



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA RAQUEL DA SILVA

**ANÁLISE DA POLÍTICA INTERNA DE INCLUSÃO DE UMA EMPRESA DE
VAREJO LOCALIZADA NA CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ
2023

ANA RAQUEL DA SILVA

**ANÁLISE DA POLÍTICA INTERNA DE INCLUSÃO DE UMA EMPRESA DE
VAREJO LOCALIZADA NA CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a
Universidade Federal Rural do Semi-
Árido como requisito para obtenção
do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Agostinha Mafalda
Barra de Oliveira, Profa. Dra.

MOSSORÓ

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva

ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

SS586 Silva, Ana Raquel da.

Análise da política interna de inclusão de uma empresa de varejo localizada na cidade de Mossoró/RN / Ana Raquel da Silva. - 2023.
53 f. : il.

Orientadora: Agostinha Mafalda Barra de Oliveira Oliveira.

Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de Administração, 2023.

1. Inclusão. 2. Diversidade. 3. Política Interna. I. Oliveira, Agostinha Mafalda Barra de Oliveira, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ANA RAQUEL DA SILVA

**ANÁLISE DA POLÍTICA INTERNA DE INCLUSÃO DE UMA EMPRESA DE
VAREJO LOCALIZADA NA CIDADE DE MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada
apresentado à Universidade Federal
Rural do Semi-Árido (UFERSA),
Centro de Ciências Sociais
Aplicadas e Humanas como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração

Defendida em: 17/05/2023

BANCA EXAMINADORA

Agostinha Mafalda

Assinado de forma digital por Agostinha Mafalda
Barra de Oliveira
Dados: 2023.05.17 20:34:32 -03'00'

Agostinha Mafalda Barra de Oliveira, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente
gov.br LUCIANA HOLANDA NEPOMUCENO
Data: 17/05/2023 22:13:28-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Luciana Holanda Nepomuceno, Prof. Dr. Profa. Dra. (UFERSA)
Membro Examinadora

INACIA GIRLENE
AMARAL:69162166468

Assinado digitalmente por INACIA GIRLENE
AMARAL:69162166468
ID: CN=INACIA GIRLENE AMARAL:69162166468, OU=UFERSA
- Universidade Federal Rural Do Semi-Árido, O=ICPEdu, C=BR
Razão: Eu sou o autor deste documento
Localização:
Data: 2023.05.18 08:42:25-03'00'
Foxit PDF Reader Versão: 12.1.1

Inácia Girlene Amaral, Profa. Ma. (UFERSA)
Membro Examinadora

*À minha mãe Maria da Salete Campos
e minha sobrinha Katiliany Yasmim, as
pessoas mais importantes, na qual
estão presentes em todos os
momentos da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre me mostrar que as coisas dariam certo mesmo nos momentos em que minha fé estava abalada.

Agradeço também à Agostinha Mafalda Barra de Oliveira, pelo apoio e paciência durante a construção deste trabalho.

Agradeço por fim, aos amigos e colegas de curso mais próximos que me apoiaram com palavras de incentivo durante meus momentos mais difíceis.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a diversidade social e como objetivo geral analisar a efetividade da política interna de inclusão da diversidade em uma empresa do ramo de varejo alimentício sob a ótica de seus trabalhadores de uma de suas unidades. A pesquisa tem caráter descritivo e qualitativo. Para tanto, nove trabalhadores desta unidade, que fazem parte de um dos grupos LGBTQIAP+, idosos, negros e/ou com deficiência, foram entrevistados, a escolha por esses grupos em específico foi devido à presença mais expressiva destes na empresa. O roteiro semiestruturado foi elaborado de acordo com os objetivos específicos deste trabalho. Com base na análise de conteúdo, método adotado para análise das informações extraídas, identificou-se que não há efetividade da política dentro da unidade estudada ao ponto de a maioria dos entrevistados saberem pouco de sua existência ou não saberem nada. Ademais, discutiu-se as principais dificuldades e possíveis melhorias para a efetivação dessa política.

Palavras-chave: Inclusão; Diversidade; Política Interna.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro da segunda parte da entrevista

Quadro 2 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Quadro 3 – Conceito de inclusão para os sujeitos da pesquisa

Quadro 4 – Conhecimento sobre a política interna de inclusão dos sujeitos da pesquisa

Quadro 5 – Avaliação dos sujeitos da pesquisa sobre o que eles acreditam ser a política de inclusão da empresa

Quadro 6 – Sentimento de inclusão na empresa pelos sujeitos da pesquisa 42

Quadro 7 – Dificuldades na implementação da política interna de inclusão da empresa na visão dos sujeitos da pesquisa

Quadro 8 – Sugestões de melhoria dos sujeitos da pesquisa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

1.2.2 Objetivos específicos

1.3 JUSTIFICATIVA

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO GERAL DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

2.2 DIVERSIDADE NO BRASIL

2.3 POLÍTICAS DE INCLUSÃO – AÇÕES – COMO DEVE SER – CRITÉRIOS PARA TER UMA BOA POLÍTICA

2.4 PARTICULARIDADES DE CADA GRUPO

2.4.1 LGBTQIAP+

2.4.2 Idosos

2.4.3 Negros

2.4.4 Pessoas com deficiência (PcD)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

3.2 UNIVERSO DE ESTUDO

3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA POLÍTICA INTERNA

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

4.3 CONCEPÇÃO DE INCLUSÃO PARA OS SUJEITOS DA PESQUISA

4.4 AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE INCLUSÃO DA EMPRESA

4.5 DIFICULDADES IDENTIFICADAS QUANTO A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE INCLUSÃO

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIA NA POLÍTICA INCLUSÃO DA EMPRESA

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se os seguintes tópicos: contextualização, objetivos e justificativa. Para tanto, nele está um breve histórico sobre a inclusão de minorias, bem como a importância e as dificuldades enfrentadas sobre inclusão.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A diversidade tem sido um fator desafiador, e discutir sobre essa questão é algo bastante complexo, porém de grande relevância, tendo em vista que o tema se faz presente nas organizações. Sendo assim, quando se fala em diversidade, as autoras Renner e Gomes (2020) afirmam que o tema tem despertado interesse na pauta das discussões das sociedades complexas em suas mais diferentes esferas.

