser humano, como por exemplo, o acesso ao trabalho.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1948, constituiu o momento inaugural de uma nova etapa de desenvolvimento global, acompanhada por outras convenções, em particular as da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Diversos acordos, nesse sentido, demarcaram os compromissos globais de enfrentamento do processo de exclusão social e discriminação presentes na dinâmica contemporânea do mundo capitalista. (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019, p. 19 e 20).

Mobilizados por grupos sociais historicamente marginalizados e impedidos do exercício de sua cidadania (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) como negros, mulheres, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, queer, intersexual, assexual e demais derivações), os movimentos sociais de direitos civis ocorridos nos Estados Unidos em meados da década de 1960 e 1970, marcaram o avanço de políticas públicas destinadas a redução das desigualdades e a promoção da integração destes indivíduos na sociedade por meio da criação de leis que buscavam à igualdade para todos. Um dos principais resultados das diversas manifestações foi a publicação da Lei dos Direitos Civis de 1964, conhecida como *Civil Rights Act*, que de acordo com Fleury (2000) foi promulgada em resposta à discriminação racial observada nas empresas e nas instituições de ensino americanas. Adicionalmente, Alves e Galeão-Silva (2004) contextualizam que:

Os governos Kennedy e Johnson, de 1961 a 1968, introduziram leis – dentre as quais, o Civil Rights Act, de 1964 – que proibiam as diversas agências governamentais de discriminarem seus candidatos a emprego com base em cor, religião e nacionalidade, estimulando-as para que usassem de ação afirmativa na contratação de seus empregados. As novas leis também incentivavam as empresas contratadas pelo governo federal americano a se valerem de ação afirmativa para garantir igualdade de oportunidade para membros de minorias e deficientes físicos, proibindo qualquer forma de discriminação (OLIVEIRA, 2001; HODGES-AEBERHARD, 1999 *apud* ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p.22).

Os impactos da nova legislação não atingiram somente a atuação do poder público, mas também fez com que a responsabilidade de cessar a discriminação fosse compartilhada com instituições privadas e do terceiro setor. Com isso, as organizações se viram pressionadas e foram impelidas a mudarem sua forma de gerir a partir da adoção e prática de ações afirmativas (CAMILO; FORTIM;

AGUERRE, 2019). Neste sentido, Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22) definem ação afirmativa como “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades” e conforme Myers (2003, p. 495), ela serve como um “veículo para remover os efeitos da discriminação”. Para Camilo, Fortim e Aguerre (2019, p. 32 e 33) as “ações afirmativas são, portanto, uma medida corretiva para um desequilíbrio social com o qual o Estado e a sociedade civil foram displicentes, ou foram causadores, ou ambos”.

As ações afirmativas surgem então como consequência destes movimentos que se espalham para outros países, tendo em vista a diminuição das barreiras geográficas dissipadas pela globalização. Tal cenário incentivou os estudiosos a buscarem respostas no campo da administração e passaram a dar luz às questões da diversidade como um fenômeno social pertencente a esfera da gestão. Conforme aponta Alves e Galeão-Silva (2004), o primeiro trabalho de destaque a utilizar o termo “gestão da diversidade” foi o de R. Roosevelt Thomas (1990), que em um artigo para a *Harvard Business Review*, relatou a necessidade de substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade.

De acordo com Renner e Gomes (2020), no Brasil, o avanço dos estudos nesse sentido se deram a partir do trabalho da professora da Universidade de São Paulo - USP, Maria Tereza Fleury, cujo artigo precursor, foi publicado no ano de 2000 pela Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – RAE/FGV. Para Fleury (2000), a gestão da diversidade passou a ser discutida e difundida no Brasil a partir dos anos 90, no ápice da globalização, por meio de diretrizes das empresas multinacionais americanas, cujas subsidiárias que operavam no país, passaram a adotar as políticas e as boas práticas de gestão já existentes em suas matrizes no exterior.

Sob o aspecto organizacional, as multinacionais exerceram um papel relevante no que se refere a transposição das ações afirmativas para a adoção de um modelo de gestão pautado na diversidade, com vistas a se tornarem competitivas no mercado e gerarem valor por meio de uma gestão mais assertiva, composta por diretrizes e práticas administrativas que passaram a observar a diversidade sob um aspecto mais amplo e como um ativo gerador de resultados. Segundo Thomas (1990) *apud* Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade pode ser conceituada como a adoção de medidas administrativas que garantem que

os atributos pessoais, ou de um determinado grupo, sejam considerados como recursos que melhoram o desempenho da organização.

Para Fleury (2000, p. 20) “a gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. Ao integrar a estratégia dos negócios e ser caracterizada como um valor importante para as empresas, a gestão da diversidade passou a ser observada também como uma questão de sobrevivência das organizações. Neste sentido, ao considerar o papel de agente social e a natureza capitalista das empresas, Camilo, Fortim e Aguerre (2019) discorrem que em uma economia globalizada e altamente competitiva, promover a gestão da diversidade gera uma imagem positiva e fortalece a organização.

Ao se referir ao aspecto individual, Johnson (2020) afirma que a efetividade da gestão da diversidade nas organizações ocorre quando são considerados dois elementos subjetivos do comportamento humano presentes no ambiente de trabalho, o primeiro está relacionado a necessidade de pertencimento a determinados grupos e o segundo, trata da valorização da singularidade de cada indivíduo. Para Rocha (2017, p. 30), exercitar a gestão da diversidade nas empresas significa “criar um ambiente, junto com o outro, onde todos possam conviver de forma harmônica, trazendo suas diversas características como vantagem estratégica”.

Corroborando esta ideia, Myers (2003) enfatiza que além de gerar valor frente a responsabilidade social empresarial, a gestão da diversidade caracteriza-se como uma estratégia organizacional primordial no que diz respeito a qualidade do ambiente de trabalho, cujo impacto positivo reflete em um clima organizacional melhor e promove relações mais saudáveis entre os funcionários, fatores que implicam diretamente na motivação e produtividade destes e faz com que resultados econômicos sejam obtidos pelas organizações.

Neste mesmo sentido, a *Hay Group* realizou em 2015 um estudo com 170 empresas brasileiras, que apontou que em organizações onde a gestão da diversidade é “reconhecida e praticada, a existência de conflitos chega a ser 50% menor”, se comparada àquelas que não a fazem. Já os colaboradores que reconhecem e valorizam este ambiente diverso no local de trabalho, são 17% mais “engajados e dispostos a ir além de suas responsabilidades formais”, motivação esta que impacta diretamente o desempenho individual e organizacional, que de acordo

com dados extraídos da pesquisa de clima do mercado realizada pela *Hay Group*, entre os anos de 2010 a 2014, possibilita um crescimento da receita líquida das organizações que promovem a diversidade em 4,5 vezes mais (BORIN *et al.*, 2015, p. 88).

