



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública – FACE

Curso de Administração

Mayara Sabino Guedes

**Políticas de Diversidade no Setor Bancário.**

Brasília-DF  
2019

Mayara Sabino Guedes

**Políticas de Diversidade no Setor Bancário**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira

Brasília  
2019

## LISTA DE SIGLAS

(ANTRA) - Associação Nacional de Travestis e Transexuais

(EEO) - Equal Employment Opportunities

(IBGE) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(INEP) - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

(LGBTQIA+) - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Queer, Intersexo, Assexual

(ONU) - Organização das Nações Unidas

(PCDs) - Pessoas com Deficiência

(PNDH) - Programa Nacional de Direitos Humanos

(UBS) - Unidade Básica de Saúde

(USP) - Universidade de São Paulo

## RESUMO

O objetivo do presente estudo é o de analisar a gestão da diversidade em duas organizações do setor bancário, à luz do fomento do respeito à diferença. Para isto, foi realizada pesquisa bibliográfica, assim como pesquisa documental, além de uma entrevista com a gestora representante de uma das organizações pesquisadas. A pesquisa abarcou os seguintes segmentos: PCDs, mulheres, raça e LGBT. Constatou-se que há relutância em se conversar abertamente sobre a política de diversidade das organizações; além disso seus principais focos, em termos de diversidade, são as mulheres e os indivíduos PCDs. No que se refere à questão racial no ambiente de trabalho não se percebeu muita preocupação em se estabelecer uma política voltada para este grupo específico, e o mesmo pode ser dito quanto ao LGBT.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão da diversidade. Políticas de inclusão

## **ABSTRACT**

This under graduation project has as a general aim to analyze the establishment of the diversity policies in the financial organizations sector in respecting the differences. To accomplish it, it was made a bibliographic research, also a document research in two different organizations. Besides that, it was made an interview with a human resources agent of one of the organizations. This research covered the following groups: person with disabilities, women, black people and LGBTQI+. It was found that some organizations are still reluctant of talking openly about the diversity policies established for the minorities groups; in addition, the ones that are the main focus of those organizations are women and people with disabilities; and considering the racial matters there was not perceivable a big concern on establishing a policy evolving this group, and the same may be said about the LGBT group.

**Key-words:** Diversity. Diversity management. Including Policies;

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 O Avanço de Gestão de Pessoas em Direção a Diversidade.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Diversidade Nas Organizações.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 DIVERSIDADE A PAUTA LGBT.....	15
2.2.2 DIVERSIDADE E A QUESTÃO RACIAL.....	19
2.2.3 DIVERSIDADE OS PCDS.....	22
2.2.4 DIVERSIDADE E A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	24
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Apresentação.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Evidências Empíricas:.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Limitações na Coleta de Dados.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Procedimento de Análise da Evidência Empírica.....</b>	<b>29</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Apresentação.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Discussão dos resultados.....</b>	<b>32</b>
4.2.1 AS MULHERES.....	32
4.2.2 OS PCDS:.....	34
<b>4.3 Grupos Abordados Mas Não Priorizados:.....</b>	<b>36</b>
4.3.1 LGBTs.....	36
4.3.2 DIVERSIDADE RACIAL:.....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:.....</b>	<b>40</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Ciência Livre e Esclarecido.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, globalizado, que conta com a existência de uma grande massa de fluxos migratórios entre regiões, países e continentes, é notório identificar que a população e, por conseguinte, sua força de trabalho, está com a tendência de se tornar cada vez mais heterogênea.

Ao se analisar o contexto da sociedade, pode-se dizer que a questão da distribuição de afazeres se encontra presente desde as culturas indígenas: os homens possuíam a atribuição do trabalho, da caça e da pesca, da providência, como um modo geral, do sustento da família e as mulheres permaneciam em casa, cuidando dos filhos, dos afazeres domésticos e produções artesanais.

Porém, ao longo dos anos, com a fortificação dos movimentos feministas, a mulher foi conquistando mais direitos, como o direito ao voto, direito ao estudo, direito de exercer uma profissão remunerada, dentre vários outros. Com isso, paulatinamente seguia-se o aumento da inclusão da mulher no mercado de trabalho.

Neste contexto, cada vez mais é necessário que o gestor de pessoas de uma organização saiba lidar com essa heterogeneidade latente. Esta é a chamada gestão de diversidade. Porém, para se gerir algo, primeiramente deve-se saber aquilo que é o objeto da gestão, ou seja, o que é diversidade.

Considerando o ser humano como objeto de análise, várias podem ser as formas de diversidade: cultural, social, biológica, sexual, étnica, não sendo essas um rol exaustivo. Nas organizações, pode ser vista como a representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema social (COX, 1994). É um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social (FLEURY, 2000 p. 20).

Ainda considerando as organizações, nos dias atuais, um funcionário é visto como um recurso estratégico que deve ser gerido tanto quanto outros recursos a fim de alcançar os objetivos e metas da organização a qual faz parte, ou seja, deve ser tratado “como parceiro, não um custo que deve ser minimizado ou evitado.” (ROBBINS; COULTER, 2011, p. 313).

Observando os dados do censo demográfico realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), constata-se, entretanto, que ainda há

certa dificuldade de inserção e diversificação da força de trabalho no Brasil: embora, no Brasil, haja uma relação de 96 homens para cada 100 mulheres (IBGE, 2010 p. 50) elas também configuram a maioria da população desocupada (53,6%), a maioria da população em trabalhos informais (42,7%) e que, mesmo no mercado formal, o rendimento-hora das mulheres é de 66% em relação aos homens, dados os mesmos atributos, como formação, tempo de experiência profissional (IBGE, 2014). Estas disparidades são frutos de muitos anos de história de um mercado de trabalho formal exclusivamente masculino.

Isso se agrava mais ainda quando se analisa a cor da pele. Ao se comparar a população negra e parda em idade economicamente ativa à população branca, 48,7% daquela se encontra presente no mercado informal de trabalho contra 34,7% desta.

Também se encontram em desvantagem, apesar de muitas vezes já inseridos no mercado de trabalho, os indivíduos de diversas orientações sexuais e identidades de gênero (LGBTQIA+) enfrentam outros tipos de dificuldade: uma discriminação, muitas vezes velada, em forma de humor, além da crença de que a assunção de sua verdadeira identidade, como a sexualidade ou o próprio gênero, podem acarretar na violência moral e até mesmo a perda do seu emprego (FERREIRA; SIQUEIRA, 2007; SIQUEIRA et al, 2009).

Já as pessoas com deficiência (PCDs), além de estarem em desvantagem desde a inserção no âmbito escolar, esbarram em outras dificuldades, como barreiras arquitetônicas, de acessibilidade, além de terem que lidar com uma maior compreensão dos colegas de trabalho quanto a menor produtividade, o que nem sempre é uma realidade (IBGE, 2010; MAIA; FREITAS, 2015)

Para que estes potenciais conflitos sejam resolvidos, é necessário que haja um gestor que saiba valorizar os aspectos positivos desta diversidade, bem como amenizar os aspectos negativos. Porém, em ambientes de serviços ao consumidor, a gestão deve ser feita de maneira responsável e transparente, pois o gestor deve se preocupar não somente com o público interno da organização, mas também de sua imagem perante ao público externo, visto que, naquele momento de atendimento ou visita ao espaço pelo cliente, o funcionário será a materialização da organização na qual trabalha. Posto isso, este trabalho questiona: como a gestão da



diversidade tem sido desenvolvida em organizações do setor bancário? O presente estudo possui como objetivo geral analisar o estabelecimento da gestão da diversidade no setor bancário à luz do fomento do respeito à diferença. Para alcançar este objetivo e dar subsídio a discussões acerca do tema, fez-se necessário explicar a importância da abordagem sobre diversidade nas organizações, explicitar os entraves à diversidade e, ainda, levantar dados de instituições financeiras sobre políticas de inclusão.

Conforme postulam Vergara e Irigaray (2007, p. 2), os discursos organizacionais são construídos negligenciando ausências e silêncios. Neste intuito, o presente estudo se faz socialmente relevante para evidenciar o quadro de desigualdade de oportunidades no Brasil, com base em levantamentos teóricos e censitários, alarmando a sociedade para a necessidade de implantação de políticas de inclusão. Além disso, possui relevância acadêmica pois, apesar de atualmente existirem vários trabalhos voltados para o tema da diversidade, poucos são os que abordam, conjuntamente, os principais grupos minoritários, contribuindo para a redução da lacuna de material de estudo sobre esse tema. Apesar de o trabalho estar voltado para o ambiente das instituições do Setor Financeiro Nacional, a diversidade e os entraves das minorias podem ser percebidos da mesma forma, em proporções diferentes, em outros tipos de organizações. Levando isso em consideração, o presente trabalho é relevante também ao passo de que pode auxiliar a iluminar pesquisas em outras organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Avanço de Gestão de Pessoas em Direção a Diversidade**

O conceito de Recursos Humanos surgiu, de uma maneira geral, no século XIX, porém tinha como único objetivo contabilizar os registros, as faltas e os atrasos dos trabalhadores. Os gestores daquela época, chamados de Chefes de Pessoal, tinham por característica serem inflexíveis, seguindo estritamente os regulamentos e possuíam frieza no trato com o trabalhador.

Na década de 1920, a teoria das relações humanas trouxe uma nova atribuição ao Chefe de Pessoal: o aumento da produtividade pela eliminação dos conflitos. Isso porque o modelo o qual era vigente, provenientes das teorias de Taylor e Fayol, a administração operava à base da força e do autocratismo e a gestão tinha como objetivo a maximização da eficiência na produção apenas pelos atributos físicos do trabalhador.