Falando-se em organizações o tema diversidade tem sido bastante frequente e de grande destaque, Renner e Gomes (2020) atestam que no âmbito corporativo; ou em outras palavras, nas organizações de trabalho; o tema da diversidade surgiu, sobretudo, na década de 1990, quando seus gestores perceberam que teriam de estimular uma maior diversificação de pessoas. Nessa perspectiva, a diversidade nas organizações de trabalho, sejam públicas ou privadas, permite enxergar o que realmente importa para o negócio e que os produtos e serviços oferecidos serão vistos de ângulos diferentes, porque equipes diversas são mais criativas e inovadoras (MACHADO et al., 2021).

Com isso em mente, percebe-se que mesmo sendo um tema atual ainda há muita divergência, dentre as percepções dos autores que discorrem sobre este tema (BARREIRO et al., 2015). Fleury (2000) define a diversidade como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social que coexistem grupos de maioria e de minoria. Por sua vez, Renner e Gomes (2020) afirmam que o conceito se refere ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, a forma pela qual os indivíduos se percebem, com suas identidades visíveis e invisíveis. Enquanto, Machado et al. (2021) acreditam que a diversidade tem a ver com inclusão, com assegurar a participação de todas as pessoas.

Por fim, pode-se dizer que a diversidade se refere aos grupos considerados excluídos ou minoritários em relação a outro considerado majoritário. Ou seja, os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos

de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY, 2000). Assim, pode-se classificar diversidade como todos os grupos menos privilegiados, que ao longo da história vem lutando para ganhar espaço dentro da sociedade ou organização, buscando garantir direitos iguais para todos.

Quando se fala em diversidade nas organizações, em alguns casos percebe-se que há grupos que estão mais inseridos que outros, como o das mulheres; porém, a diversidade vai além deste grupo e os demais também vêm ganhando destaque nas organizações de trabalho. Segundo Machado et al. (2021), os públicos que geralmente são foco para a diversidade nas organizações são pessoas negras, de outra etnia (imigrantes e refugiados), mulheres, pessoas com deficiência, jovens, idosos, pessoas em situação de rua, pessoas privadas de liberdade ou egressas do sistema prisional.

Nesse ínterim, tem sido cada vez mais rotineiro ver as organizações desenvolverem programas de inclusão da diversidade cultural, com políticas internas, que possibilitem aos grupos que antes não tinham oportunidades sejam incluídos em seus planejamentos. Conforme Saraiva e Irigaray (2009), as políticas internas colocam em pauta a diversidade como algo obrigatório, ou seja, como um cumprimento de normas formalizado em seus procedimentos internos. Porém, essas políticas não são eficazes se não forem oferecidas orientações determinadas e um acompanhamento dos comportamentos que as desrespeitem.

Tendo em vista que as práticas de inclusão têm que estar alinhadas com os comportamentos, percebe-se a necessidade de verificar como tem sido as ações realizadas pelas organizações de trabalho para que haja de fato uma efetividade nestas. Pelo exposto, decidiu-se verificar a efetividade dessa inclusão em uma empresa do ramo de varejo alimentício, na qual possui uma política interna que trabalha a questão da inclusão da diversidade.

Por tratar-se de uma empresa de grande porte e com cerca de 450 unidades espalhadas por todo território brasileiro, optou-se por investigar uma de suas unidades, localizada na cidade de Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte, devido à autora do trabalho fazer parte de seu quadro de trabalhadores. Assim, deseja-se com esse estudo responder a seguinte problemática: **Qual a efetividade da política interna de inclusão de uma empresa do ramo de varejo alimentício sob a ótica de seus trabalhadores dessa unidade?**

1.2 OBJETIVOS

Para responder a problemática deste estudo, estabelecem-se como objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar a efetividade da política interna de inclusão da diversidade em uma empresa do ramo de varejo alimentício sob a ótica de seus trabalhadores de uma de suas unidades.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a política interna de inclusão da diversidade empresa estudada;
- Entender a concepção de inclusão para cada grupo minoritário, considerando suas particularidades;
- Entender como os grupos minoritários avaliam a política interna de inclusão da diversidade empresa estudada;
- Identificar as dificuldades da inclusão de minorias dentro da empresa;
- Analisar o que poderá ser feito para que o programa funcione com efetividade de acordo com a opinião dos trabalhadores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais as organizações de trabalho vêm trabalhando com grupos diversos, então um trabalho desse tipo poderá ajudá-las, ao investigar sobre o que de fato é eficaz no momento da implantação de uma política de inclusão na visão dos envolvidos. Nesse sentido, analisar todas as particularidades referentes à diversidade é imprescindível para que as estratégias organizacionais sejam traçadas (BARREIRO et al., 2015). Assim, os fatores identificados ao longo do estudo servirão de conhecimento para intensificar a importância de uma boa qualidade na gestão da diversidade.

Com isso em mente, os resultados deste estudo poderão servir de base para outras organizações, sejam públicas ou privadas, para que no momento da criação de ações de inclusão, seja identificado o que realmente poderá funcionar ou não. Além disso, as

informações extraídas deste estudo poderão subsidiar seus gestores a atuar de forma estratégica nos possíveis pontos de melhorias, que segundo os envolvidos não condizem com a inclusão da diversidade.

Acredita-se também que o trabalho será de grande relevância para a literatura acadêmica sobre o tema. Posto que há uma escassez de trabalhos recentes nessa linha de investigação. Os que se acharam mais similares ao que vem sendo proposto são dos autores Saraiva; Irigaray (2009), Silva et al. (2020).