Para Ferreira (2016) a prática da gestão da diversidade a partir da implementação de políticas internas nas organizações, estimula a troca de experiências, valores e atitudes, assim como promove a inclusão no mercado de trabalho e a não discriminação dos indivíduos pertencentes a grupos sub-representados na sociedade. No entanto, no Brasil os movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social das organizações são os principais instrumentos de difusão das práticas de gestão da diversidade nas empresas brasileiras, razão que denota um longo caminho ainda a ser percorrido (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Afinal, falar sobre gestão da diversidade parte de um processo necessário de consciência social, que passa por enxergarmos, respeitarmos e convivermos com aquilo que é diferente de nós e que é representado a partir da singularidade do outro, cabendo ainda neste contexto, o exercício da tolerância e da não discriminação.

Com o objetivo de incentivar uma cultura organizacional humanizada e inclusiva, assim como constituir um processo educativo interno destinado aos agentes que compõe a organização: lideranças, gestores e colaboradores, o presente trabalho tem o propósito de construir uma trilha de aprendizagem que abarque de forma conceitual aspectos relacionados à cinco grupos de diversidade (gênero, raça, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e gerações), com vistas a dar luz à relevância dos temas no âmbito organizacional. Dessa forma, podendo auxiliar a desconstrução de preconceitos e vieses inconscientes, bem como possibilitando a prática efetiva da gestão da diversidade no contexto organizacional por meio da acolhida às singularidades que compõe a diversidade humana e através do exercício do respeito a todos no ambiente de trabalho.

2.2 GRUPOS DE DIVERSIDADE

Identificado no ambiente corporativo por meio de diferentes nomenclaturas, os grupos de diversidade, também conhecidos como grupos de afinidade ou até mesmo denominados na língua inglesa como *Employee Resource Groups* - ERG

(grupos de recursos para funcionários, na tradução livre), são grupos constituídos por colaboradores que atuam na organização e que representam neste ambiente a diversidade manifestada na composição da sociedade, seja ela caracterizada por gênero, raça, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiências, gerações, dentre outras já mencionadas. De acordo com Bavon (2020), estes grupos são compostos por pessoas de distintas áreas de interesse e enquanto guardiões da gestão da diversidade na organização, servem como facilitadores estratégicos no processo de inclusão dos indivíduos que a integram, a partir de interações que fortalecem a segurança psicológica, o sentimento de pertencimento organizacional, a criatividade e a produtividade, fatores estes que impactam positivamente a cultura interna da empresa e gera valor às pessoas e a sociedade.

De acordo com os resultados extraídos da pesquisa feita pela *Hay Group* (2015), “aproximadamente 76% dos funcionários das empresas que se preocupam com a diversidade reconhecem que têm espaço para expor suas ideias e inovar no trabalho” (BORIN *et al.*, 2015, p. 88). Reafirmando a importância da gestão da diversidade sob este aspecto, Camilo, Fortim e Aguerre (2019, p. 105) afirmam que “a empresa que não investe em diversidade deixa de aproveitar todo o potencial que cada grupo excluído pode trazer, podendo deixar de ser competitiva em um mundo globalizado”. Portanto, para que possamos melhor interpretar o olhar ampliado sobre cada um dos grupos supracitados, iremos abordá-los individualmente com o objetivo de compreender os espaços que eles ocupam na sociedade e no ambiente corporativo.

2.2.1 GÊNERO

De acordo com Zauli *et al.* (2013), a conceituação de gênero é formada a partir da socialização entre indivíduos biologicamente distintos e sua construção social está relacionada a concepção de ser mulher ou homem, da ideia do feminino e do masculino, bem como está conectada com os papéis sociais desempenhados por estes no cotidiano. Para os autores “falar de gênero implica adotar um olhar cultural e crítico, porque os papéis de mulheres e homens são determinados pela cultura em que estão inseridos e pelos estereótipos que sustentam essa categorização” (ZAULI *et al.*, 2013, p. 19). Já no ambiente organizacional, as discussões em torno deste conceito decorrem da participação igualitária da mulher e

do homem no mercado de trabalho e em especial, da presença feminina em posições de alta liderança.

Ainda que enquanto sociedade tenhamos percebido significativos avanços nas questões relacionadas a equidade de gênero, o assunto ainda requer atenção em todas as instâncias e em especial nos ambientes corporativos, onde por muitas vezes são encontradas de acordo com Camilo, Fortim e Aguerre (2019, p. 95) “barreiras discriminatórias que dificultam o desenvolvimento das mulheres em suas possibilidades profissionais”, sobretudo, nos cargos de alta liderança. O preconceito é caracterizado nestes ambientes de diversas formas, mas comumente está ligado a disparidade salarial entre homens e mulheres, as questões integradas a maternidade e o principal deles, os estereótipos destinados aos papéis sociais atribuídos culturalmente às mulheres (mãe, profissional, esposa, dona de casa etc.) e as dificuldades que elas atravessam ao acumulá-los.

Para Rocha (2017), existe um demarcador identitário subjetivo que enxerga as mulheres em função do seu gênero, e as impede de alcançar altos patamares em suas carreiras, cujos percentuais atestam a baixa presença de mulheres na liderança no mundo corporativo e até mesmo de cargos expressivos do poder público. Conforme uma pesquisa mundial realizada pela Thomson Reuters Foundation em 2015, os principais desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho são: i) balancear trabalho e vida pessoal; ii) lidar com as diferenças salariais; iii) obter oportunidades de carreira e; iv) conciliar a carreira e a maternidade (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019).

Estudos recentes do Fórum Econômico Mundial – WEP (2021) apontam que o mundo levará 135,6 anos para atingir a paridade de gênero entre homens e mulheres. Já a lacuna política de gênero registra 145,5 anos para que mulheres atinjam a equidade em postos de alta liderança no setor político. Os principais desafios destacados pelo relatório tratam da baixa representatividade feminina nas diversas instâncias: social, econômica, profissional e familiar, cujos indicadores tomaram proporções ainda maiores após a pandemia de covid-19.

Ainda que exista inúmeros desafios neste sentido, pesquisas apontam cada vez mais para os benefícios percebidos na esfera organizacional quanto a participação da mulher em posições de alta liderança. De acordo com o estudo da Catalyst (2007), o relatório denominado *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards* (O Ponto Principal: Desempenho

Corporativo e a Representação de Mulheres em Conselhos, em tradução livre), demonstra que a performance financeira das 500 maiores empresas ranqueadas pela revista americana de negócios – *Fortune*, é maior onde existem mulheres no Conselho da organização: i) a rentabilidade de capital é 53% maior; ii) a renda de vendas é 42% mais alta; iii) o retorno sobre o capital investido é 66% maior .

Um estudo recente realizado na América Latina pela consultoria McKinsey & Company (2020), intitulado *Diversity Matters* (Diversidade Importa, em tradução livre), revelou que empresas com equipes executivas diversas em termos de gênero têm 14% mais probabilidade de superar sua performance frente aos seus concorrentes. Adicionalmente, as organizações que investem na diversidade de gênero e são percebidas como tal por seus colaboradores, possuem 93% mais chances de alcançar um desempenho superior em relação à concorrência (MCKINSEY, 2020).