Conforme os anos foram passando, algumas mudanças ocorreram no ambiente de trabalho: as mulheres ganharam o direito de exercerem profissões remuneradas, a globalização fez com que houvesse grandes fluxos migratórios entre regiões e até mesmo países, o que contribuiu para a diversificação tanto da população quanto da força de trabalho.

Por o modelo americano ter sido exportado ao Brasil, faz-se, aqui, a análise da evolução da gestão da diversidade. Inicialmente, houve a fase da negação da diversidade. Isso se dava ao fato de mesmo os gestores, identificando que existiam diferenças entre seus funcionários, essas diferenças não fariam com que a organização os tratasse de maneira diferenciada. Isso culminou ao fato de, mesmo pessoas pertencentes às minorias serem admitidas nas organizações, a própria organização adotava uma postura de não reconhecer a sua diversidade, o que levava a estes grupos minoritários a aceitarem suas diferenças serem negadas. Torna-se necessário atribuir conceito ao termo minorias. Não se trata, aqui, de um grupo de pessoas em menor quantidade numérica, mas sim de um conceito sociológico, relativo a relações de dominação e poder. Cabe ressaltar que, na literatura, o conceito de minorias não é pacífico. Existem autores que estreitam o

conceito para pessoas que portam certos tipos de características. Aqui, adota-se o conceito de Chaves (1971, p. 149), mais geral, que postula que minorias são

“um grupo de pessoas que de algum modo e em algum setor das relações sociais se encontra numa situação de dependência e desvantagem em relação a um outro grupo, ‘maioritário’, ambos integrando uma sociedade mais ampla. As minorias recebem quase sempre um tratamento discriminatório por parte da maioria”.

Também, houve a fase das ações afirmativas, em que o foco era dado na fase de recrutamento. O enfoque era recrutar indivíduos pertencentes às minorias mais desfavorecidas e adaptá-los ao ambiente ao qual não se encaixariam se não fosse por elas. Esta fase foi marcada pela promulgação do *Equal Employment Opportunities* (EEO). Traçando um paralelo com o Brasil, essas ações afirmativas podem ser percebidas nas leis que estabelecem cotas, sejam estas cotas raciais (Lei nº 12.990/2014), de gênero (Leinº 9.504/97) ou para pessoas com deficiência (Leinº 8.213/1991).

Somente posteriormente, houve o reconhecimento e compreensão das diferenças. A partir daí que realmente pode-se tratar de uma verdadeira gestão da diversidade: o gestor reconhece a diversidade, a aceita e, concomitantemente, a usa como um recurso estratégico para que, além de ela não interferir no resultado da organização, também gerar uma maior produtividade.

Em relação à diversidade, pode-se dizer que ela tem se consolidado como pauta fundamental em todo o mundo, visto que são notórias as diferenças nas forças de trabalho. Gênero, orientação sexual, religião, etnia, limitações físicas e/ou psíquicas, entre diversos outros aspectos, assinalam a heterogeneidade da nossa sociedade. De acordo com Robbins e Coulter (2011), essas heterogeneidades acabam por demandar das organizações “práticas que harmonizem lucro e justiça social”.

A partir de 1990 que o estudo da diversidade ganhou verdadeira força na academia. Para Nkomo e Cox Jr (1999, p. 334), o aumento da diversidade da força de trabalho e os possíveis impactos que essa diversidade pode ter nos resultados da organização foram os fatores que desencadearam o avanço das pesquisas nesta área. A diversidade passou a ser tratada como um recurso que deveria ser gerido,

com o intuito de minimizar os conflitos que podem ser gerados e maximizar os benefícios que essa diversidade pode trazer, como maior diversidade no processo decisório, redução do engessamento causado pela falta de diferença, entre outros. Porém, diversidade por si só é algo muito vago: diversidade em relação a que?

Para Fleury (2000, p. 23), a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento. Ela também se relaciona a como o indivíduo se percebe, pois ele possui identidades visíveis e invisíveis. Dessa forma, os indivíduos tendem a se classificar e a classificar aos outros em categorias, que é a chamada teoria da identidade social. Essa teoria acaba por corroborar com estereótipos que, em casos mais agravados, podem levar a estigmas.

Estigmas, conforme conceito de Goffman (2012) são fenômenos socialmente construídos que implicam em diversas formas, sempre negativas, em suas vítimas, já que tem como parâmetros o julgamento de atributos que para a sociedade são tidos como depreciativos. Mulheres, pessoas negras, com deformação facial, com deficiência física, com deficiência mental, obesas e cegas entram no rol de pessoas mais estigmatizadas. A percepção de um estigma faz com que a expectativa do outro diminua, fazendo com que a outra pessoa seja percebida, em certos casos, como incapaz.

Para que haja uma verdadeira efetividade em sua gestão, é importante perceber que gerir a diversidade não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito. Ela implica em adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (THOMAS, 1996, p. 2).

Para Fleury (2000, p.21), o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho. Ainda para a autora, administrar a diversidade significa adicionar valor à organização.

Um dos problemas os quais o gestor de pessoas deve enfrentar, contudo, é a redução da produtividade que a diversidade multicultural pode causar. Conforme estudo de Maia e Freitas (2014), que analisou duas empresas as quais contrataram pessoas com deficiência, foi apontado como ponto negativo por uma das empresas a baixa produtividade e rendimento desses funcionários e a exigência de maior tolerância entre os colegas de trabalho das PcDs.

Isso se torna um agravante, pois, conforme postula Aquino (2004, p. 25), “a força de trabalho vem sendo disciplinada de acordo com o ideal de produtividade, e suas necessidades devem ser subordinadas à esfera do consumo”. Ou seja, “a sociedade contemporânea vem constituindo um ser humano anônimo e alienado”.

Também se apresenta como uma dificuldade da gestão da diversidade, principalmente no Brasil, o reconhecimento de que as minorias devem ser tratadas diferentemente das majorias. O primeiro passo, então, é reconhecer que a diversidade de fato existe.

Não basta apenas incluir o indivíduo pertencente a um grupo minoritário. Ele deve também possuir as mesmas possibilidades de crescimento e ascensão na carreira como os outros. Assim, diz Thomas Jr (1990), que o problema das minorias “não é ter acesso aos empregos, mas ter progresso em suas carreiras, fazendo o melhor uso do seu potencial”. Por isso, o autor não acredita que as ações afirmativas por si só podem lidar com o problema de desenvolvimento e progressão de carreira no longo prazo para todos os tipos de pessoas, pois a inabilidade dos gestores em lidar com a diversidade ainda representa a maior causa dos afastamentos das minorias no mercado de trabalho. Segundo o autor, a diversidade pode contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o comportamento do líder e dos membros do grupo de minorias seja positivo em relação às diferenças. Em seu estudo realizado em grandes empresas norte-americanas, ele concluiu que o principal objetivo da gestão da diversidade não é mais a justiça social provocada pelas ações afirmativas, mas sim a obtenção de vantagem competitiva pela organização.

Cox (1994) prevê que o multiculturalismo será uma realidade irreversível nas organizações. Segundo acredita, isso pode trazer aspectos positivos e negativos, estes últimos devendo ser atenuados pela organização através de seu modelo de

gestão. Para o autor, há o ganho direto no desenvolvimento de produtos e serviços com maior consistência para o consumidor, visto que a diversificação traz consigo uma representatividade de maior parcela da população. Já como ponto negativo, ele ressalta que o conflito entre grupos socialmente distintos como a principal preocupação das organizações, visto que eles inevitavelmente ocorrem.

Mendes (2004, p. 4-5) ressalta cinco grupos de ganhos gerados por programas de gestão da diversidade, que são: o aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas em decorrência de forças de trabalho culturalmente diversas; aumento da flexibilidade organizacional; diversificação e aumento das fontes de recursos humanos; ampliação de mercados; e fortalecimento da imagem através da promoção do “marketing social” decorrente da promoção de políticas de diversidade e movimentos de responsabilidade social perante a sociedade.

Nos Estados Unidos e Canadá, desde 1960, foram promulgadas algumas leis visando à mitigação do preconceito racial que era observado tanto nas organizações quanto nas instituições de ensino, a chamada política de cotas. Nos Estados Unidos, a lei foi em sentido de que as empresas que tivessem contratos com o governo e/ou aquelas que recebessem repasses governamentais tinham a obrigatoriedade de aumentar a diversidade do seu corpo de funcionários. Já no Canadá, em 1986, houve a implantação do Employment Equity Act e Federal Contractors Program, como tentativa de conferir maiores oportunidades aos grupos que historicamente eram menos favorecidos.

No Brasil, diversidade em organização é considerado tudo aquilo que difere do padrão de uma sociedade patriarcal, isto é, da identidade do homem, branco, heterossexual e sem deficiências. Assim, para Eccel e Flores Pereira (2008), revela-se, então, um aspecto político da dicotomia normal-diferente, que pode ser traduzido pelo questionamento do que é o normal e do que é o diferente.

Mascarenhas (2008) enfatiza que há a necessidade de se alterar os padrões dominantes na sociedade e nas organizações. Acredita que a gestão da diversidade deve revelar a discriminação e posteriormente promover a inclusão.

A inclusão de indivíduos de grupos minoritários visa, além de promover o equilíbrio das forças de trabalho, atender a normativos legais. Desde 24 de julho de

1991 existe no Brasil a Lei de nº 8.213, que além de dispor sobre a Previdência Social, estabelece em seu artigo 93 percentuais para empresas com a partir de 100 empregados preencherem seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, que variam de 2% a 5% de seu cargo, motivo pelo qual tal lei é conhecida como Lei de Cotas. Já 13 de maio de 1996, houve a criação do Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH), que tinha “o diagnóstico da situação desses direitos no país e medidas para a sua defesa e promoção.” Atualmente, tal programa se encontra em sua terceira versão, que foi promulgada em 2009. Tal programa possui, além de outras, o combate às desigualdades estruturais e garantia de igualdade na diversidade como diretrizes. Entretanto, ele não possui valor de lei, é apenas um norteador para políticas públicas de inclusão.