Tendo em vista que nas organizações existem discursos que procuram construir uma nova realidade, a fim de se transformar o ambiente em um espaço inclusivo (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Justifica-se a necessidade de mais trabalhos nesse sentido. Haja vista que há uma carência de trabalhos nos quais contenham informações que orientem as organizações de trabalho e seus gestores a implantar ações inclusivas, justifica-se o estudo proposto.

Assim, o trabalho tem a intenção de proporcionar conhecimento acerca dos erros e acertos encontradas no momento de incluir os grupos diversos. Por fim, o referido trabalho será como uma espécie de bússola, com informações importantes que podem nortear a direção correta que as organizações deverão seguir, para que haja uma eficácia maior de suas políticas internas de inclusão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo este o primeiro, referente a introdução, seguida pelo referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação de discussões dos resultados e por último as considerações finais.

Nesta introdução apresenta-se uma contextualização sobre a inclusão mundial e nacional e identifica-se a problemática para o estudo, bem como os objetivos do trabalho e a justificativa para o estudo.

No segundo capítulo que se refere ao referencial teórico faz-se um histórico da inclusão de minorias, bem como das particularidades dos grupos minoritários objeto deste estudo, suas lutas e transformações ao longo dos anos.

No terceiro capítulo explica-se os procedimentos metodológicos utilizados e descreve-se sobre a coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se os resultados deste estudo, e discute-se seus achados com base na literatura. Com ênfase no atingimento dos objetivos específicos.

No quinto e último capítulo, referente às considerações finais do estudo, faz-se um apanhado dos principais resultados deste estudo, suas contribuições e limitações e sugestões de novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os seguintes pontos: contexto geral da diversidade; diversidade no Brasil; políticas de inclusão – ações – como deve ser – critérios para ter uma boa política; particularidades de cada grupo estudado neste trabalho.

2.1 CONTEXTO GERAL DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A questão das minorias e da diversidade cultural tem sido tema relevante desde os anos de 1960. Os movimentos políticos nos EUA e Canadá a favor da integração racial, levaram à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e de emprego para todos (FLEURY, 2000).

Freitas (2020) destaca que esses movimentos causaram um fenômeno global, no qual a heterogeneidade da sociedade passou a se tornar mais visível, principalmente porque os grupos historicamente minoritários estão cobrando seu espaço em todas as esferas. Essas ações têm se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, porém em passos lentos.

Constata-se uma carência de estudos sobre novos movimentos nos anos de 1970, não sendo possível relatar ações mundiais e fatos históricos relacionados à promoção da inclusão da diversidade neste espaço temporal. A ausência de relatos de novas ações afirmativas nesse ínterim, só mostram quanto o tema diversidade é sensível e complexo ao ponto de não haver velocidade no atingimento da inclusão.

Exceto pelo movimento Pantera Negra Fundado em 1966. Inicialmente, esse movimento era uma milícia armada, formada integralmente por homens afro-americanos que atuavam na região da Califórnia. Suas principais atividades eram o monitoramento da polícia, contra a violência aos negros (CHAVES, 2015).

Depois dessa pausa, já na década de 1980 houve muitos movimentos que contribuíram para a inclusão da diversidade. Como consequência, trouxe à tona vários estudos acerca do tema (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Em vistas disso, desde o início da década de 1980, uma das principais preocupações dos poderes públicos, é a inserção dos grupos com mais dificuldade de oportunidades de trabalho (mulheres, minorias étnicas e jovens). Então, surge como necessidade medidas que diminuam as dificuldades de inserção dos grupos diversos. A partir disso, há um crescimento diversificado de

medidas no âmbito das políticas de emprego e de educação/formação (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

No decorrer desses movimentos, percebe-se que vão sendo identificados novos grupos que também são considerados minorias. Essa percepção dar-se devido ao aumento da diversidade da força de trabalho; um fato da vida organizacional moderna que acrescenta grupos de gênero, raça, nacionalidade, classe social, região cultural, idade, entre outras com necessidade de inclusão (CASCIO, 2003).

A partir daí, a gestão da diversidade, como um campo de estudos e práticas, surge e ganha espaço no processo de globalização. Tudo isso em função da pressão de movimentos sociais que incentivam a inclusão (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Nesse sentido, a diversidade passou a se consolidar em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Ou seja, a necessidade de promover ações inclusivas no ambiente organizacional tornou-se o principal desafio das organizações. Dito isso, buscou-se entender a funcionalidade da diversidade e identificar políticas e práticas que promovam e possibilitem a transformação da sociedade por meio da inclusão (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; FLEURY, 2000; FRAGA et al., 2022).

Saraiva e Irigaray (2009) abordam a diversidade como fonte de vantagem competitiva que propicia que as organizações vençam os mercados ao redor do mundo. Nessa perspectiva, a gestão da diversidade se torna um aspecto vital para sua sobrevivência, tendo em vista a expertise que isso proporciona para o contexto organizacional e conseqüentemente à evolução das atividades produtivas (NEVES, 2020).

Segundo Neves (2020), para evoluir é preciso se fazer uma boa gestão de pessoas diversas dentro das organizações. Ao empregar de forma estratégica os grupos diversos, é possível ter profissionais mais motivados e preparados para os desafios organizacionais. Além disso, permite a todos um melhor desenvolvimento, ajuda a atingir os objetivos da empresa e proporciona ação social (MACHADO, 2021). Portanto, diante dos fatos constatados observa-se que no decorrer dos anos a gestão da diversidade tem garantido benefícios num contexto geral.

No entanto, Neves (2020) afirma que apesar das medidas políticas impostas no transcorrer dos últimos anos, ainda há pouca evolução. Em outras palavras, mesmo diante das vantagens de ter inserido nas organizações grupos diversos, observa-se a necessidade de ações que promovam a inclusão, pois implantar políticas internas ainda

não é algo fácil de realizar. Pelo exposto, percebe-se que ainda há muito a se fazer, tendo em vista que há ainda ausência de aceitação que impossibilita o avanço da inclusão, exigindo um maior trabalho de conscientização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A resistência e a não aceitação dificultam o processo de inclusão dos grupos minoritários que estão sedentos por equidade de tratamento e a não discriminação urgente. Nessa luta sobre ter as mesmas oportunidades, e essencialmente participação, percebe-se que não há rapidez no fator inclusão (SILVA; GEVEHR, 2019).