Desta forma, o olhar para as questões da diversidade de gênero deixou de ser uma opção para as organizações e passou a ser um compromisso que vem sendo assumido por estas no sentido de serem, de se manterem ou até mesmo de se tornarem relevantes e competitivas no mercado.

2.2.2 RAÇA

Não obstante ao que foi observado em relação a diversidade de gênero no ambiente corporativo, a gestão da diversidade sob o aspecto racial também tem ocupado significativo espaço na agenda das organizações ao considerar a baixa representatividade de pessoas negras em cargos de liderança, mesmo estas sendo a maioria em termos de representatividade demográfica no Brasil. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD (2019), 56,2% da população brasileira se autodeclara como negra (pretos e pardos) e ainda assim, a maioria destas continuam à margem da sociedade no que se refere a ocupação de posições formais no mercado de trabalho. Vítimas de um preconceito velado que retrata o racismo estrutural presente na sociedade, que não conseguiu transpor os séculos marcados por desigualdades, Camilo, Fortim e Aguerre (2019) descrevem esse cenário como retrato de uma miscigenação “pacífica” que encobre e mascara as desigualdades raciais no Brasil e dificultam a abordagem e evolução do tema:

No Brasil, a ideia de um país ancorado na mestiçagem enquanto “biombo ideológico” – conforme o conceito usado por Sodré (2015) -, pautado pela ausência de leis segregacionistas e pela harmonia e gentilidade ente raças, é um dos fatores que dificultam a discussão sobre o racismo até hoje, fazendo com que a discriminação contra a população negra se perpetue de maneira dissimulada, disfarçada e silenciosa (CAMILO, FORTIM E AGUERRE, 2019, p. 113).

Sob essa mesma perspectiva, Alves e Galeão-Silva (2004) relatam em seu artigo que o mito da democracia racial caracteriza o Brasil como um país de convivência harmônica entre negros, brancos e índios, livre de discriminação racial, o que “dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados” (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004, p.27). Para Camilo, Fortim e Aguerre (2019, p. 114) as consequências do racismo são “diversas e perpassam várias instâncias sociais, incluindo o mundo do trabalho”.

Prova disso é que segundo o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil do Instituto Ethos (2016), apenas 35,7% do quadro funcional destas empresas é composto por pessoas negras, enquanto no quadro executivo esses números são ainda menores, 4,7%. Dados do IBGE (2019) reiteram tais informações ao demonstrar também que pessoas brancas tem rendimentos superiores ao das pessoas negras (pardas e pretas), haja visto que enquanto o rendimento médio dos brancos é 29,9% superior ao rendimento médio nacional de R\$ 2.308,00 (dois mil, trezentos e oito reais), dos pardos e pretos os rendimentos são de 25,5% e 27,5%, respectivamente, inferiores a essa média.

Ainda mais vulnerável neste cenário estão as mulheres negras, que conforme Camilo, Fortim e Aguerre (2019, p.115), compõem o grupo mais discriminado da sociedade brasileira, que por serem “invisibilizadas, hipersexualizadas, e estereotipadas, seus papéis sociais e no mercado de trabalho com frequência ficam restritos aos subempregos” e com isso passam a acumular discriminações que podem ser categorizadas como interseccionais neste sentido. Ao se referir a equidade racial, Rocha (2017) a toma como uma questão humana, de valor e de “acerto” pelas desigualdades que foram historicamente geradas desde a vinda dos negros para o Brasil até a abolição da escravidão e, que ainda assolam a sociedade através da exclusão da população negra no mundo acadêmico e do trabalho.

Mesmo sabendo que ao longo dos anos espaços foram conquistados por meio de práticas e políticas públicas, bem como compreendendo que os movimentos raciais têm ganhado notoriedade, é imprescindível que espaços inclusivos sejam criados na sociedade e nas organizações, a fim de que sejam reparadas as desigualdades acumuladas por esse grupo de diversidade social. Ao se valer desta motivação, estudos comprovam que empresas com maior diversidade étnica-racial e cultural tem 36% mais chances de terem melhores resultados financeiros (MCKINSEY, 2020).

Portanto, para que os debates e reflexões acerca da diversidade racial sejam ampliados, cabe as organizações enquanto agentes de transformação da sociedade, contribuírem por meio de seus papéis sociais, no sentido de atuarem em favor da igualdade de oportunidades para todos e todas.

2.2.3 LGBTQIA+

Para que possamos compreender o papel e a reponsabilidade das organizações no processo de inclusão e gestão deste grupo de diversidade que representa um dos recortes da sociedade, precisamos antes de tudo, assimilar a terminologia que compõe a sigla LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, queer, intersexual, assexual e o ícone de soma reflete as outras ramificações da orientação sexual e identidade de gênero da comunidade), cujas letras referem-se a uma gama de definições que retratam a diversidade sexual e a identidade humana. Segundo Rocha (2017), é de fundamental importância que entendamos a distinção entre as nomenclaturas ao se referir:

Ao sexo biológico (aquele com o qual o indivíduo nasce), a orientação sexual (a atração por homens e/ou mulheres), a identidade de gênero (identidade do indivíduo como sendo do sexo masculino ou feminino) e a expressão da sexualidade (a forma como o conjunto que compõe o indivíduo será expressa na sociedade) (ROCHA, 2017, p.73).

Ainda de acordo com a autora, estima-se que no Brasil 10% da população pertença a comunidade LGBTQIA+, o que em termos numéricos representa aproximadamente 20 milhões de brasileiros e brasileiras que buscam assegurar a igualdade de direitos nas diversas instâncias onde estão inseridos (ROCHA, 2017). Ao se referir aos seus direitos, percebemos que ao longo da história eles foram

negligenciados e sua jornada, ainda é marcada por movimentos sociais que visam combater à discriminação, o preconceito e a opressão social. Neste sentido, Camilo, Fortim e Aguerre (2019, p. 60) afirmam que “os problemas vinculados à temática LGBTQIA+ são complexos e bastante ostensivos: o preconceito e o ódio contra essas pessoas segue sendo uma das causas mais pungentes de sua exclusão e injúria dentro e fora das organizações”. Razão pela qual se desperta o olhar sobre a inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho.

No que se refere ao ambiente de trabalho, Rocha (2017) relata que muitas vezes as pessoas LGBTQIA+ escondem sua própria identidade com receio de serem discriminadas e até mesmo privadas de determinados convívios sociais, abdicando reiteradamente de benefícios que poderiam ser estendidos aos cônjuges, como é o caso por exemplo, do convênio médico. No caso das pessoas transgêneros os indicadores são ainda mais impactantes. A autora cita que “segundo o estudo da *Transgender Europe*, o número de mortes por motivo de transfobia no Brasil, de janeiro de 2008 a julho de 2016, foi de 868”, o que posiciona o Brasil como o país número um em assassinato de pessoas transgênero (ROCHA, 2017, p. 75).