A Constituição Federal brasileira, em seu artigo 5º, caput, diz que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza [...]” e, complementarmente em seu inciso I que: “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição.” Por que, então, essa igualdade não é vista no ambiente de trabalho? No próximo capítulo e seus subcapítulos, far-se-á uma correlação entre os dados apresentados e estudos realizados que corroboram com estes dados (BRASIL, 1988).

## **2.2 Diversidade Nas Organizações**

### **2.2.1 Diversidade e a pauta LGBT**

A categoria homossexual foi definida no século XIX. Anteriormente a isso, quando duas pessoas do mesmo sexo se relacionavam, adotava-se o nome sodomia, caso fossem do gênero masculino, e safismo, caso fossem do gênero feminino. Era sabido que existia essa forma de relacionamento, porém somente o ato era repudiado, não tendo implicações diretas sobre as pessoas que o praticavam. Somente a partir da segunda metade do século XIX é que houve uma reclassificação da relação entre pessoas do mesmo sexo, sendo abordado como uma identidade e, por conseguinte, com impacto direto no indivíduo. Por o mundo ocidental estar inserido em uma cultura hegemônica cristã, que em seu livro maior – a Bíblia – tal tipo de relacionamento ser considerado pecaminoso, indivíduos que assim se identificavam eram tidos por anômalos.

Para os estudiosos como Borba (2012), sexo diz respeito ao conjunto de particularidades que já nasceram junto com a pessoa (genitálias, por exemplo) e que pode indicar, mas não determina, a classificação de seu gênero. Por essa classificação, a pessoa pode ser pertencente ao sexo masculino ou sexo feminino. Conforme postula o sociólogo Anthony Giddens(1992), na sociologia, sexo serviria para definir apenas as diferenças “anatômicas e fisiológicas que definem os corpos masculino e feminino.”

Já o gênero engloba não somente esses fatores sexuais, como também uma construção social acerca de seu significado. De maneira bem simplista, podemos assim explicar: uma pessoa do sexo masculino e uma do sexo feminino podem se identificar com seu sexo biológico, sendo assim considerados indivíduos cisgêneros. Porém, também podem haver casos nos quais eles não se identificam com aquilo o que a sociedade impõe que ele deveria se identificar de acordo com o seu corpo, mas sim com o oposto. Esses são considerados os indivíduos transgêneros. Dentre os transgêneros, há aqueles que se submetem a procedimento cirúrgico para a alteração do sexo biológico, o chamado transexual. Há, ainda na categoria dos transgêneros, aqueles que não se identificam com qualquer um dos gêneros, os denominados *gênero-queer*. Conforme indica Giddens (1992), o gênero “diz respeito às diferenças psicológicas, sociais e culturais entre homens e mulheres. O gênero está ligado a noções socialmente construídas de masculinidade e feminilidade” e “não é necessariamente um produto direto do sexo biológico de um indivíduo”.

Ainda é importante destacar o conceito de identidade de gênero. Para Jesus (2012), entende-se que a vivência de um gênero (social, cultural) discordante com o que se esperaria de alguém de um determinado sexo (biológico) é uma questão de identidade, e não um transtorno.

Os primeiros históricos relativos a algo semelhante a transexualidade datam do Império Romano. Filo, morador de Alexandria, segundo Hyde (1994), narrava sobre homens emasculados (que removeram seus órgãos genitais completa ou parcialmente) e se vestiam e viviam conforme era o esperado se tivessem nascido como mulheres.

Durante o mesmo período, entretanto, existe um caso que merece destaque. Nero, que chutou sua esposa até a morte, arrependeu-se do feito e, ao encontrar um



escravo fisicamente semelhante a ela, ordenou que seus cirurgiões o transformassem em mulher. Os dois se casaram formalmente, tendo, a partir dali o escravo vivido como mulher.

Além disso, é imprescindível a informação de que, segundo Jesus (2012), transexualidade é um “conceito ‘guarda-chuva’ que abrange o grupo diversificado de pessoas que não se identificam, em graus diferentes, com comportamentos e/ou papéis esperados do gênero que lhes foi determinado quando de seu nascimento.” De fato, em 2018, o Conselho Federal de Psicologia <sup>1</sup> determinou que cada indivíduo possui a autonomia de determinar a qual gênero pertence.

Conforme o exposto acima, já podemos ter uma noção da diferença entre sexo e gênero. Porém, para fins de uma maior especificidade, também é importante destacar que estes três não se confundem. A orientação sexual é definida pela inclinação afetiva e/ou erótica por outros indivíduos, que podem ser do mesmo sexo, situação na qual ele é considerado heterossexual; do sexo oposto, em que ele é considerado homossexual; e por ambos os sexos, em que ele é considerado bissexual. Estas definições sobre orientação sexual se aplicam não somente aos indivíduos cisgêneros, como também aos indivíduos transgêneros, pois como pode-se inferir, a orientação sexual não diz respeito a como o indivíduo se vê perante a sociedade, mas sim como afetivamente seu cérebro se comporta.

Conforme os anos foram se passando, houve o fortalecimento do movimento feminista, a inserção da mulher no mercado de trabalho, a era da informação foi se expandindo, o movimento LGBT foi ganhando forças em mídias sociais. Mas como isso impacta nas organizações? Simples, como atualmente o espalhamento de informações se encontra apenas a distância de um clique, caso alguém se sinta discriminado e faça uma propaganda negativa em relação ao ambiente e/ou condições de trabalho de uma empresa, principalmente se ela for conhecida, sua imagem fica denegrida.

Porém, ainda está implícito em diálogos com gestores ou colegas de trabalho, e até mesmo explícito, na forma de humor, que de forma geral isso não é

---

1

bem aceito. Neste viés, o trabalho de Ferreira e Siqueira (2007) se mostra de sumária importância. Quando os homossexuais decidem não ser abertos quanto a sua sexualidade, muitas das vezes é por medo de virarem alvo de piadas, além da crença de que se revelarem sua orientação não terão oportunidade de ascensão profissional ou até mesmo a própria manutenção do emprego.

Nas organizações, em relação ao processo de aceitação da sexualidade, é importante mencionar o trabalho de Ragins e Cornwell (2001). Eles relacionaram a discriminação percebida com a questão da divulgação ou não da homossexualidade e as consequências disso, como compensações e/ou promoções. Os resultados apontaram o forte impacto das práticas e políticas organizacionais como antecedentes na percepção da discriminação por orientação sexual, destacando as políticas oficiais, a abertura para trazer o parceiro ou a parceira a eventos da empresa.

Seguindo a mesma linha de pensamento que os estudos de Ragins e Cornwell (2001), temos o estudo de Siqueira et al (2009), que estuda as formas de homofobia praticadas no ambiente de trabalho, levando em consideração relatos de trabalhadores homossexuais do Distrito Federal. Em seu estudo, é abordado o fator da violência moral praticada contra estes indivíduos. Esta violência tem como principal representante o assédio moral. O trabalho demonstra que, inclusive dentro do próprio meio LGBT, os homossexuais efeminados são alvo de preconceito e que, mesmo em sua maioria das vezes sendo velado, há situações-limites em que a violência ocorre de forma explícita, por meio de xingamentos. Estes acontecimentos fazem com que o indivíduo se sinta desprotegido e humilhado. Ao se retomar Vergara e Irigaray (2007, p.2), que dizem que os discursos organizacionais são construídos negligenciando ausências e silêncios, pode-se perceber que o relato de um dos funcionários entrevistados corrobora com esse pensamento, quando expôs que, por não conseguir mais lidar com as piadas e discriminações que se sentia alvo, buscou uma forma de retaliação, denunciando para seus superiores hierárquicos. Entretanto, mesmo tomando a atitude de verbalizar seu descontentamento, nada foi resolvido, pois, segundo ele, havia uma omissividade dos gestores em relação a este tipo de preconceito.

O silenciamento dos superiores hierárquicos em relação às discriminações é uma dupla punição, sendo uma forma de mostrar conivência com o agressor e, ao mesmo tempo, punir indiretamente a vítima, podendo levá-la a sentir que é melhor demitir-se a permanecer naquele ambiente.

Em relação aos indivíduos trans no Brasil, desde 2016, há o decreto nº. 8.727/2016, o qual trata da utilização do nome social pelas entidades administrativas federais, mesmo sem a realização de procedimento cirúrgico de redesignação de sexo. No âmbito das empresas controladas pelo poder público, o Banco do Brasil foi o primeiro banco a normatizar o assunto, possibilitando a adoção do nome social pelo funcionário em seu e-mail, cartão de visita, carimbo e crachá.

No Rio de Janeiro também há a previsão legal para uso de nome social. Trata-se da Lei Ordinária nº 6.329/2018, a qual dispõe sobre o direito ao uso do nome social por travestis e transexuais na Administração Direta e Indireta do município do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2018).

Embora haja essas normatizações legais que possibilitem conferir uma maior liberdade de ser aos transgêneros e travestis, ainda, no Brasil, é tímido o movimento em relação a implementação no ambiente privado. Isso porque não há previsão legal que obrigue o empregador, no âmbito da iniciativa privada, a adotar a mesma postura.

Há, ainda, uma certa dificuldade em se encontrar estudos relativos a pessoas transgêneros e travestis no ambiente de trabalho formal. Boa parte das pesquisas encontradas nos portais Capes, Scielo, Google Scholar, reportam a uma realidade: a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho formal ainda é um tabu. Não por acaso, a Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA), com base em dados colhidos em suas diversas regionais, aponta que 90% das pessoas trans recorrem à prostituição pelo menos em algum momento da vida.