Em síntese, diante do contexto histórico de incentivos à inclusão da diversidade, percebe-se a temática como um fator importante para evolução da sociedade como um todo. No entanto, existem ainda grandes desafios a serem enfrentados. No âmbito das organizações de trabalho é nítida a melhora dos resultados corporativos com a inclusão de equipes diversas, mas é preciso fomentar o envolvimento de todos para que haja senso de responsabilidade conscientizando-os que a diversidade é um papel social coletivo (FREITAS, 2020). Além disso, faz-se necessário considerar o contexto histórico e sociocultural local. Com isso em mente, o tópico seguinte traz um breve relato da questão da diversidade no Brasil.

2.2 DIVERSIDADE NO BRASIL

Segundo Fraga et al. (2022), em âmbito nacional, a questão da diversidade no contexto organizacional teve destaque nos anos de 1990, em consequência deu uma maior visibilidade a todos os grupos abarcados na amplitude conceitual.

Observa-se que o debate sobre a diversidade no Brasil foi impulsionado, principalmente no final dos anos de 1980, motivado pela inclusão de direitos sociais, promulgados na Constituição Federal de 1988, e a vinda de multinacionais norte-americanas para o país. Com base nisso, pode-se dizer que os principais movimentos para inclusão da diversidade foram impulsionados por questões legais e econômicas (FRAGA et al., 2022).

Essas passagens no tempo elevaram a importância da diversidade; mas, ainda não foram suficientes para garantir uma evolução da inclusão. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), no Brasil não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica. Isso porque

o mito da democracia racial brasileira dificulta o reconhecimento da discriminação, limitando a diversidade apenas aos negros.

Para Grin (2005), a diversidade iguala a questão racial a outras questões antes não incluídas no tema. Exemplo disso é que com o passar dos anos outros grupos minoritários como: portadores de deficiência, denominados LGBTQIAP+ e obesos dentre outros, são incluídos nos estudos como temáticas de igual importância a questão da exclusão racial. Assim, identificado o impacto social da exclusão de cada um desses grupos, surge a necessidade políticas públicas e privadas que promovam a igualdade.

Neves (2020) ressalta que quando se aborda o tema diversidade, o Brasil se destaca por ser diverso em cultura, religião, etnias etc. Enfatiza também que as práticas empresariais devem estar em concordância com as políticas de diversidade, o que não vem sendo a realidade brasileira. Grin (2005) destaca que no Brasil do século XXI a desigualdade continua a existir gerando exclusão, mesmo diante de uma legislação que prega que os homens são iguais perante a lei, mas na prática não têm oportunidades iguais.

No âmbito das organizações, desde 1995, o governo brasileiro atua no interesse do combate à discriminação no mercado de trabalho. Assim, solicitou a cooperação técnica da Organização Internacional do Trabalho (OIT), no intuito de efetivar e implementar políticas de inclusão, que promovessem a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação. Com isso, surgem mais movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social das empresas, que têm sido os principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade nas organizações brasileiras (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Sendo assim, é possível afirmar que sem o reconhecimento da discriminação, não há como construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho. Os comportamentos tolerantes com a diferença precisam ser, portanto, ensinados não só nas organizações de trabalho, mas também as educacionais e religiosas. Nesse ínterim, restam às organizações de trabalho criar e cumprir eficientemente programas e ações que dêem condições aos grupos diversos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Pensando em inclusão nas organizações brasileiras é possível identificar que há um esforço destas para realizar ações inclusivas, com o intuito de garantir igualdade para todos; porém, não há garantias que as ações de fato sejam ou serão satisfatórias. (FLEURY, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Silva et al. (2020) explicam que devido à alta complexidade do ambiente corporativo, as organizações de trabalho, principalmente as empresariais, têm adotado essas práticas como forma de compreender e garantir igualdade para os grupos considerados excluídos, mesmo que não haja garantias de funcionalidade.

Em síntese, quando se discute diversidade no Brasil é notório que ao longo dos anos muito vem sendo conquistado em relação a inclusão das minorias. No entanto, mesmo diante de vários esforços, tanto do setor público quanto privado, as diferenças ainda são fator decisório no momento da contratação, enquanto as competências e habilidades ficam como segundo critério de avaliação. Percebe-se com isso que ainda se pode fazer mais para que ocorram naturalmente os incentivos a inclusão e haja efetividade nos avanços para a multiplicação da inclusão da diversidade no Brasil.

2.3 POLÍTICAS DE INCLUSÃO – AÇÕES – COMO DEVE SER – CRITÉRIOS PARA TER UMA BOA POLÍTICA

O objetivo principal da gestão da diversidade é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso podendo ser feito por meio de políticas e práticas que absorvam a diversidade cultural (FLEURY, 2000).

As práticas de inclusão, em geral, têm sido defendidas com base em dois pontos: programas internos de empresas voltados à diversidade e um bom gerenciamento desses programas internos. Com isso as organizações garantem vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Nesse sentido, entende-se que as práticas de inclusão beneficiam as organizações de trabalho; porém, as poucas políticas públicas de ação afirmativa têm eficácia problemática, dificultando uma real ação inclusiva. Nesse contexto, seriam bem-vindas práticas inovadoras, como a gestão da diversidade por empresas brasileiras ou não que atuam no contexto brasileiro (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A inclusão da diversidade tem que de fato assegurar que haja participação de todas as pessoas. Contudo, ressalta-se que a falta de eficácia nas políticas de inclusão se inicia no momento da contratação, devido ao preconceito e despreparo em reter talentos diversos (MACHADO et al., 2021).