Ainda sob a perspectiva de inclusão no ambiente de trabalho, as pessoas transgênero são tidas no grupo como a parcela que representa maior vulnerabilidade no contexto social, uma vez que na escola são vítimas de violência e preconceito, fator que impulsiona a evasão escolar e dificulta o preparo para o mercado formal de trabalho. Ao que tange o ambiente organizacional, o preconceito se desdobra desde a aceitação das pessoas em relação ao seu nome social, ao uso de banheiros que se adequem a sua identidade de gênero até a forte estigmatização que são acometidos, razão que dificulta a conquista de um emprego do mercado de trabalho (CAMILO; FORTIM; AGUERRE, 2019).

Diante do exposto, é possível dizer que a jornada para a inclusão de pessoas LGBTQIA+ no mercado de trabalho é um desafio para a sociedade e para as organizações. Ainda assim, ao compreender as razões que impedem com que elas sejam incluídas, o processo de gestão da diversidade na organização tornar-se mais assertivo, partindo da valorização das diferenças, da construção de um ambiente psicologicamente seguro e da promoção de ações e práticas que que fomentem uma cultura organizacional democrática e igualitária.

Ao compreender a gestão da diversidade como um caminho correto e promissor a ser seguido, a McKinsey & Company (2020) indica em seu relatório *Diversity Matters* que empresas vistas pelos funcionários como tendo uma liderança mais equilibrada quanto à orientação sexual são 25% mais propensas a superar a performance financeira de empresas que não investem na diversidade. O mesmo estudo indica que colaboradores pertencentes a comunidade LGBTQIA+ são 225% mais propensos a inovar e que ainda, têm 18% mais probabilidade de quererem crescer hierarquicamente na organização (MCKINSEY, 2020), impactando desta forma indicadores relacionados a rotatividade e a retenção de talentos, fatores estes que fortalecem uma cultura interna organizacional de pertencimento.

2.2.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA - PCDS

Da mesma forma que os demais grupos de diversidade, falar sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda é um grande desafio, haja vista a ideia centrada no capacitismo que conecta o preconceito às distintas formas de discriminação e impede ou dificulta a prática efetiva da gestão da diversidade pelas organizações. As barreiras tornam-se praticamente intransponíveis quando observados os indicadores sociais do IBGE (2010), cujo último censo apontou que cerca de 24% da população, ou seja, aproximadamente 46 milhões de brasileiros e brasileiras têm algum tipo de deficiência (visual, auditiva, física ou intelectual), dos quais de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (2019) apenas 1,10% possuem vínculo empregatício formal, o que representa pouco mais de 500 mil pessoas com deficiência no referido mercado de trabalho.

Ainda que existam esforços coordenados e políticas públicas que, à luz da Declaração dos Direitos Humanos, prevejam a igualdade de oportunidades às pessoas com deficiência, infere-se a partir da extração dos dados da RAIS (2019) que as lacunas existentes denotam certa ineficiência no fomento e promoção de ações de integração de PCDs na sociedade e nas organizações. Neste sentido e ao que se refere a contratação de pessoas com deficiência, a Lei de Cotas nº 8.213 de 24 de julho de 1991, estabelece em seu artigo 93 que empresas com 100 ou mais empregados são obrigadas a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência, na seguinte proporção: i) até

200 empregados: 2%; ii) de 201 a 500: 3%; iii) de 501 a 1.000: 4% e; iv) de 1.001 em diante: 5% (BRASIL, 1991). Entretanto, segundo Camilo, Fortim e Aguerre (2019) o cumprimento normativo da lei ainda requer atenção das empresas e demais agentes sociais, com vistas a implementar novas medidas que sejam capazes de promover de fato a inclusão de PCDs no mercado de trabalho.

Ao considerar os benefícios provenientes da contratação de pessoas com deficiência pelas organizações, o *Institute for Corporate Productivity* revelou por meio de um estudo realizado em 2014 com mais de 200 empresas americanas que, as organizações que contratam PCDs apresentam melhor desempenho, menores índices de absenteísmo e possuem clientes mais satisfeitos. Adicionalmente, três quartos dos funcionários PCDs destas empresas são percebidos por seus empregadores como mais engajados e produtivos (I4CP, 2014).

Compreendendo a inclusão da diversidade como impulsor da estratégia organizacional, bem como exercendo sua responsabilidade social corporativa, as organizações têm buscado cada vez mais integrar pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários. De acordo com a consultoria especializada em recrutamento de pessoas com deficiência - Page PCD, em agosto de 2021 a contratação de profissionais PCDs aumentou 147% em relação ao mesmo período de 2020, motivado em especial pelos programas de diversidade implantados nas organizações e pela atuação mais próxima do Ministério do trabalho junto às empresas (G1, 2021).

Ainda que sejam percebidos esforços nesse sentido, as empresas possuem uma longa jornada pela frente no sentido de instrumentalizar efetivamente a inclusão das pessoas com deficiência e promover acessibilidade no ambiente organizacional. Para Rocha (2017), as empresas precisam fornecer tecnologias assistivas ao funcionário com deficiência, a fim de que estas pessoas estejam cada vez mais integradas e atuantes na sociedade. Pautados em uma perspectiva similar, Camilo, Fortim e Aguerre (2019) sugerem que sejam adotadas boas práticas de gestão da diversidade com o objetivo de tornar assertivo o processo de inclusão das pessoas com deficiência na organização, dentre elas: i) preparar a empresa para receber a PCD; ii) capacitar colaboradores e lideranças da organização; iii) oferecer acessibilidade e eliminar todas as barreiras estruturais que impedem a inclusão; iv) desenvolver e divulgar uma política de inclusão que envolva todos os integrantes da organização no processo.

A partir dos pressupostos apresentados, vale reiterar o papel das organizações enquanto agente facilitador do processo de gestão da diversidade, uma vez que são elas as responsáveis por propiciar as estruturas e as ferramentas necessárias para que as áreas competentes possam desempenhar suas atribuições à luz da inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, com o objetivo de desconstruir preconceitos e estimular o desempenho produtivo.

2.2.5 GERAÇÕES

As discussões em torno deste grupo de diversidade decorrem em especial, das mudanças observadas nas pirâmides etárias, que apontam um aumento expressivo na expectativa de vida da população (IBGE, 2021) e que tem despertado na sociedade e nas empresas um novo olhar a respeito do conceito de envelhecimento e da capacidade produtiva do indivíduo, que muitas vezes está associada a estereótipos preconceituosos que culminam na discriminação de profissionais com base na sua idade, estejam estes no início da carreira ou próximos de se aposentarem.