### 2.2.2 DIVERSIDADE E A QUESTÃO RACIAL

Quanto à questão racial, pode-se dizer que, mais do que mulheres e homossexuais, suas dificuldades se encontram desde a inserção no âmbito escolar (IBGE). Apesar de as pesquisas censitárias não serem diferenciadas em relação a

sexualidade, analisando os dados disponibilizados pelo IBGE relativos a PNAD – 2014, 75% dos 10% mais pobres eram pessoas negras ou pardas, contra 23,9% dos brancos.

Além disso, ao se analisar os estudantes com atraso escolar no ensino fundamental, descobre-se que a proporção desses estudantes com atraso era mais elevada entre estudantes da rede de ensino pública, homens, residentes da área rural e pessoas negras ou pardas. Inclusive, correlacionando os dados sobre distribuição de renda per capita, os 20% mais pobres possuíam uma taxa de atraso 3,3 vezes maior que os 20% mais ricos.

A estes dados sociais apresentados, pode-se adicionar que, conforme Jezuíno (1997, p. 487), a população negra chegou ao Brasil como escravos procedentes da África. Seu trabalho, portanto, não era remunerado, sendo utilizados na lavoura e extração de minério e suas condições eram precárias, devido à facilidade de sua substituição no mercado negreiro.

Em adição a isso, em 1871 houve a promulgação da Lei do Ventre Livre, que concedia a liberdade para os filhos de escravos nascidos a partir daquela data. A partir deste ato jurídico, pode-se dizer que começou a haver o abandono das crianças que nasciam (JEZUÍNO, 1997, p. 487).

Tais dados se fazem importantes para ressaltar uma realidade que tenta ser mascarada no Brasil. Conforme postula Fleury (2000, p. 19), “os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso. Mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”.

Como pontua o estudo de Souza e Dias (2018), “mérito não é para qualquer um”. As pesquisadoras realizaram um estudo na cidade de Belo Horizonte com 25 gerentes negros sobre suas percepções quanto ao seu processo de ascensão profissional. A maior parte dos entrevistados possuíam graduação, eram casados, tinham filhos e um padrão de vida característico da classe média brasileira. Eles apontaram nas entrevistas que as maiores barreiras superadas eram relativas à posição social da família de origem, a dificuldade de completarem o ciclo educacional devido à necessidade de inserção precoce no mercado de trabalho e os

preconceitos percebidos ao longo da vida. O que os motivou a ultrapassar estas barreiras foi o ideal de não reproduzir as dificuldades de sua infância e juventude para seus herdeiros. Para a maioria dos entrevistados, sua cor de pele não influenciou no processo de ascensão profissional. Em suas percepções, o que os levou à ascensão foi o comprometimento pessoal, nível educacional e dedicação ao trabalho. Em contrapartida, um dos relatos foi de encontro a essa afirmativa, ao afirmar que ele e sua colega negra, ao serem admitidos, foram diretamente encaminhados para a área administrativa, mais precisamente no arquivo, onde não há qualquer tipo de contato com clientes. Ainda, relatou que todos os colegas brancos foram promovidos antes deles.

Percebeu-se, ainda no estudo, que os gerentes entrevistados, quando questionados sobre a situação da população negra no Brasil, utilizavam-se do pronome “eles” em vez de “nós”. Isso se deve ao fato de, para eles, “chegar lá” quebrando barreiras sociais e raciais os blinda de serem partes de um grupo racial que é alvo frequente de racismo e preconceitos. Apenas 20% deles eram favoráveis às ações afirmativas, como as cotas.

Retomando Aquino (2004, p.26), tal discurso ocorre devido a “ideologia do branqueamento”, quando os negros buscam negar sua origem étnica para copiar o modelo ideal branco.

Além disso, também retoma-se conceito abordado anteriormente, o de estigma: como forma de escape, uma pessoa pertencente a um grupo estigmatizado pela sociedade não se permite enxergar pertencente àquele grupo.

Também resta importante ressaltar o trabalho de Passos e Nogueira (2018), que estuda a questão da terceirização e a divisão racial do trabalho. A terceirização é uma forma de precarização da força de trabalho, sendo, muitas das vezes, esses trabalhos os de prestação de serviços que, possuem como característica geral salários baixos, repetitividade, baixa exigência de qualificação. Ela concluiu que, nesta forma de trabalho, há a predominância das mulheres negras, que acumulam os piores indicadores sociais no Brasil. Elas atribuem isso ao fato de a sociedade brasileira estar sedimentada na lógica colonialista, racista e patriarcal que definiram sua formação social.

Pode-se correlacionar os estudos apresentados ao se notar que, a partir de uma lógica colonialista, em que os negros eram trazidos como mercadorias pelos colonizadores (JEZUÍNO, 1997), o trabalho do negro, ao passar a ser remunerado, não era tão valorizado quanto o do branco (SOUZA; DIAS, 2018).

### 2.2.3 Diversidade e as pessoas com deficiência

Para Brogna (2006), as PcDs, por si só, já se encontram em um grupo cuja trajetória de vida está marcada prioritariamente por condições de segregação, analfabetismo e desemprego. Muitas vezes, adultos com deficiências se encontram desvinculados do ambiente de trabalho ou em situações laborais precárias e seu círculo social se resumindo ao ambiente familiar (AOKI et al, 2018).

Tais dificuldades podem ser explicadas ao se considerar que existem diferentes modelos de compreensão da deficiência, como o biomédico, que diz que a deficiência é um problema orgânico ou mental do sujeito, que deve ser reparado ou curado; e o modelo social, que postula que a deficiência é construção social em que as desigualdades vivenciadas pelas PcDs somente se manifestam em uma sociedade pouco sensível à diversidade de estilos de vida (DINIZ, 2013 *apud* AOKI et al, 2018). Para o Brasil, há uma lei que trata exclusivamente sobre as classificações de tipos de deficiência: a Lei nº 10.690/03, não sendo, porém, de rol exaustivo. Independentemente do conceito utilizado, é notório que no Brasil há a dificuldade de inclusão desses indivíduos, desde a idade escolar. Os dados do Censo Escolar da Educação Básica, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), apenas 26,3% das escolas que receberam matrículas nos anos iniciais do ensino fundamental possuíam banheiros e estruturas adequadas a alunos com deficiência ou mobilidade reduzida.

Desde 2015, há no Brasil a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.416/2015), que é “destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania”. Os direitos e liberdades fundamentais são relativos aos expressos na Constituição, os quais incluem o direito de ir e vir; direito de propriedade; o direito ao livre exercício profissional, dentre vários outros. A lei tem como base a Convenção sobre os

Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, aqui já mencionada.

Ser deficiente, tanto na sociedade quanto em ambiente de trabalho, representa ser portador de obstáculos a mais a serem transpostos. Neste sentido, para não ser excluído, a pessoa com deficiência precisa esforçar-se mais para mostrar sua capacidade e potencialidade.

Para Barnes (2016), a condição precária de empregabilidade das PcDs está relacionada intrinsecamente à organização social do trabalho no mundo capitalista. Para o autor, questões como a história, a educação, o acesso, a cultura e o transporte são fatores que corroboram para o desemprego e/ou subemprego. Por isso ele considera que, no caso das PcDs, políticas públicas têm um impacto limitado na inserção destes indivíduos no mercado de trabalho.

Resta importante destacar o trabalho de Maia e Freitas (2015), que diz que estudos têm apontado que há dificuldades no cumprimento da Lei de Cotas, tais como: baixa escolaridade e qualificação profissional, falta de flexibilização em relação ao perfil exigido, barreiras arquitetônicas, falta de recursos das instituições para qualificação profissional, desconhecimento em relação ao que é deficiência e, principalmente, resistência por parte de chefia e gerentes. Quanto ao que é a deficiência, isso já foi tema de debate por anos. Somente em 2001 que foi aprovada pela Organização Mundial da Saúde a Classificação Internacional de Funcionalidade, Deficiência e Saúde, que considera três dimensões de funcionamento humano: o funcionamento no nível do corpo; o funcionamento estrutural, que diz respeito às partes lesionadas ou aos membros que faltam; e o relacionamento do corpo com o meio.

Além do trabalho de Maia e Freitas (2015), vale ressaltar o estudo de caso feito por Aoki et al (2018), que estuda um projeto de assistência e ensino, feito pelo Laboratório de Reabilitação com Ênfase no Território do curso de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo (USP) em parceria com uma Unidade Básica de Saúde (UBS) em São Paulo, durante o período de 2012 a 2016. Nesse estudo de caso, os autores colheram dados documentais de todos os registros impressos e virtuais realizados ao longo deste projeto. Durante o projeto, foram inicialmente identificados 61 jovens e adultos desempregados em idade

economicamente ativa. Dentre essas 61 pessoas, houve a participação assídua de 22 delas ao longo dos 4 anos. Dentre elas, 12 haviam concluído o Ensino Médio. Apesar disso, apresentavam pouca ou nenhuma habilidade de leitura e escrita. Dentre os que conseguiram ser empregados, muitos se queixavam que os postos de trabalho que lhes eram oferecidos eram pouco criativos, com tarefas repetitivas e que requeriam predominantemente esforços físicos, o que levou os trabalhadores a terem experiências de trabalho pouco prazerosas. Como conclusão, semelhantemente a Maia e Freitas (2015), o estudo de caso revelou que as políticas públicas existentes no Brasil ainda respondem timidamente aos seus propósitos. Seus principais entraves são as barreiras físicas, atitudinais, econômicas e culturais que mantêm as PcDs em situação de desvantagem, de forma a tornar o ambiente do mercado de trabalho excludente por definição. Em contrapartida, notou-se uma grande importância dos grupos de apoio para a manutenção dos PcDs no ambiente de trabalho, pois encontraram ali, além de um núcleo para compartilhar informações acerca do mundo do trabalho, o rompimento do isolamento social que comumente passam.