Portanto, as reais ações inclusivas devem ser definidas antes mesmo da contratação para que a inclusão e acolhimento ocorram desde o primeiro contato do candidato com a organização. Para isso, seus gestores devem incluir, nos procedimentos de recrutamento e seleção, critérios não discriminatórios, uma vez que as organizações são consideradas instrumentos de modificação da sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Sob tal fato, é possível afirmar que há ainda dificuldade de aceitação da diversidade, e por esse motivo acaba implicando em uma não inclusão social. Em geral, não há gestão da diversidade, sem que os valores culturais da diversidade sejam incorporados aos valores pessoais e organizacionais. Assim, é preciso mudanças estruturais e principalmente adaptação estratégica em uma concepção de respeito aos seres humanos, em suas múltiplas representações e, também, como expressão de oportunidade competitiva; quando as diferenças se somam em torno de novos produtos, serviços e negócios (BARBOSA; BRITO; BIZARRIA, 2016).

É preciso que sejam implantadas ações afirmativas nas organizações, essas ações deve ser um movimento que exclua a dominação, e que a inclusão da participação de todos dentro da organização seja uma prática natural. Essas ações devem vir em forma de programas de diversidade, ao serem implementados nas organizações. Assim, a formalização é condição básica, ainda que insuficiente para a efetividade da política (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Como critérios para uma boa política ou programa de inclusão, é necessária a implementação de políticas de gestão da diversidade que abranjam não apenas questões de raça e etnia, mas também outras formas de inclusão do diferente. Ademais, é importante que tais iniciativas não sejam apenas para constituir discursos empresariais bem elaborados, destinados ideologicamente a buscar a adesão dos empregados a projetar imagens socialmente responsáveis (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Sendo assim, pode-se concluir que para inclusão das minorias de forma efetiva, faz-se necessário um trabalho baseado em mudança da cultura organizacional, de formalização, além do estabelecimento de normas e principalmente de engajamento de todos.

2.4 PARTICULARIDADES DE CADA GRUPO

Tendo em vista que cada grupo, considerado minoritário, tem suas dificuldades e enfrenta desafios específicos, neste tópico serão abordadas as particularidades de cada um. Pelo exposto, traz um breve histórico das lutas e conquistas dos grupos LGBTQIAP+, idosos, negros e portadores de deficiência, que são os públicos-alvo deste trabalho.

2.4.1 LGBTQIAP+

Os grupos LGBTQIAP+, vêm enfrentando grandes desafios diariamente, seja no âmbito social ou organizacional. Estas pessoas estão há décadas em luta constante por cidadania e direitos humanos, sofrendo discriminações, por não se encaixarem em uma norma social (LEITE et al., 2020).

A primeira sigla usada para denominar essa luta foi a GLS, relativa à “gays, lésbicas e simpatizantes”. Os simpatizantes são aqueles que não se encaixam nas duas primeiras, mas apoiam o movimento. Em seguida ganhou uma nova sigla, denominada GLBT, com a inclusão de “bissexuais” e “transexuais”. A sigla para simpatizantes foi retirada, não porque esses apoiadores não sejam bem-vindos, mas porque o protagonismo do movimento deve ser seus agentes. Posteriormente, surgiu a sigla talvez mais conhecida até hoje para o movimento: LGBT. A inversão dos termos se deu em busca da equidade de gênero entre essa população. Dessa forma, a sigla de “lésbicas” passou a preceder a sigla “gays”. E por fim surge a sigla LGBTQIAP+ usada para identificar as diversas minorias sexuais que são elas, lésbicas; gays; bissexuais; transgêneros ou transsexuais e travestis; queers; intersecos; assexuais; pansexuais (orientação sexual em que as pessoas desenvolvem atração física, amor e desejo sexual por outras pessoas independentemente de sua identidade de gênero) e por fim o símbolo de “mais”. O símbolo de “mais” no final da sigla aparece para incluir outras identidades de gênero e orientações sexuais que não se encaixam no padrão cis-heteronormativo, mas que não aparecem em destaque antes do símbolo (GUTIERREZ, 2020).

Historicamente esse grupo passou por diversas transformações. Com esses momentos de mudanças, fica claro a identificação dos indivíduos que se encaixam nos grupos LGBTQIAP+. Esses movimentos são realizados com o intuito de defender a aceitação desses grupos na sociedade. Naturalmente, como todo e qualquer movimento social, quando organizado, é composto por uma ampla rede de ativismo político e atuações culturais, incluindo as já famosas marchas de rua (LEITE et al., 2020).

Dentre os principais eventos realizados em defesa dos seus direitos destacam-se: o dia 17 de maio, marcado como o Dia Internacional Contra a Homofobia e o dia 28 de junho, instituído como o Dia Internacional do Orgulho LGBTQIAP+. Essas datas marcam a história e as lutas desses grupos, mas existem outros movimentos que também destacam a busca por aceitação e oportunidades de inserção no mercado de trabalho.

No mercado de trabalho as principais conquistas ocorreram principalmente por movimentos sociais que pressionam as organizações de trabalho, sejam públicas ou privadas, no tocante às ações afirmativas voltadas para os grupos LGBTQIAP+. Em atenção a esses movimentos, os órgãos governamentais passaram a incentivar as organizações de trabalho a darem os primeiros passos rumo a um ambiente corporativo mais diversos e igualitário (LAURINI et al., 2021).

Dos desafios vividos por esses grupos, destaca-se a discriminação que é mais comum em mulheres transgênero, travestis e homens gays com características femininas. Esses grupos são os mais afetados pela impossibilidade de ocultar a identidade de gênero ou orientação sexual (LEITE et al., 2020).

Prova disso é que os grupos trans e travestis lutam pela garantia do uso do nome social, como esses se identificam. Destacam a importância em serem chamados pelo nome definido por eles, no qual confirma suas identidades de gênero, a fim de evitar discriminação (PALU LONGHI, 2018).

Outro fator que separa os grupos trans, travestis e homens gays da realidade atual é a questão da utilização de banheiros, nos quais eles não ficam bem definidos em lugares públicos e privados. Alguns estudiosos sugerem a criação de um terceiro banheiro, porém essa possibilidade é considerada como uma reiteração da discriminação e a não inclusão desse grupo (ALVES; MOREIRA, 2015).