Em uma análise mais ampla, compreende a relação entre as distintas gerações que hoje ocupam o mercado de trabalho e que representam em termos de faixa etária ativa entre 16 e 65 anos, aproximadamente. Atualmente convivem no mercado de trabalho brasileiro quatro tipos de gerações. A primeira delas, denominada Baby Boomers é composta por aqueles que nasceram no período pós Segunda Guerra Mundial, marcado por um expressivo crescimento populacional. Já a segunda conhecida como Geração X, compreende a parcela da população que vivenciou o período da Guerra Fria e que experimentou os primeiros avanços tecnológicos. A terceira chamada de Geração Y, também conhecida como a geração do milênio (*millennials*), é caracterizada pelo advento da globalização e o surgimento da internet, representando atualmente a maior parte da população economicamente ativa do país. Tidos como “nativos digitais”, a quarta Geração denominada “Z”, é representada pelos nascidos a partir do ano 2.000, que correspondem ao grupo mais jovem que hoje ocupa o mercado de trabalho (ROCHA, 2017).

QUADRO 1: AS QUATRO GERAÇÕES PRESENTES NO MERCADO DE TRABALHO

Gerações	Período Correspondente	Idade aproximada
Baby Boomers	Nascidos entre 1945 – 1964	Entre 77 e 58 anos
Geração X	Nascidos entre 1965 – 1984	Entre 57 e 38 anos
Geração Y ou Millenials	Nascidos entre 1985 – 1999	Entre 37 e 23 anos
Geração Z	Nascidos de 2.000 em diante	Até 22 anos

FONTE: Adaptado de Rocha (2017, p. 79-81).

Segundo o estudo realizado pela *Great Place to Work – Destaques GPTW + 50*, as gerações atuantes nas principais organizações brasileiras estão distribuídas da seguinte forma: Baby Boomers – 3%; Geração X – 52%; Geração Y – 33% e; Geração Z – 12% (GPTW, 2020). Ainda assim, uma pesquisa realizada pela AMCHAM (2011) revela que apenas 28% das empresas entrevistadas adotam ações práticas de integração e fomento à diversidade geracional, indicador este que denota um importante caminho a ser trilhado pelas organizações no sentido de mitigar eventuais conflitos geracionais e incentivar uma cultura mais colaborativa.

Partindo desta perspectiva, a atenção sobre a diversidade geracional visa oportunizar espaços para profissionais de diferentes faixas etárias no mesmo ambiente de trabalho, bem como estimular a integração entre as diferentes gerações que ocupam as estruturas organizacionais, a fim de promover ambientes plurais mais inclusivos, que respeitem e valorizem as diferenças e experiências de cada um, incentivando melhores desempenhos e resultados. De acordo com uma pesquisa realizada pela Forbes (2011), 85% das empresas entrevistadas enxergam a diversidade geracional como fonte de inovação e entendem que equipes inclusivas tomam decisões mais assertivas e de forma mais rápida, são mais produtivas e geram resultados 60% melhores.

Ao corroborar essa visão, Camilo, Fortim e Aguerre (2019, p. 74), também atestam que a gestão da diversidade etária pode gerar inovação e propiciar uma melhor experiência para os clientes, uma vez que “equipes diversas em estilos de ‘vida, idade, experiências, atividades e formas de pensar”, quando inseridas em um mesmo ambiente são incentivadas a buscar soluções para determinados problemas ou desafios e as distintas formas de pensar podem resultar em inovação de processos, produtos e serviços.

Desta forma, ao compreender a diversidade etária como valor e sua gestão como estratégia de competitividade, crescimento e retenção de talentos, cabem as organizações promoverem a inclusão e a integração das distintas gerações em suas estruturas, seja por meio da adoção de práticas e políticas direcionadas para esse fim ou até mesmo através da estruturação de Programas de Diversidade que auxiliem o desenvolvimento de processos mais justos e adequados às necessidades de cada geração.

2.3 TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO PROCESSO EDUCATIVO

Ao assumir o compromisso com a gestão da diversidade, as organizações tornam-se coparticipantes ativas no processo de sensibilização e educação da referida temática no ambiente corporativo e, passam a construir programas e promover ações direcionadas a redução das desigualdades no mercado de trabalho, que afetam em especial, mulheres, pessoas pretas e pardas, pessoas pertencentes a comunidade LGBTQIA+, pessoas com deficiência e as distintas gerações que ocupam o mesmo espaço social e organizacional.

Partindo da premissa de que a adoção de um processo educativo interno é um dos caminhos mais assertivos para trilhar uma jornada de conhecimento e conscientização acerca dos temas relacionados a gestão da diversidade no ambiente organizacional, sugere-se como instrumento auxiliar neste contexto, a construção de uma trilha de aprendizagem focada na gestão da diversidade destinada a todo público interno da organização. Sob esta ótica, Almeida (2013) caracteriza as trilhas de aprendizagem como um modelo educacional informal e alternativo aos treinamentos tradicionais. Para Freitas e Brandão (2005) as trilhas se diferenciam dos treinamentos pela gama de recursos de aprendizagem disponíveis em sua estrutura.

De maneira complementar, Freitas (2002) discorre que as trilhas de aprendizagem representam uma estratégia educativa a partir de uma jornada alternativa e adaptável para o desenvolvimento pessoal e profissional. De acordo com Lopes e Lima (2019), a trilha de aprendizagem pode ser vista como um caminho, um modelo para aprender e, é essencial no processo de ensino-aprendizagem.

As trilhas de aprendizagem podem ser destinadas a oportunizar e aprimorar conhecimentos em determinadas temáticas que são de interesse da organização e dos integrantes que a compõe, sendo esta a proposta a ser adotada na construção da trilha designada à inclusão da diversidade. Para Westphal e Oaigen (2006) enquanto instrumento na construção do conhecimento, as trilhas têm um papel relevante perante a interconexão entre o conhecimento comum e o científico, uma vez que o “alinhamento e associação de ideias ligadas a um Tema Gerador, a proposição de conhecimentos envolvidos e estruturados em torno de um assunto” possibilitam de fato o conhecimento e reforçam a relação ensino-aprendizagem (WESTPHAL; OAIGEN, 2006, p. 43).

Além de reforçarem o conhecimento individual, Almeida (2013, p. 5) ressalta que as trilhas também ampliam a capacidade de aprendizagem organizacional, visto que “a empresa investindo continuamente no desenvolvimento do indivíduo está também em contínuo processo de desenvolvimento e têm melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente no qual está inserida”. A partir desta concepção, Almeida exemplifica de que formas a constituição das trilhas se dão:

Alguns bons exemplos de recursos para a composição de trilhas são: benchmarking, participação em cursos, encontros, seminários, participação em congressos, intercâmbios no exterior, participação em comunidades virtuais de práticas e aprendizagem, estágios, reuniões de trabalhos, diversas fontes de informações (livros, vídeos, sites, revistas), entre outros (ALMEIDA, 2013, p. 3)

Segundo Freitas (2002), a efetividade no estabelecimento das trilhas de aprendizagem na organização, se dá a partir da parceria entre a empresa e o colaborador, cada qual assumindo sua responsabilidade no processo de desenvolvimento de competências. Freitas e Brandão (2005) corroboram a declaração ao comentar que a empresa é o principal norteador e responsável no processo, pois ela “cria um ambiente propício à aprendizagem, divulga as oportunidades e orienta a sua utilização”. No entanto, cabe ao colaborador além de manifestar seu interesse, “inteirar-se das necessidades e das oportunidades disponíveis”, buscando o apoio necessário (FREITAS; BRANDÃO, 2005, p. 7).