#### 2.2.4 DIVERSIDADE E A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Historicamente, a mulher sempre foi silenciada quanto às suas capacidades e possibilidades de “querer mais”. Baseada em uma sociedade patriarcal e de cunho machista, as mulheres sempre foram criadas para serem boas mães, boas companheiras, desempenharem um papel satisfatório no lar, mas não para questionarem ou se posicionarem.

Somente pode-se começar falar sobre questão de gênero nas instituições a partir do século XIX. Nesse período, que data a Revolução Industrial e o desenvolvimento e consolidação do capitalismo, o trabalho da mulher foi muito utilizado, principalmente por elas aceitarem salários menores e jornadas de trabalho maiores, se comparadas as dos homens.

Neste mesmo século, coincidindo com alguns ideais da Revolução Francesa, houve a primeira onda do movimento feminista, em que as mulheres lutavam por, além de pautas políticas como direito ao voto, melhores condições de trabalho e educação. Somente a partir daí que pode-se notar o início de um



questionamento sobre seu papel na sociedade, principalmente no que tangia às suas responsabilidades serem limitadas somente ao âmbito domiciliar.

Quando do período em que houve as I e II Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945, respectivamente) houve um grande aumento da mão de obra feminina. Isso deve-se ao fato de que os homens estavam no campo de batalha e, enquanto isso, o mercado necessitava de trabalhadores, enquanto as mulheres necessitavam de complementos de renda para suprirem a falta da renda de seus maridos. Com isso, elas foram ocupando cargos masculinos no mercado de trabalho.

Porém, mesmo com o notório aumento da participação da mulher no mercado formal de trabalho, a ocupação de cargos de chefia ou direção ainda se apresenta como uma lacuna a ser preenchida e explicada. Segundo o relatório disponibilizado pelo IBGE, “as desigualdades de gênero no mercado de trabalho não se configuram apenas no rendimento, o acesso de mulheres a cargos gerenciais e de direção é reduzido comparativamente aos homens”.

Neste ínterim, torna-se interessante mencionar o trabalho de Hultin (2003) relativo a um “teto de vidro”. Hultin explica que esse “teto de vidro” permite que as mulheres avancem até um determinado ponto, mas ao atingi-lo, estagnam, não conseguem ultrapassá-lo. Já os homens, mesmo possuindo menor qualificação, progredem mais rapidamente na carreira. Melo (2009) adiciona a esse conceito que dependendo da organização, sociedade e culturas estudadas, este “teto de vidro” tem formas e intensidades diferentes. De fato, analisando novamente o relatório disponibilizado pelo IBGE, de todos os setores da economia analisados, as mulheres somente se apresentavam como maioria nos cargos de liderança nos setores de educação, saúde e serviços sociais.

Coadunando com estes dados e a teoria do “teto de vidro”, é essencial ressaltar o trabalho de Gontijo e Melo (2017). Elas analisaram “as relações de gênero no setor educacional, por meio de pesquisa bibliográfica e análise de relatos de histórias de vida de diretoras de Instituições de Ensino Superior privadas”. Foi dada preferência às instituições privadas pois nas públicas os cargos analisados (como de reitor, por exemplo) são dependentes de eleição. Elas identificaram, na cidade de Belo Horizonte, 20 mulheres que ocupavam os principais cargos de liderança em instituições de ensino privadas e, dentre estas, analisaram o histórico

de vida de 3 delas. Em um breve resumo, durante as entrevistas as autoras perceberam que as próprias mulheres reproduziam os discursos que as diminuem e que, para assumirem a posição em que se encontram, lidavam com alguns conflitos referentes a como se portar: se, por um lado, espera-se que um líder seja (um homem) forte, de pulso firme, por outro se espera que, quando uma mulher desempenha esta função, ela seja mais benevolente, sutil, cuidadosa. Ao assumirem este papel, as entrevistadas relatam que tentam se moldar ao que é esperado delas. Dentre elas, uma relatou que a sua principal dificuldade é conciliar o foco no trabalho com a vida conjugal, domiciliar e familiar, sem que alguma delas saia prejudicada. De fato, retomando ao relatório do IBGE, a “dupla jornada” da mulher (nome dado à jornada de trabalho formal acrescida da jornada de afazeres domésticos) é real, visto que “88% das mulheres ocupadas de 16 anos ou mais de idade realizavam afazeres domésticos, enquanto entre os homens este percentual era 46%”.

No trabalho de Gontijo e Melo (2017), nenhuma das entrevistadas demonstraram que poderia haver algum empecilho de posterior ascensão em suas carreiras. Mas elas concordaram que sua trajetória foi marcada por preconceitos, mesmo que velados, em reuniões com superiores, por exemplo, em que homens tentam impor suas opiniões como as únicas válidas.

Adicionando-se a isso, apesar de uma delas não reconhecer qualquer problema que impeça sua ascensão no futuro, ela admite que quanto mais se sobe na posição hierárquica, mais as possibilidades “vão se afunilando”. Isto permitiu às autoras chegarem ao resultado de que este “teto de vidro” realmente existe e que é construído por homens e mulheres que, mesmo involuntariamente, replicam a discriminação. Isso se deve ao fato de a dimensão cultural das instituições, em sua maioria, ainda trazerem resquícios de dominação masculina, pois ele é legitimado tanto pelos homens quanto pelas mulheres.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 Apresentação

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, é descritiva e explicativa. Descritiva, pois descreve as características de diversos grupos que, por sua condição de poder, são considerados minoritários. Explicativa, já que busca explicar a importância da gestão da diversidade como estratégia de uma corporação.

Quanto aos meios, houve pesquisa de campo, documental e bibliográfica. A pesquisa de campo se deu com uma entrevista a gestor de instituição bancária referente a políticas de diversidade, por meio de questionário semiestruturado.

Gil (2002, p. 52) define as seguintes fases na pesquisa documental: a) estabelecimento de objetivos; b) elaboração do plano de trabalho; c) seleção e localização das fontes; d) obtenção do material; e) tratamento dos dados; f) confecção das fichas; e g) redação do trabalho. Portanto, esta pesquisa será documental pois levará em análise normas, materiais de cursos disponibilizados para funcionários e a comunidade em um geral sobre o tema, códigos de ética aplicáveis e posteriormente fará um posicionamento crítico quanto a eles.

Bibliográfica, porquanto utiliza como fonte para seu embasamento teórico artigos, capítulos de livro, teses e dissertações, servindo também como fonte de referencial teórico para outras pesquisas. Para Gil (2002, p. 72-73), os procedimentos da pesquisa bibliográfica se definem mediante os seguintes passos: a) determinar os objetivos; b) elaborar um plano de trabalho; c) identificar as fontes; localizar as fontes e obter o material; d) ler o material; fazer apontamentos; e) confeccionar fichas; e f) redigir o trabalho. Para isso, foram feitas pesquisas em portais científicos com as palavras “diversidade”, “diversidade organizações”, “desigualdade trabalho” em português e inglês, sem delimitação de período temporal. Após isso, foi feita uma pré-classificação dos artigos selecionados levando em consideração o resumo e a introdução.

Quanto à amostra, é não probabilística, por acessibilidade, porquanto a entrevistada em pesquisa de campo foi escolhida propositalmente pela maior facilidade de acesso às informações pertinentes.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa, porquanto o que é alvo de análise é o conteúdo dos dados obtidos. Para Gil (2002), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

### **3.2 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Evidências Empíricas:**

Para Lakatos e Marconi (2001) todo trabalho científico deve ter o apoio e embasamento em pesquisas bibliográficas, para que não se perca tempo com algo que já foi solucionado e que possibilite a chegada a conclusões inovadoras. Sendo assim, como documentação bibliográfica, o presente estudo utilizou-se de livros, artigos, dissertações, entre outros. A coleta e seleção foi feita por meio de site de busca, Google, e de bases de dados como o portal Scielo, Google Scholar, Capes, Repositório Virtual da Biblioteca da Universidade de Brasília e afins.

Para Gil (2002), é particularmente importante a realização de pesquisa documental quando o problema requer muitos dados que se encontram espalhados pelo espaço, devendo, contudo, atentar-se à qualidade e confiabilidade das fontes consultadas, com o objetivo de não utilizar dados equivocados. Nesta pesquisa, utilizou-se como fonte documental dados disponibilizados pelas empresas pesquisadas, como relatórios anuais, códigos de ética e comportamentais e, em menor escala, notícias veiculadas em meios de comunicação de massa.

Quanto a coleta de dados empíricos, foi realizada entrevista a gestora de recursos humanos de uma das empresas, por meio de roteiro semiestruturado, elaborado de acordo com os objetivos do estudo e com vistas a compreender como funciona o processo seletivo daquela empresa. A entrevista foi agendada, gravada e transcrita. A entrevistada, Márcia, 35 anos, 5 anos de organização, assinou o termo

de consentimento livre e esclarecido, por meio do qual autorizou a utilização das informações prestadas serem utilizadas para trabalho acadêmico.

### **3.3 Limitações na Coleta de Dados**

A presente pesquisa tinha como intuito a entrevista de mais de um gestor de recursos humanos para, conforme Gil (2002), obter maior abrangência, eficiência na coleta, classificação e quantificação dos dados.

Contudo, houve resistência na concessão de entrevistas inicialmente nas duas empresas e, posteriormente, somente da empresa A que, formalmente, se negou a fornecer entrevista após receber uma prévia sobre quais seriam os temas abordados no questionário semiestruturado. A empresa, ainda, informou que para trabalhos acadêmicos, somente os dados disponibilizados publicamente seriam bastantes. Contudo, para o presente trabalho, foi tomada a decisão de manter a pesquisa também com a organização A, mesmo sem a concessão de entrevistas, por se tratar de um banco de grande relevância econômica, social e seus dados abertos a sociedade fornecerem grandes detalhes quanto à diversidade em seu corpo funcional.