Ainda especificamente sobre os transgêneros, falta acesso às políticas públicas para ingressarem de fato no mercado de trabalho. O não ingresso dos transgêneros no mercado de trabalho, não é pelo fato de eles não terem a qualificação requerida, mas, sim, porque as organizações perpetuam esse preconceito. Como consequência, a população trans busca a prostituição devido à falta de oportunidade no mercado de trabalho (LEITE et al., 2020).

Segundo Leite et al. (2020), essa realidade vem mudando, pois algumas organizações já estão buscando inserir esse grupo no seu quadro de trabalhadores. Dessa forma, muitas organizações, por meio de seus gestores, já estão cientes de que a

falta de diversidade de gênero nas corporações gera a exclusão, tornando a organização incapaz de trabalhar com as diversidades da sociedade, fazendo assim, que elas não sejam bem-vistas.

Para tal, seus gestores entendem que precisam se adaptar à realidade desses grupos, como por exemplo, com a inclusão de banheiros alternativos e a instituição do uso do nome social, a fim de tornar o ambiente adequado para todos os grupos, independentemente de quais sejam seu gênero e orientação sexual.

Com isso, observa-se que atualmente a realidade nas organizações vem se modificando, devido ao entendimento da visibilidade que o tema inclusão de minorias têm causado. No entanto, sabe-se que os desafios não serão extintos, pelo menos não em curto prazo. Portanto, é preciso construir um ambiente no qual os grupos LGBTQIAP+ não sejam apenas tolerados, mas aceitos e bem-vindos, e isso requer mais do que empregar uma política de inclusão, exige-se também dar exemplo, com ações concretas, de respeito à inclusão (LEITE et al., 2020).

2.4.2 Idosos

Dos desafios de inclusão, o grupo de idosos está em destaque, isso porque manter a população com faixa etária entre 60 e 74 anos no mercado de trabalho é desafiador quando se aborda inclusão e diversidade. O envelhecimento chega para muitos como algo negativo, o que influencia em sua não inclusão no mercado de trabalho do grupo em questão (PAOLINI, 2015).

Num processo de transição demográfica, o aumento da expectativa de vida acaba tornando-se um problema no que tange a inclusão dos idosos nas organizações. Isso acontece porque, embora muitos idosos continuem aptos a permanecerem no mercado de trabalho, as organizações de trabalho e a sociedade em geral não veem dessa forma e parecem se distanciar das pessoas em faixa etária de aposentadoria (PAOLINI, 2015).

Por esse motivo, há uma contradição quando se fala em chegar ao fim da vida laboral; tendo em vista que, o sonho do trabalhador é chegar a aposentadoria. No entanto, a tendência mundial é que os idosos se mantenham na ativa após a aposentadoria, contradizendo o sonho atual de alguns trabalhadores de aposentar-se plenamente (XIMENES, 2012).

O fato é que o trabalho sempre esteve e estará presente na vida dos seres humanos, dando-lhes propósitos de vida, meios de sustentação, interações sociais e crescimento pessoal. São esses os pontos-chaves que fazem com que trabalhar seja parte da essência da vida (GONÇALVES, 2021). Por isso, a saída do mercado de trabalho da população em situação de aposentadoria pode não ser tão benéfica assim, haja vista que a aposentadoria pode trazer problemas à saúde mental deste grupo (XIMENES, 2012; GONÇALVES, 2021).

Nesse sentido, ter empatia e manter a população idosa na ativa laboral é importante para que mesmo após a aposentadoria os que desejam se manter no mercado de trabalho continuem trabalhando. Isso porque, para muitos idosos é importante que sua condição social esteja em utilidade, mantendo sua participação na construção da sociedade (GONÇALVES, 2021).

O fato de continuar trabalhando pode trazer benefícios à saúde mental do idoso, posto que assim ele permanece se relacionando socialmente e isto pode evitar males como a solidão e o esquecimento. As organizações também são beneficiadas ao contratar um trabalhador idoso, pois ganham pela sua experiência e sabedoria (XIMENES, 2012). Dos benefícios em manter a população em fase de aposentadoria no mercado de trabalho pode-se destacar ainda: valorização do trabalho, busca por melhores condições, lealdade ao empregador e a formação de carreira tradicional (FORMENTON et al., 2017).

Com isso, é nítido que existe uma necessidade por parte de alguns idosos de se manterem na ativa e para as organizações esse fato pode ser benéfico, já que estes contribuem para um ambiente de trabalho colaborativo. Dessa forma, a decisão em permanecer ou não na atividade após a aposentadoria é exclusivamente pessoal, e o trabalho passa a ser uma complementação da aposentadoria ou da pensão (DIAS-COSTA; TEIXEIRA, 2019).

Para Dias-Costa e Teixeira (2019), apesar da crescente participação do idoso no mercado de trabalho, esse fenômeno possui duas facetas. De um lado, um grupo de indivíduos com boas condições de saúde escolhem se manter ativos no mercado de trabalho. Por outro lado, uma parte dos idosos cuja manutenção no mercado de trabalho não é uma escolha, mas, sim, necessidade. Este último aspecto pode comprometer a qualidade de vida do idoso, caso a única razão para se manter trabalhando seja a necessidade financeira.

Ademais, como todo processo de inclusão não é fácil para esse grupo, que enfrenta alguns desafios na busca por se manter na ativa que dificultam a sua permanência na atividade laboral. Dentre os desafios enfrentados no momento da reinserção no mercado de trabalho, o preconceito é o principal, além da acirrada competição entre idosos e jovens no momento da contratação (QUEIROZ et al., 2009). Além disso, tem um impedimento na escolha de um idoso ao invés de uma pessoa jovem, devido a redução da sua capacidade funcional. Com isso em mente Dias-Costa e Teixeira (2019) relatam que questões relacionadas à saúde física e mental, associadas a fatores como escolaridade e experiência, afetam diretamente a contratação de um idoso.