No que se refere a construção de estratégias para a gestão da diversidade é possível considerar a adesão as trilhas de aprendizagem como um processo educativo efetivo frente aos cinco grupos de diversidade mencionados neste

trabalho, podendo ser utilizada como uma ferramenta que auxilie a sensibilização da temática à todas as pessoas que integram a organização.

3 METODOLOGIA

Ao buscar uma abordagem convergente a proposta do presente trabalho, adotou-se como referência metodológica o estudo de natureza qualitativa, que de acordo com Godoy (1995, p. 21) “ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”.

Além das pesquisas bibliográficas feitas por meio da leitura de livros, artigos científicos e o acesso à conteúdos sobre as temáticas de Diversidade e Inclusão nas organizações, foi utilizada como ferramenta a realização de entrevistas com 5 profissionais de RH responsáveis pela gestão da área de Diversidade e Inclusão em 5 empresas multinacionais distintas, cujas subsidiárias brasileiras estão localizadas na região metropolitana de Curitiba/PR e, são tidas como referência de mercado no que diz respeito a estruturação e adoção de melhores práticas e políticas destinadas às temáticas propostas por este estudo.

Para Vergara (1998), a entrevista é compreendida como um procedimento oral, que o pesquisador constrói perguntas e o entrevistado as responde, podendo esta ser informal ou aberta, focada no tema em pauta ou em questões que o pesquisador estabelece com o entrevistado. (VERGARA, 1998 *apud* FERREIRA, 2016, p. 16).

A escolha das empresas para a realização da entrevista foi motivada pela representatividade que estas possuem no mercado de trabalho frente à gestão da diversidade. Com o objetivo de preservar a exposição dos entrevistados e as respectivas organizações que representam, serão utilizados os codinomes Alfa, Beta, Gama, Delta e Épsilon para referenciá-las no transcorrer da análise.

Assim sendo, as entrevistas foram realizadas por videoconferência e tiveram duração aproximada de 1 hora cada. De maneira ampla, oportunizaram a compreensão do trabalho realizado pelas referidas empresas a partir do olhar aos 5 grupos de diversidade (gênero, raça, LGBTQIA+, PCDs e gerações) mencionados neste trabalho, bem como possibilitaram assimilar de que forma as trilhas de

aprendizagem corporativa podem contribuir no processo de construção de uma cultura organizacional mais inclusiva.

Na análise dos resultados além do conteúdo das entrevistas, foi considerada também a vivência da autora ao estruturar e acompanhar, na empresa em que trabalha, durante o ano de 2021, um projeto interno de letramento em Diversidade e Inclusão composto de encontros mensais que abordaram conteúdos estruturais sobre os temas do presente estudo.

Portanto, sob a ótica dos 5 grupos de diversidade, na próxima sessão serão consideradas: i) a análise explicativa e comparativa dos resultados das entrevistas, buscando similaridades e distinções entre as empresas entrevistadas e; ii) a descrição dos assuntos abordados no projeto supramencionado, que também subsidiará a estruturação da referida trilha de aprendizagem.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As entrevistas foram realizadas com profissionais de empresas multinacionais de grande porte, que contam em suas estruturas com a seguinte quantidade de colaboradores: Alfa - mais de 17 mil; Beta - aproximadamente 7.3 mil; Gama - mais de 12 mil; Delta - aproximadamente 3.6 mil e Épsilon - mais de 8 mil. Enquanto subsidiárias brasileiras, as organizações atestam que foram fortemente influenciadas por suas matrizes no que diz respeito a iniciação do trabalho direcionado à gestão da diversidade e declaram que as temáticas de Diversidade e Inclusão sempre estiveram presentes em seus DNA, mas que de maneira estruturada, as ações passaram a ser mais difundidas após a criação do comitê específico para esse fim, consolidados nos últimos 10 anos - Beta; 5 anos - Alfa e Gama; 3 anos - Delta e Épsilon.

Ao que se refere a existência e atuação dos grupos de diversidade nas 5 empresas entrevistadas, foi identificado que apenas 3 delas os possuem de maneira estruturada: Alfa, Beta e Gama. A empresa Alfa conta com 7 grupos, dentre eles 4 estão presentes neste estudo (gênero, raça, LGBTQIA+ e PCDs) e 3 outros estão voltados para questões ligadas à interculturalidade, integração da vida profissional e neurodiversidade, abarcando este último o olhar para a diversidade neurológica representada em exemplo pelo autismo, déficit de atenção com hiperatividade (TDAH), dentre outros. Já as empresas Beta e Gama dispõem em sua estrutura

organizacional os 5 grupos de diversidade elencados pelo trabalho (gênero, raça, LGBTQIA+, PCDs e gerações). Outro fator em comum entre as três organizações é que estas designam nomes característicos a diversidade representativa de cada um dos grupos.

Conforme indicado acima as outras 2 empresas, Delta e Épsilon, não possuem sistematicamente dispostos em sua estrutura os grupos de diversidade, no entanto, assim como as 3 empresas citadas anteriormente, atuam fortemente com ações, campanhas, programas e projetos específicos que direcionam esforços em prol da inclusão da diversidade representada pelos 5 grupos evidenciados neste estudo, denotando comprometimento com as temáticas no âmbito organizacional. A empresa Delta, por exemplo, trabalha estrategicamente 3 frentes: gênero, pessoas com deficiências e gerações, com enfoque neste último para a atração e retenção do público jovem. Já a Épsilon, sob uma perspectiva bastante ampla, dedica-se ao olhar para as questões de gênero, raça, LGBTQIA+, pessoas com deficiências e gerações, além de atentar-se para temas como internacionalidade, cultura de trabalho e colaboração.

Apesar de serem organizações, em sua maioria, de naturezas distintas entre si, foi possível identificar algo em comum entre todas elas, o olhar para a gestão da diversidade como um movimento intrínseco a cultura organizacional, onde o exercício da inclusão e o respeito à diversidade tornam-se responsabilidade de todos que compõe a força de trabalho: sócios, alta liderança, colaboradores, clientes, fornecedores e demais prestadores de serviço que integram essa cadeia. Portanto, para que a pluralidade social fosse percebida como valor agregado neste contexto, as empresas adotaram a educação como uma das principais ferramentas estratégicas no processo de aprendizagem do público interno frente as temáticas de Diversidade e Inclusão.