### **3.4 Procedimento de Análise da Evidência Empírica**

Para a análise da entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979) a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo possui duas funções básicas: a heurística, de aumentar a prospecção à descoberta enriquecendo a tentativa exploratória e a de administração da prova, na qual, pela análise, buscam-se provas para a afirmação de uma hipótese.

De acordo com Laville e Dionne (1999), a análise de conteúdo procura desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com o objetivo de esclarecer

suas diferentes características e significação. Na sua operacionalização, salientam que o pesquisador deve efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que serão agrupados por categorias.

Para o presente trabalho, as categorias foram divididas como: 1) As mulheres; 2) As PCDs; 3) Grupos abordados, mas não priorizados. Tal categorização foi feita pois, apesar de todos os grupos minoritários abordados no referencial teórico possuírem algum tipo de reconhecimento pelas instituições, notou-se que a instituição A direciona a diversidade veementemente à questão das mulheres, enquanto a instituição B direciona prioritariamente aos PCDs.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 Apresentação**

Conforme pesquisas documentais levantadas das organizações, aqui denominadas organizações A e B, pode-se perceber que a questão da diversidade e sua valorização é algo recente na história das instituições.

A organização financeira A, apesar de possuir uma longa história de mercado, somente começou a diversificar o seu quadro funcional a partir de 1969, ano em que as mulheres puderam, de fato, se candidatar a função de escriturário, que é a função base de entrada para a carreira bancária. Posteriormente a isso, houve a promulgação de uma nova Constituição Federal, que conferiu direitos iguais a todos, independente de gênero, raça, credo e quaisquer distinções que possam ser efetuadas.

Decorrente da redemocratização trazida pela nova Constituição, ao longo dos anos, o banco A começou a se adaptar ao novo modelo de mercado, mais heterogêneo. Percebeu-se um grande comprometimento, ao longo dos anos, dos gestores para com essa questão. Ao se analisar relatórios anuais disponibilizados ao longo dos últimos 10 anos da empresa, nota-se que foi crescente a preocupação de aumentar os dados em relação à diversidade e quais ações estavam sendo promovidas para que a igualdade de oportunidades, dispostas na Constituição Federal, fosse atingida.

Porém, esta organização conta com intensa ingerência política federal, o que pode gerar conflitos de interesses, imparcialidade ou até mesmo a demissão caso sua imagem não esteja representada de acordo com o que o líder do governo espera. Apesar disso, em suas diretrizes, há o princípio de convivência harmoniosa com o governo, havendo independência entre as suas atividades.

A organização B é nova em história: fundada em 1997, alcançou rápido crescimento ao longo dos anos. Por ser uma organização relativamente nova, com estrutura significativamente menor que a organização A e com pouca ingerência direta do governo, ela possui um engessamento menor em relação às suas normas e padrões de comportamento em relação à diversidade.

Todavia, ao se analisar os relatórios anuais disponibilizados por esta instituição, nota-se que os dados referentes à diversidade são simplistas, pois consideram em seu âmbito apenas a relação homens x mulheres.

Entretanto está prevista a adoção de ações efetivamente voltadas para a diversidade no ano de 2020, com recursos já provisionados para este intuito.

As ações de diversidade que já são e serão promovidas, bem como os grupos identificados como os mais contemplados atualmente pelas políticas de diversidade serão detalhados no subcapítulo Discussão dos Resultados.

## **4.2 Discussão dos resultados**

### **4.2.1 AS MULHERES**

Na organização A, somente a partir de 1969 houve a possibilidade de mulheres se candidatarem a uma vaga como escriturárias, ou seja, a vaga de entrada para a carreira bancária; antes, mulheres somente poderiam desempenhar a função de telefonistas ou auxiliares de mecanografia. Já, em 1984, a primeira mulher foi nomeada como gerente.

Apesar da tarde possibilidade de entrada da mulher na instituição A, pode-se perceber que, em se tratando da abordagem da diversidade, ela vem sendo o foco prioritário.

Em relação a questões salariais, ambas instituições possuem seus salários tabelados pela função, sem distinção de gênero. Porém, olhando a fundo as estatísticas de seus quadros funcionais, apenas 35,5% das vagas de nível gerencial existentes são ocupadas por mulheres na instituição A, contra 25% da instituição B. Isso demonstra que, mesmo existindo a paridade entre gêneros das funções, os homens ainda obtêm maior renda em comparação às mulheres nas duas instituições.

Em 2007, a organização A fez a adesão à segunda edição do programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, que tem como objetivo “difundir novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, combater as dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e raça praticadas no ambiente de trabalho,



assim como promover a igualdade de gênero e raça no que diz respeito às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção ”.

Corroborando com isto e buscando corrigir a grande diferença entre homens e mulheres em vagas de chefia, em seu último relatório sobre transparência e relacionamentos com investidores, a instituição A demonstrou, como um dos desafios de capital humano, o “interesse em garantir a maior proporcionalidade da representatividade de gênero e raça em todos os níveis hierárquicos” de carreira. Porém, apesar de o desafio abarcar raça, as ações implantadas não contemplam distinção de cor, apenas gênero, conforme pode-se perceber no trecho abaixo:

Lançamento do Programa Liderança Feminina com o objetivo de reafirmar os compromissos e pactos assumidos externamente, promover o desenvolvimento de líderes e ampliar a participação do público feminino nos Programas de Ascensão Profissional (recrutamento e seleção).

Para alcançar este objetivo, o banco lançou o Programa Liderança Feminina, que tem como objetivo:

O Programa Liderança Feminina foi lançado para identificar barreiras, mapear a prontidão organizacional para a mudança e criar a cultura de equidade. Foram estabelecidas metas corporativas para nomeação de mulheres em cargos de primeira gestora em Unidades de Negócios.

Traçando-se um paralelo com o trabalho de Hultin (2003), pode-se perceber que há preocupação deste banco em relação à carreira das mulheres para que elas quebrem o “teto de vidro”. Nota-se, porém, um aumento muito tímido da participação das mulheres em cargos gerenciais entre 2017 e 2018: apenas 0,3%.

Ambas organizações se mostraram muito semelhantes em relação ao reconhecimento do trabalho da mulher. Houve aumento, desde 2017, nos treinamentos disponibilizados para tratar questões como assédio sexual no ambiente de trabalho.

Ainda assim, ao ser indagada sobre políticas que contemplassem mulheres, a gestora da organização B ponderou:

“Não temos ações específicas, não.[...]Porque pra mim tratar sobre assédio não é uma política em si, é uma obrigação de qualquer lugar sério. De resto, a gente segue o que está na lei.(entrevistada)

Por fim, a organização A, desde 2018, passou a disponibilizar fundo de ações de instituições que, como ela, adotem ou incentivem práticas de equidade e que sejam signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) que visa difundir, além da questão de equidade de gênero, a delegação de poder às mulheres no ambiente corporativo.

#### 4.2.2 As pessoas com deficiência

Ao se comparar as duas instituições, pôde-se perceber que na organização B em relação à diversidade o grupo que mais é contemplado é a de pessoas com deficiência. Pode-se perceber que há preocupação quanto ao seu bem estar e adaptabilidade no trabalho, conforme entrevista com a gestora:

A gente trabalha muito aqui conforme as coisas vão acontecendo, então a gente contratou a anã e a gente chegou pra ela e perguntou "me diz o que você precisa?" e aí a gente adaptou.[...]Mas isso não é impeditivo, se o profissional tem o que a gente precisa a gente pensa agora vamos ver o que a gente precisa pra se adaptar a ele.  
(entrevistada)

Apesar disso, ela não soube informar qual o percentual dos cargos existentes são ocupados por PCDs. Isto porque, apesar de haver o discurso de inclusão, o foco ainda é o cumprimento da lei:

Ah (sic), é difícil falar, porque a gente não tem políticas específicas de incentivo. A gente tenta ser o mais aberto possível aos tipos de pessoa quando estamos entrevistando para contratar. Os PCDs a gente tem que cumprir a lei, né?(entrevistada)

Apesar disso, há uma grande cultura de valorização do trabalho das PCDs na instituição B. Todas as formas de deficiência são aceitas, não se restringindo, apenas, às leves.

A gente tenta de alguma forma trazer o maior número de diversidade independente da deficiência. Eu já trabalhei em empresa que falava

"ah eu só quero se a pessoa tiver só o dedo mindinho cortado, quer o mínimo possível. E aqui isso não é impeditivo, se a pessoa é capaz ela entra nesse processo para atingir a cota, mas depois ela tem a chance de crescer pelo banco em diversas áreas, essa é só a porta de entrada.(entrevistada)

O prédio é todo com acessibilidade, todas as portas tem as medidas corretas, todos andares tem banheiros adaptados, o negócio de bater o ponto são [sic] mais baixos pra atender eles, então a gente tem uma diversidade muito grande quando fala de PCDs, então eu tenho: pessoas com nanismo, pessoas com deficiência auditiva, pessoa com deficiência visual, cadeirante, pessoas que só tem o movimento da mão, então isso nunca foi impeditivo porque nossa estrutura já tá preparada pra isso.(entrevistada)

Eu tenho PCDs que são analistas, que são supervisores, que são gerentes de TI, aqui a gente brinca que temos PCDs sênior, porque aqui não tem nenhum funcionário com deficiência que fica só juntando papel e tirando cópia. (entrevistada)"

Analisando as falas, pode-se correlacionar a visão da gestora ao pensamento de Thomas Jr (1990), que diz que para promover a efetiva inclusão, não é suficiente apenas oferecer uma vaga de emprego, também é necessário oferecer oportunidades de ascensão para que o profissional possa se sentir realizado pessoalmente.