Pelo exposto, o incentivo à participação dos idosos na construção da sociedade e dentro das organizações é algo importante, uma vez que estes podem contribuir no crescimento de ambas. Nesse sentido, faz-se necessário criar políticas públicas e ações afirmativas voltadas para este público. Isso porque é uma forma de combater a discriminação de idade e incentivar a reinserção ou permanência do idoso no mercado de trabalho (DIAS-COSTA; TEIXEIRA, 2019).

2.4.3 Negros

Segundo o IBGE (2019), a cor de uma pessoa é classificada com base na autodeclaração. Ou seja, as pessoas são perguntadas sobre sua cor de acordo com as seguintes opções: branca, preta, parda, indígena ou amarela. Diferentemente da classificação de outros países como Estados Unidos que identificam apenas dois grupos: brancos e pretos. Para efeito deste trabalho, o grupo considerado minoria, que sofre discriminação e clama por igualdade social, é formado por aqueles autodeclarados pretos.

Este grupo tem destaque nas lutas contra a desigualdade, pois desde muito cedo buscam oportunidades de inclusão (NUNES, 2020). Assim, dos grupos em situação de desigualdade social o de cor é bastante expressivo devido a todas as lutas enfrentadas. Esse processo de lutas por igualdade é objeto de estudo para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que através dos dados coletados informa a realidade e mudança ao longo da história.

Segundo o IBGE (2018), as desigualdades sociais no Brasil têm sido estudadas com o intuito de formular políticas públicas que sejam eficazes a reduzi-las. Ainda de acordo com o IBGE (2019), as formas de manifestação das desigualdades, por cor,

ocupam espaço central nesse debate, e envolvem o processo de desenvolvimento brasileiro, que produziu importantes contribuições ao longo da história do País.

Pode-se trazer como exemplos de políticas públicas as Leis nº. 12.711 e nº. 12.990, que proporcionaram a esse grupo uma inserção em universidades e organizações do setor público. A lei nº. 12.711, sancionada em 29 de agosto de 2012, normatiza que o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais serão preenchidas por autodeclarados pretos, pardos e indígenas e por pessoas com deficiência, nos termos da legislação (BRASIL, 2012). Esta Lei regulamenta que no mínimo 25% (vinte e cinco por cento) sejam destinados para estas cotas. Já a Lei nº. 12.990, de 09 de junho de 2014, reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 2014).

Ainda assim, há relativa desvantagem desses grupos populacionais. Percebe-se essa desvantagem quando se verifica a taxa de subutilização da força de trabalho, que é maior entre as pessoas de cor preta, qualquer que seja o nível considerado.

Como consequência, os pertencentes deste grupo acabam sendo levados à informalidade. Essa informalidade no mercado de trabalho está associada ao trabalho precário e/ou à falta de acesso a algum tipo de proteção social e de direitos básicos, como a remuneração pelo salário-mínimo e a aposentadoria (IBGE, 2018).

Historicamente isso pode ter relação com a campanha popular que determinou o fim da escravidão, em 13 de maio de 1888. Essa foi a primeira manifestação coletiva que mobilizou as pessoas na intenção de igualar todas as camadas sociais brasileiras. No entanto, mesmo com a vitória da assinatura da Lei Áurea, não houve uma orientação destinada a integrar os negros às novas regras de uma sociedade baseada no trabalho assalariado e inclusão social. Ou seja, não houve um trabalho de socialização para que os negros após regulamentação fossem realmente incluídos na nova condição social (MARIGONI, 2011).

Tendo em vista que, ao tratar da questão desse grupo no Brasil, observa-se uma contradição, com um discurso de que existe um povo único, fruto de um intenso processo de miscigenação e mestiçagem surgindo uma nação singular com indivíduos culturalmente diversificados. No entanto, sabe-se que nas relações cotidianas ainda existem inúmeras práticas preconceituosas, discriminatórias e racistas em vários âmbitos sociais (NOGUEIRA; FELIPE; TERUYA, 2008).

Em relação ao ambiente de trabalho, Silva et al. (2016) afirmam que pessoas negras percebem mais barreiras relacionadas à carreira, pois, a discriminação tem impacto em todas as camadas das organizações no contexto do mercado de trabalho. Percebe-se assim, que as questões raciais impactam diretamente na evolução dos trabalhos realizados para reduzir as desigualdades e garantir a inclusão desses grupos.

Para Silva et al. (2016), as organizações buscam alavancar a diversidade realizando ações com o intuito de minimizar a discriminação e desigualdade desse grupo. Como forma de integrar esse grupo dentro das organizações, gestores trabalham ações afirmativas para educar as pessoas sobre a equidade racial.

Conforme Sacco et al. (2016), a dificuldade do combate à discriminação em todos os âmbitos, se dar a partir do não reconhecimento das ações preconceituosas. Assim se faz necessário que as pessoas se sintam parte do público no qual são direcionadas campanhas contra o racismo. Essa resistência em acreditar que algumas atitudes são preconceituosas fazem com que se perpetue a exclusão de pessoas negras e permaneçam com comportamentos racistas.

Percebe-se que muito do preconceito existente na sociedade atual vem de hábitos antigos, da não aceitação que todos devem ser tratados por igual, independentemente de sua raça ou cor. Apesar que desde a década de 1970 vêm sendo criados movimentos em busca de se combater o racismo na luta por melhores condições para as pessoas de cor negra, seja por meio de práticas culturais, de estratégias políticas, de iniciativas educacionais etc. Muita coisa mudou, porém o preconceito ainda é fato existente na sociedade atual.

Diante de todo exposto se percebe uma melhora significativa no combate às desigualdades sociais para os negros, pode-se ver os resultados em alguns estudos que apontam as conquistas alcançadas desde os primeiros movimentos sociais contra o preconceito racial (NUNES, 2020; SILVA et al., 2016; SABINO; CALBINO; LIMA, 2020). De acordo com Galeão-Silva (2015), essas pesquisas resultaram que, aparentemente, muitos comportamentos mudaram, destacando os comportamentos educacionais que difundem a importância da inclusão, porém é importante destacar que a luta não pode para e muito ainda precisa ser feito para acabar com o preconceito contra os negros na sociedade.