Dentre as ações promovidas neste sentido, estão: sensibilizações, letramentos, rodas de conversas, treinamentos e formações que oportunizam que colaboradores e lideranças estejam mais conscientes de seu papel enquanto agentes da mudança cultural da organização, assim como tenham familiaridade com os temas que abarcam de forma transversal ou em tópicos específicos, a diversidade e os grupos que a compõe, tais quais: vieses inconscientes, mindset inclusivo, igualdade e equidade, parentalidade, sororidade, masculinidade tóxica, identidade de gênero, nome social, gerações, ageísmo, intergeracionalidade,

preconceito e discriminação, raças e etnias, estereótipos, acessibilidade, introdução à libras, entre outros.

O projeto interno sobre Diversidade que a autora participou na empresa em que trabalha foi estruturado por meio de 10 encontros online, que abordaram os seguintes conteúdos: vieses inconscientes, comunicação inclusiva, equidade de gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência, gerações, racismo estrutural, religião e espiritualidade, classe social e interseccionalidade, refugiados.

A partir das entrevistas realizadas com profissionais das multinacionais e da participação no projeto de letramento interno, propõe-se a estruturação de uma trilha de aprendizagem destinada aos mais de 10 mil colaboradores da Instituição Financeira Cooperativa, com o objetivo de que esta sirva como uma ferramenta auxiliar no processo educativo sobre Diversidade e Inclusão, contribuindo desta forma para a capilarização das temáticas no ambiente corporativo, bem como auxiliando na difusão de uma cultura organizacional mais inclusiva.

A referida trilha de aprendizagem será composta por 6 módulos, cabendo ao primeiro a conceituação da diversidade e o caminho a ser percorrido para a construção de uma cultura inclusiva como, por exemplo, vencer os vieses inconscientes, preconceitos e discriminações no ambiente de trabalho. Os 5 demais módulos serão dedicados exclusivamente a compreensão de temas que competem as particularidades de cada grupo de diversidade abordado neste estudo: gênero, raça, LGBTQIA+, pessoas com deficiências e gerações.

O olhar para a diversidade de gênero no segundo módulo, objetiva clarear a distinção entre igualdade e equidade e, abordar a paridade entre homens e mulheres em cargos de liderança. Quanto ao letramento racial previsto no terceiro módulo, o objetivo é dar luz a existência do racismo estrutural e fornecer informações que contribuam com a desconstrução de estereótipos sociais. O quarto módulo abordará o grupo LGBTQIA+ com vistas a incentivar a acolhida e o respeito a singularidade de cada indivíduo, bem como disseminar o conhecimento sobre terminologias adequadas ao referenciamento as pessoas pertencentes à referida comunidade. Já o quinto módulo tem a finalidade de desmistificar o capacitismo impugnano às pessoas com deficiência e reforçar a importância da acessibilidade nos ambientes sociais e de trabalho. O sexto e último módulo, destinado ao grupo de gerações, visa compreender o conceito de intergeracionalidade, ou seja, a relação entre as distintas gerações que atualmente ocupam o mercado de trabalho.

GRÁFICO 1: PROPOSTA DE TRILHA DE APRENDIZAGEM

TRILHA DE APRENDIZAGEM DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO						
Objetivo	Auxiliar lideranças e colaboradores no processo educativo sobre Diversidade e Inclusão, a fim de construir e fortalecer um ambiente corporativo que inclua e valorize a diversidade organizacional.					
Módulos	Módulo 1 <i>Diversidade e Cultura Inclusiva</i>	Módulo 2 <i>Equidade de Gênero</i>	Módulo 3 <i>Letramento Racial</i>	Módulo 4 <i>LGBTQIA+</i>	Módulo 5 <i>Pessoas com Deficiência</i>	Módulo 6 <i>Gerações</i>
Carga Horária	1h45	1h15	1h15	1h15	1h15	1h15
	Total: 8h					
Estrutura dos Módulos	Todos os 6 módulos serão compostos pela seguinte estrutura:					
	1	2	3	Videoaula + E-book		
				Materiais Complementares		
				Fixação do conteúdo: Quiz de perguntas ao final de cada módulo		
1	A estruturação da trilha de aprendizagem se dará por meio do auxílio de uma consultoria externa especializada.					
2	A área de RH destinará aos 10 mil colaboradores um comunicado interno divulgando a trilha de aprendizagem de Diversidade e Inclusão.					
3	A trilha de aprendizagem será online e estará disponível na plataforma interna de ensino da organização - Ecossistema de Aprendizagem, mesmo ambiente onde as inscrições poderão ser realizadas e aprovadas de maneira automática.					
4	Será produzida uma identidade visual para a trilha de aprendizagem, que desdobrará em distintas peças de comunicação interna, dentre elas e-mails marketing para divulgação e sensibilização de lideranças e colaboradores frente a adesão/inscrição na referida trilha.					
5	Será realizada uma live de lançamento da trilha de aprendizagem, a fim de ratificar a importância do letramento em Diversidade e Inclusão.					
6	Estará disponível durante toda a trilha de aprendizagem, um canal de dúvidas e suporte aos colaboradores e lideranças.					
7	Ao final do curso, será concedido ao participante o certificado de conclusão da trilha de aprendizagem de Diversidade e Inclusão.					

FONTE: A autora (2022).

CONTINUAÇÃO - GRÁFICO 1: PROPOSTA DE TRILHA DE APRENDIZAGEM

TRILHA DE APRENDIZAGEM DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO						
Módulos	Módulo 1 Diversidade e Cultura Inclusiva	Módulo 2 Equidade de Gênero	Módulo 3 Letramento Racial	Módulo 4 LGBTQIA+	Módulo 5 Pessoas com Deficiência	Módulo 6 Gerações
Conteúdos	1	Vídeo de boas-vindas feito pela alta liderança	1	1	1	1
	2	Videoaula: Conceituando a Diversidade e a Inclusão	2	2	2	2
	3	Videoaula: Vieses Inconscientes	3	3	3	3
	4	Videoaula: Cultura Inclusiva - humanizando as relações no ambiente de trabalho	4	4	4	4
	5	E-book: Diversidade e Cultura Inclusiva	5	5	5	*
	6	Dica de Livro: Inclusifique	6	6	*	*
		Videoaula: Entendendo o conceito de Gênero	Videoaula: Compreendendo o Racismo Estrutural	Videoaula: Desmistificando o biscoito da diversidade	Videoaula: Capacitismo	Videoaula: Conceituando a Diversidade Geracional
		Videoaula: Distinção entre igualdade e equidade	Videoaula: Desconstruindo estereótipos sociais	Videoaula: Preconceito e discriminação no ambiente de trabalho	Videoaula: Ressignificando a deficiência	Videoaula: Como lidar com conflitos de gerações no ambiente de trabalho
		Videoaula: Paridade de gênero em cargos de liderança	Videoaula: O conceito de Interseccionalidade	Videoaula: Fortalecendo o pertencimento e valorizando a singularidade	Videoaula: Acessibilidade no ambiente de trabalho	Videoaula: Intergeneracionalidade - Oportunidades na relação entre as distintas gerações que ocupam o mercado de trabalho
		E-book: Equidade de Gênero	E-book: Letramento Racial	E-book: LGBTQIA+	Material Complementar: Dicionário Empático (3M)	Dica: Siga Fórum Gerações e Futuro do Trabalho
		Material Complementar: Princípios de Empoderamento Feminino ONU	Material Complementar: TED - O racismo tem custo para todos Heather McGhee	Dica de Filme: Moonlight	Dica: Siga Rede Empresarial de Inclusão Social	*
		Dica: Movimento Mulher 360	Dica de Livro: Pequeno Manual Antirracista	*	*	*

FONTE: A autora (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico explorado e da prática vivenciada, o presente trabalho objetivou propor a estruturação de uma trilha de aprendizagem que pudesse servir como ferramenta de capilarização das temáticas de Diversidade e Inclusão em uma Instituição Financeira Cooperativa.