Já na organização A, quanto aos PCDs, apenas 1,70% do quadro é representado por eles. Em cargos de chefia, somam apenas 0,28%. Neste grupo, o banco atuou pensando mais na questão de acessibilidade, tanto do funcionário quanto do consumidor: no final de 2018, 99,80% das suas agências estavam com o pavimento principal adaptado para pessoas com dificuldades de locomoção, deficientes visuais e cadeirantes.

Apesar disso, como uma das políticas de acolhimento e valorização da comunidade PCD, a instituição mantém parcerias com órgãos governamentais e não-governamentais, como a Secretaria Especial de Direitos Humanos, Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (CORDE), Senado Federal e Associação de pais, amigos e pessoas com deficiência e uma de seus próprios funcionários. A parceria possui o intuito de criar um núcleo em que os funcionários possam trocar experiências, obter apoio de pessoas que

passam por situações semelhantes às suas, conhecer novas pessoas, além de seus coordenadores auxiliarem na implementação de melhorias ambientais e arquitetônicas para que a instituição sempre se mantenha adequada às normas técnicas.

Além disso, outras ações promovidas pela instituição são a capacitação de seus funcionários em Língua Brasileira de Sinais – Libras, a possibilidade de inclusão do tipo de deficiência que possui na inscrição para o processo seletivo da instituição para facilitar a sua alocação e projetos pedagógicos para a comunidade, como o trabalho voluntário realizado pelos funcionários da área de tecnologia para capacitação de pessoas com deficiência em informática.

### **4.3 Grupos Abordados, Mas Não Priorizados:**

#### **4.3.1 LGBTs**

Em 2018, a organização financeira A aderiu aos Padrões de Conduta para Empresas no enfrentamento à discriminação de pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e intersexuais da ONU. Nesse quesito, o banco já adota alguns procedimentos para que o funcionário se sinta acolhido e valorizado, como o reconhecimento de casais do mesmo sexo, com a possibilidade de inclusão do(a) cônjuge como dependente em plano de saúde e odontológico.

Neste aspecto, é possível traçar um paralelo com o estudo de Siqueira et al (2007), que diz que há por parte dos homossexuais certo receio em revelar sua sexualidade, por medo de ser alvo de piadas e xingamentos. Como é uma política institucional a aceitação da diversidade sexual, os funcionários possuem canais de denúncia de discriminação sexual, como a ouvidoria interna, o departamento de pessoal e o próprio sindicato.

Além disso, a organização A também normatizou a utilização do nome social em crachás, carimbos e cartões de visita para os funcionários trans, tendo eles feito a cirurgia de redesignação de sexo ou não.

Em contrapartida, ainda há parte de sua norma interna, em relação a etiqueta pessoal e normas de vestimenta que podem-se considerar excludentes:

“4.4.2. Manter a apresentação pessoal adequada à função exercida e à norma social e cultural da comunidade.”

Analisando-se pela ótica da existência de travestis, há ainda uma certa exclusão, posto que não é aceito culturalmente pessoas trajarem vestes que foram socialmente atribuídas a pessoas do gênero oposto.

Há, de fato, nesta organização, o aumento da quantidade de conteúdo e treinamentos sobre respeito e tolerância, sendo tais treinamentos obrigatórios para quem irá ocupar cargo de gestão. Contudo, apesar disso, tais treinamentos não são de grade obrigatória para os funcionários, bem como são superficiais. Tratam-se de áudios e vídeos de curta duração – cerca de 3 a 6 minutos, contando sobre experiências de funcionários que obtiveram sucesso pessoal em se tratando de superação das barreiras de preconceito. Há, também, um congresso que ocorre anualmente e reúne todos os gestores de diversas áreas, tanto operacionais quanto estratégicas, que visa propagar todas as diretrizes, visão e missão da instituição, bem como boas práticas de gestão, incluindo, assim, a diversidade.

Já na organização B há certa diferença em relação aos normativos. O programa de integridade, que é análogo ao código de ética e normas de conduta da instituição, é revisado anualmente. No trecho que se trata sobre a contratação de pessoal, destaca-se:

“O processo de recrutamento e seleção de funcionários deve cumprir os princípios de não discriminação, imparcialidade e julgamento independente, visando garantir a seleção dos indivíduos mais qualificados para os respectivos cargos e incluindo uma oferta competitiva no mercado de referência, garantindo acesso equânime às oportunidades de trabalho.”

Há a preocupação dessa organização em trazer todas as formas de diversidade em seu ambiente de trabalho, contudo, no tocante ao público LGBT, ainda há uma lacuna:

A gente não tem nenhuma campanha efetiva para este público, mas não tem nenhum direcionamento oposto a isso, então a gente tenta ali no RH de alguma forma trazer essa diversidade no processo seletivo mas isso não é uma campanha institucional. (entrevistada)

Na semana da ética a gente sempre tenta trazer algo relacionado ao assunto, mas é tudo dentro de um contexto maior, nada específico para isso. (entrevistada)

Apesar desta lacuna, desde 01/01/2018 os benefícios como plano de saúde e odontológico deixaram de ser exclusivos do funcionário e passaram a poder ser estendidos aos cônjuges, independente de orientação sexual.

Porém, houve a sinalização de que a não abordagem sobre o tema LGBT está para ser mudada. Há o projeto, já orçado para implementação, de palestras e congressos para os gestores voltados para, além de outros públicos, o respeito à diversidade sexual e de gênero:

Em 2020 a gente vai começar um projeto, fruto do nosso departamento de inovação, com o intuito de trazer mais diversidade pro nosso quadro. É a primeira vez que vamos começar com a tentativa de atrair mais mulheres, LGBTs para atuarem com a gente. Nós temos clientes nos 4 cantos do país, como as pessoas vão se sentir encantadas por nós se a gente não tiver um quadro com todo o tipo de pessoa? (entrevistada)

Na semana da ética teremos uma palestra [...] que vai ser o pontapé inicial para o nosso projeto de 2020.(entrevistada)

Também, em relação a este projeto de 2020, há a sinalização de que esta empresa também passará a fazer a adesão à utilização do nome social:

A gente tá com um leiaute de mudança de crachá [...] Aqui no banco está previsto para janeiro de 2020 e a pessoa vai escolher que nome quer, e aí pode ser um nome social, o próprio nome, um apelido, como você preferir ser chamado. (entrevistada)

Por fim, ao questionar sobre a percepção geral sobre o ambiente de trabalho, se havia denúncias quanto a discriminação, a gestora informou:

A gente nunca teve uma denúncia discriminatória quanto a sexo, cor, sexualidade. São denúncias mais relacionadas a cotidiano, funcionário que se sente injustiçado, mas não discriminatório. Espero que não tenha.(entrevistada)

Nota-se, portanto, que o silenciamento da instituição em relação ao público LGBT não constitui como um negligenciamento de sua existência em seu quadro,

mas sim como uma falta de proatividade para com este grupo, o que está prestes a mudar.

#### 4.3.2 DIVERSIDADE RACIAL:

Ao se analisar o quadro funcional da organização A, que possui cerca de 97 mil funcionários, 22,90% destes se declararam como negros ou pardos. Dentro destes, 31,68% ocupam algum cargo de chefia.

Quando se analisa a instituição B, os resultados são ainda mais restritos:

Não sei te dizer quantos negros fazem parte do nosso quadro, esses dados não foram disponibilizados para a gente. A gente analisa o currículo e depois faz as entrevistas, aí acaba que muitas vezes a diversidade não é tão grande assim na hora de selecionar.  
(entrevistada)

Nota-se, em ambas organizações, um silenciamento em relação a políticas de ascensão ou mesmo inclusão destes funcionários. Ambas pregam, porém, pela igualdade de oportunidades, repúdio ao racismo e práticas discriminatórias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o contexto sócio-econômico do Brasil, percebe-se como ainda é existente a falta de representatividade no ambiente corporativo em relação às minorias: mulheres, negros, PCDs e LGBTs.

Tal falta de representatividade deve-se, conforme visto neste estudo, a diversos fatores, como: a precarização do ensino de base, a necessidade de inserção precoce no ambiente de trabalho informal, a dupla ou tripla jornada exercida pelas mulheres, às barreiras arquitetônicas nos casos de PCDs.

Conforme a história foi progredindo, houve a preocupação em relação a inserção desta minoria no ambiente de trabalho. Porém, retomando o pensamento de Thomas Jr. (1990), para a efetiva inclusão de uma minoria, não é bastante apenas oferecer-lhe a vaga de emprego; deve-se, também, oferecer condições para que ela também possa progredir na carreira, para que haja também um sentimento de satisfação pessoal.

Porém, muitas instituições ainda tratam a questão da diversidade apenas no âmbito homem x mulher. Apesar de bastante importante já existir esse ponto de vista, é necessário que possa haver a evolução desse pensamento, para que abarque também orientação sexual, credo, imagem corporal e diversas outras formas desviantes do padrão estabelecido pela sociedade que possam ser alvo de qualquer forma de discriminação.

Ao analisar duas organizações do sistema financeiro nacional, foi verificado que em seus normativos e códigos de ética há expreso explicitamente o repúdio a atos que representem qualquer forma de discriminação.

É deveras importante notar que, atualmente, o funcionário está amparado pelas regulamentações internas das instituições, que são de cumprimento obrigatório por todos. Apesar disso, pode-se salientar que em ambas instituições são poucos os números de denúncias discriminatórias, o que não necessariamente significa a sua não ocorrência, mas pode significar algum receio em relação a formalização de reclamações.



Pode-se perceber que ambas contemplam, de alguma forma, todos os grupos minoritários estudados neste trabalho. Porém, ainda se nota grande silenciamento quanto a negros e LGBT.