Portanto, ainda que sob uma análise ampla, mas concreta, é possível afirmar que o objetivo do trabalho foi alcançado e sua proposta muito contribuirá na sensibilização e na educação daqueles que compõe a estrutura organizacional da Instituição Financeira Cooperativa. Ademais, ajudará a organização a transpor eventuais barreiras que se apresentaram no decorrer deste trabalho, tais quais: vieses inconscientes, preconceitos e discriminações advindas da ausência de conhecimento por parte do indivíduo, fator que reitera uma longa jornada a ser percorrida pelas organizações no sentido de instrumentalizar efetivamente a inclusão da diversidade posta na sociedade.

Ademais, foi possível constatar que as temáticas de Diversidade e Inclusão ainda são recentes para as organizações e pouco exploradas pela literatura, fator que denota um importante e necessário avanço nesse sentido, com vistas a produção de novos conhecimentos. A amplitude conceitual das temáticas também indica que os temas, apesar de bastante complexos, são um solo fértil para futuros estudos e publicações, cabendo apenas como referência, o delineamento preciso acerca dos tipos de diversidades a serem discutidos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. Trilhas De Aprendizagem: Um Estudo De Caso. In: IX CNEG - Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013, Rio de Janeiro.

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. A gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

BAVON, A. Disponível em: <https://b4people.com.br/erg/>. Acesso em: 21 set. 2021.

BORIN, F.; FIENO, P.; SAMPAIO, B. Diversidade: inclusão ou estratégia. **Harvard Business Review**. Edição Brasil, p. 86-90, out./2015. Disponível em: <http://gwa.com.br/cliente/hay-group/noticias/noticia-14-10-15.pdf>. Acesso em: 4 out. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Instituiu a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência. Presidência da República, Brasília, DF, 21 jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em 25 set. 2021.

CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO (AMCHAM). Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/75-das-empresas-enfrentam-problemas-causados-por-conflitos-entre-lideres-das-geracoes-baby-boomer-x-e-y-aponta-pesquisa-da-amcham>. Acesso em 1 nov. 2021.

CAMILO, J; FORTIM, I; AGUERRE, P. **Gestão de Pessoas**: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Senac, 2019.

CATALYST. The bottom line: corporate performance and women's representation on board. Catalyst, Estados Unidos, 2007. Disponível em: https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf. Acesso em: 12 out. 2021

FERREIRA, E. R. **Gestão da Diversidade em organizações contemporâneas**. 28 f. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Rondônia, Cacoal (RO), 2016.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FORBES INSIGHT. Disponível em:

https://www.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

Acesso em 22 out. 2021.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: 26º ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais ANPAD**, 2002. p. 1-14.

FREITAS, I. A.; BRANDAO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. In: 29º ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais ANPAD**, 2005. p. 1-27.

G1. Globo. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2021/09/23/contratacoes-de-profissionais-com-deficiencia-disparam-147percent-ate-agosto-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 14 nov. 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GREAT PLACE TO WORK. Destaque GPTW 50+. Disponível em:

https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1598548172GPTW_CONT_EstudoLista50_2020_v1.pdf. Acesso em 8 out. 2021.

IBGE. 2021. Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação, 2021.

Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 28 set. 2021.

IBGE, Educa. 2019. PNAD Contínua. Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios, 2010. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20551-pessoas-com-deficiencia.html>. Acesso em: 22 set. 2021.

IBGE, Educa. 2019. PNAD Contínua. Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios, 2019. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 22 set. 2021.

IBGE, Educa. 2019. PNAD Contínua. Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios, 2019. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18314-trabalho-e-rendimento.html>. Acesso em: 24 set. 2021.

INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY. I4CP. Disponível em: <https://www.i4cp.com/trendwatchers/2014/10/15/what-your-d-i-policy-is-missing-employing-people-with-intellectual-and-developmental-disabilities>. Acesso em: 6 out. 2021.

INSTITUTO Ethos. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, 2016. Disponível em: https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr. Acesso em: 23 set. 2021

JOHNSON, S. K. **Inclusifique:** como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação a sua empresa. Tradução de Ada Felix. São Paulo: Benvirá, 2020.

LOPES, P; LIMA, G. A. **Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem:** uma revisão sistemática de literatura. Perspectivas em Ciência da Informação, v.24, n.2, p.165-195, abr./jun. 2019.

MCKINSEY & COMPANY. *Diversity Matters Latin America. Why diverse companies are healthier, happier, and more profitable.* Jun. 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/br/~/_media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/our%20insights/diversity%20matters/diversitymatters_en.pdf?shouldIndex=false. Acesso em: 3 nov. 2021.

MEYRS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. Estudos afro-asiáticos. Rio de Janeiro: vol. 25, n. 3, p. 483-515, ISSN 1678-4650, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/>. Acesso em: 11 nov. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005>.

RAIS, Cotas PcD. Relação anual de Informações sociais. Ministério do Trabalho. 2019. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default> Acesso em: 29 out. 2021.

RENNER, J. S; GOMES, G. **Diversidade nas organizações:** da ação afirmativa para o processo de gestão. UnilaSalle Editora - Conhecimento & Diversidade, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27 – 38, mai./ago. 2020.

ROCHA, L. **Como ser um líder inclusivo:** fuja do diversitywashing e valorize a diversidade: seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma empresa mais competitiva. São Paulo: Scortecci, 2017.

WESTPHAL, D; OAIGEN, E. R. **Trilhas Temáticas Na Construção Da Aprendizagem.** Revista de Educação em Ciências e Matemática, Amazônia, v. 2, n. 3, p. 43-53, jul./dez. 2005. v. 2, n. 4, jan./jun. 2006.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report*. 2021. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf. Acesso em 24 set. 2021.

ZAULI, A., *et al.* Reflexos sobre diversidade e gênero, Brasília: Câmara dos Deputados. Ações de Cidadania. Edições Câmara, v. 19, 2013. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=AxnhDwAAQBAJ&pg=GBS.PA17&hl=pt>. Acesso em: 14 nov. 2021.