Quanto à questão racial, além de fatores como acesso à educação, há ainda um agravante: a existência do racismo está arraigada na sociedade, porém, ao se estudar o conceito de estigma, entende-se que a partir do momento que uma minoria estigmatizada se encontra em um ambiente de status socialmente considerado de maior prestígio, ela não se enxerga mais como pertencente àquele grupo estigmatizado.

Em relação aos LGBTs, ainda é de certa forma tabu trazer gênero e sexualidade ao ambiente de trabalho quando ela não é a padrão da sociedade heteronormativa. Analisando o contexto de que apenas em 2013 o casamento civil homoafetivo foi de fato reconhecido pelo Estado, pode-se entender o motivo de ainda existir sensibilidade neste tocante.

De acordo com os dados explicitados, atingiram-se os objetivos específicos, que eram explicar a importância da abordagem sobre diversidade nas organizações, explicitar os entraves à diversidade, em que muitos deles são de ordem social e, ainda, levantar as políticas de inclusão que são adotadas pelas organizações, como a adoção do uso do nome social, a criação de programas para incentivo à ascensão feminina e a adaptação dos ambientes para PCDs.

É de suma importância que haja mais estudos no campo da diversidade em ambiente organizacional, pois, mesmo esta sendo difícil de gerir, pode trazer diversas vantagens, como melhora no processo criativo, fortalecimento da imagem através do “marketing social”, inovação na resolução de problemas, entre diversos outros apontados por Mendes (2004, p. 4-5).

Apesar de todas as políticas implantadas e em implantação de ambas organizações, pode-se perceber que a questão das minorias, em um geral, ainda precisa ser bastante lapidada para que as organizações sejam, de fato, reflexo da sociedade.

Vale salientar também que, muito embora haja disposições normativas e esforços direcionados à promoção da diversidade, ainda existe uma barreira a ser

rompida: a sociedade. Principalmente em instituições com grande número de funcionários, não há como fugir de o pensamento predominante ser o pensamento padrão vigente da sociedade.

Conclui-se, contudo, sabendo que a sociedade está em constante mudança e evolução e que, aos poucos, os pensamentos vão se adequando às novas realidades, tornando, assim, o ambiente de trabalho um local harmonioso, onde o indivíduo conseguirá construir sua autoestima, ao invés de gastar energia para que possa suprimir sua personalidade para se adequar.

A presente pesquisa possui contribuição teórica e prática. Teórica, pois analisou por meio de estudo de artigos científicos, livros e dados censitários a questão da diversidade no Brasil em seus principais grupos específicos. Prática, pois ouviu-se e analisou-se como a questão da diversidade é tratada nas instituições do segmento bancário.

De forma a trazer resultados ainda mais contributivos, recomenda-se que os futuros estudos, além de entrevistarem os gestores das organizações, entrevistem também pessoas que pertençam aos grupos minoritários que menos se percebem como alvo de políticas de diversidade daquelas instituições, para poder comparar a percepção de ambos quanto ao ambiente de trabalho e para verificar se realmente as ações implementadas estão realmente surtindo efeito.

Ainda, é importante também salientar a necessidade de inclusão de mais disciplinas voltadas à diversidade na grade obrigatória de cursos que lidam diretamente com gestão e/ou cuja profissão exija um grande convívio em sociedade, para que possam se formar pessoas mais conscientes das questões abordadas.

Após a análise das evidências empíricas, pode-se verificar que ainda permanecem como gaps para estudo a questão de gênero x raça e gênero x sexualidade, tornando, assim, um interessante tema de estudo a abordagem do gênero de um modo geral e especificamente abarcando a mulher negra e pessoas trans.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. . A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 44, n. 3, p. 20-29, jul. 2004

ANDRADE, L. F. S.; MACEDO, A. S.; OLIVEIRA, M. L. S. . A PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM GÊNERO NO BRASIL: UM PANORAMA DOS GRUPOS DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 15, n. 6, p. 48-75, Dec. 2014

AOKI, Marta et al . Pessoas com Deficiência e a Construção de Estratégias Comunitárias para Promover a Participação no Mundo do Trabalho. **Rev. bras. educ. espec.**, Bauru , v. 24, n. 4, p. 517-534, Dez. 2018

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

Barnes, C. (2016). **Deficiência, trabalho e proteção social**: Aplicação do modelo social. In Martins, B. S.; Fontes, F.; Deficiência e emancipação social: Para uma crise da normalidade(p. 79-100). Coimbra: Edições Almedina.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRAVESTIS E TRANSEXUAIS (ANTRA).  
<https://antrabrasil.org/>

BORBA, F. S. (Org.). **Dicionário Unesp do Português Contemporâneo**. Curitiba: Piá, 2012.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988

Brogna, P. (2006). El nuevo paradigma de la discapacidad y el rol de los profesionales de la rehabilitación. In: AOKI, Marta et al . Pessoas com Deficiência e a Construção de Estratégias Comunitárias para Promover a Participação no Mundo do Trabalho. **Rev. bras. educ. espec.**, Bauru , v. 24, n. 4, p. 517-534, Dez. 2018

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. Berrett-Koehler Publishers, 1994.

ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M. T. **A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping center: um estudo crítico**. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Trabalhos apresentados... Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, Renata Costa; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. O gay no ambiente de trabalho: uma análise dos efeitos em ser gay nas organizações contemporâneas. **31º Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em:  
<http://anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B524.pdf> . Acesso em: 5 out. 2019.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul-set, p.18-25, 2000.

GIDDENS, A.; *The Transformation of Intimacy: Sexuality, Love, and Eroticism in Modern Societies*. Stanford University Press; California,1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4ª ed. Tradução de M. B. Nunes. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

GONTIJO, Míriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre , v. 23,n. spe,p. 126-157, Dez. 2017

HULTIN, M. ; Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation. **Work and Occupations**, vol. 30, no. 1, pp. 30–61, 2003

HYDE J.C. **Understanding human sexuality** . 5th ed. New York: McGraw-Hill. 1994.

IBGE. **Censo Demográfico, 2010**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9662-censo-demografico-2010.html> . Acesso em 15 Ago. 2019

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2014**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94935.pdf> . Acesso em: Ago. 2019

IRIGARAY, H. A. R. et al; Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional; In: ANPAD, **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 7, pp. 890-906, Set./Out. 2010

JESUS, J. G. de. **Orientações sobre identidade de gênero**: conceitos e termos. Brasília, 2012.

JEZUÍNO, Ana Lúcia. Perfil social da população negra no Brasil: implicações para a profissão enfermagem. **Rev. bras. enferm.**, Brasília , v. 50, n. 4, p. 485-496, Dez. 1997

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MAIA, Andréia Maria de Carvalho; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. O TRABALHADOR COM DEFICIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E A ADEQUAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE

TRABALHO. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 21, n. 3, p. 689-718, Dez. 2015

MASCARENHAS, André Ofenhejm **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações**. Anpad – 418, 2004

CHAVES, Luís de Gonzaga Mendes. Minorias e seu estudo no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 149-168, 1970.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Rachel Gouveia; NOGUEIRA, Cláudia Mazzei. Outsourcing and the sociosexual and racial division of labor. **Rev. katálysis**, Florianópolis , v. 21, n. 3, p. 484-503, Dez. 2018

Ragins, Belle ; Cornwell John. Pink Triangles: Antecedents and Consequences of Perceived Workplace Discrimination Against Gay and Lesbian Employees. **The Journal of applied psychology**. 2002

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary; **Management. 11 ed. Inglaterra**: Prentice Hall, Pearson. 2011.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares et al . Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organ. Soc.**, Salvador , v. 16, n. 50, p. 447-461, Set. 2009

SOUZA, Andréa Alcione de; DIAS, Rafaela Cyrino Peralva. Merit is not for everyone: the perception of black managers about their process of career mobility. **Organ. Soc.**, Salvador , v. 25, n. 87, p. 551-567, Dec. 2018

THOMAS, David. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, Sept./ Oct. 1996.

THOMAS Jr; Roosevelt, R; . From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 107-118, 1990.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. Atlas, 1998.

Vergara, S. C.; Irigaray, H. A. R.; Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho; In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. 2007

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista:

- 1) Como você classificaria a questão da diversidade no banco? Qual o tipo de ação de inclusão promovido para cada grupo? (PCDs, LGBT, Mulheres, Negros)
- 2) A partir de que momento na história do banco começou a haver a preocupação quanto a diversidade de sua força de trabalho?
- 3) Você considera que as ações para promoção da diversidade do banco têm surtido efeitos positivos na diversificação da força de trabalho e no respeito entre funcionários?
- 4) Já houve reclamações de funcionários quanto a tratamento discriminatório por colegas de trabalho ou seus superiores? Caso sim, qual foi o procedimento adotado?
- 5) O Banco possui alguma parceria com núcleo de apoios de alguma minoria social?
- 6) Quantos funcionários já fizeram adoção do uso do nome social?
- 7) Qual a maior dificuldade que a Gestão de Pessoas enfrenta quanto a promoção de treinamentos relativo a boa convivência com a diversidade?
- 8) Como é tratada a questão dos PCDs no banco? Em quais cargos sua maioria são lotados?
- 9) Como é tratado no banco a questão de vestimentas no ambiente de trabalho para os travestis?
- 10) Com que recorrência há eventos que abordem temas de boa gestão da diversidade para os gestores do banco?

**APÊNDICE B – Termo de Ciência Livre e Esclarecido**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável a aluna de graduação Mayara Sabino Guedes, do curso de Administração da Universidade de Brasília, matrícula 17/0152367, que pode ser contatada pelo e-mail may\*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*.com e pelo telefone (61)999\*\*-\*\*\*\*. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com gestores, visando, por parte do referido aluno a realização de trabalho de conclusão de graduação. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa a qualquer momento e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Brasília, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---