2.4.4 Pessoas com deficiência (PcD)

O acesso ao trabalho e a espaços públicos e privados seja em território nacional ou internacional é garantido por lei. A Lei Federal nº 13.146/2015, que regulamenta internamente as disposições da Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU), prevê em seu artigo 2º que pessoa com deficiência (PcD) é aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial (BRASIL, 2015).

Segundo um estudo divulgado em 2011, pela Organização Mundial de Saúde (OMS), mais de 1 bilhão de pessoas no mundo apresentam algum tipo de deficiência. Já no território brasileiro, o censo de 2010 constatou que cerca de 46 milhões de brasileiros, 24% da população, declararam ter algum grau de dificuldade. As principais são: enxergar, ouvir, caminhar ou subir degraus, ou possuir deficiência mental / intelectual (IBGE, 2019).

Diante de um quantitativo tão expressivo de PcD, ao longo dos anos foram surgindo diversas garantias legais. No Brasil, por exemplo, os direitos desse grupo foram estabelecidos desde a criação da Constituição Federal de 1988. Na Constituição foi designada a proteção e integração social da pessoa com deficiência (PcD) como responsabilidade das três esferas do governo (ARAÚJO et al., 2022). Após a Constituição, foi estabelecida a Lei nº 7.853/1989, que dispõe sobre o apoio às PcD e lhes assegura a efetiva integração social. Isso a partir do pleno exercício dos direitos individuais e sociais, nas mais diversas áreas, como educação, saúde, trabalho e cidadania, criminalizando qualquer preconceito ou discriminação (ARAÚJO et al., 2022).

Com as garantias legais estabelecidas na Constituição, surgiram outras formas de assegurar a inserção desse grupo; como por exemplo, a lei nº 8.213 de cotas, criada em julho de 1991. Essa lei determina que de 2% a 5% das vagas em empresas com mais de 100 funcionários sejam destinadas à contratação de PcD. Em 2016, essa lei foi alterada para nº 13.409/2016 estendida também para o ingresso em instituições federais de ensino (SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2017).

No entanto, para uma real inclusão dos PcD, necessita-se adequar também os espaços físicos, pois algumas deficiências requerem readaptação dos espaços em geral. Embora a acessibilidade não esteja listada dentre os chamados direitos sociais assegurados na Constituição, é preciso compreendê-la como um direito fundamental já que é algo essencial para inclusão do PcD (PIMENTEL; PIMENTEL, 2017).

Além disso, a falta de acessibilidade nos espaços públicos e privados não é o único problema, pois existem outros fatores estruturais que dificultam a inclusão. Isso porque existem outras deficiências como surdez, em que não há necessidade de um espaço adequado, mas sim a necessidade de conhecimento da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022). No caso das pessoas surdas, algumas organizações criam barreiras ao acesso por elas terem dificuldades com a língua portuguesa, reafirmando que os problemas de inclusão vão além da readequação dos espaços (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022; PIMENTEL; PIMENTEL, 2017).

Fica claro que embora as organizações tenham se reestruturado para receber as PcD, ainda assim há uma dificuldade na hora da contratação. Pois as organizações acabam selecionando e contratando pessoas com grau de deficiência com menos limitações. Além disso, acabam associando a um outro fator, a escolaridade, que muitas vezes é decisório na inclusão de algumas pessoas com deficiência, visto que mais de 70% destas pessoas não tiveram acesso aos estudos (DUARTE; FRESCHI 2013). Diante do exposto, Duarte e Freschi (2013) afirmam que as organizações não estão preparadas para conviver com o grupo, o que dificulta a inserção destas pessoas no mercado de trabalho.

Uma vez identificadas as principais dificuldades de inclusão, como forma de diminuir o grau de exclusão, alguns estudiosos (DUARTE; FRESCHI, 2013; KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022; ARAÚJO et. al., 2022) sugerem que haja dentro das organizações ações afirmativas para quebrar essas barreiras. Para Kolbe Junior, Santos e Penteado (2022) uma solução para as organizações, foi a criação de treinamentos específicos e de ética que ajuda em todo processo de inclusão do PcD e ao mesmo tempo mostram a importância da inclusão social. Assim, se a organização está de fato interessada nas questões que envolvam inclusão, deve trabalhar na criação de uma cultura organizacional de aceitação por meio de ações afirmativas.

Diante dos dados apresentados, os autores (DUARTE; FRESCHI, 2013; KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022; ARAÚJO et. al., 2022) relatam mudanças significativas no processo de inclusão de PcD, mas é perceptível que as pessoas que compõem as organizações ainda sentem dificuldades em reconhecer o seu capacitismo, o que mostra que ainda há uma distância real na inclusão desse grupo. Faltam ainda conhecimento, estrutura física e/ou simplesmente uma mudança atitudinal e

comportamental para diminuir a resistência em aceitar que PcD também têm capacidade de exercer atividades laborais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos abordam as escolhas realizadas para operacionalização desta pesquisa. Sendo assim, neste capítulo serão apresentados os tópicos referentes aos tipos de pesquisa, universo de estudo, métodos e instrumentos de coleta, bem como a estratégia de coleta e de análise dos dados.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa tem o intuito de responder a problemática se há efetividade na política interna de inclusão sob a ótica dos trabalhadores da unidade selecionada. Nesse sentido, quanto ao objetivo é uma pesquisa descritiva, pois não tem intenção de interferir na realidade do ambiente de trabalho, mas sim identificar os fatores internos que influenciam na inclusão de minorias (GIL, 2008).

Quanto ao procedimento esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, tendo em vista que tem como campo de estudo uma organização específica, que tem uma política de inclusão já definida. A escolha por esse procedimento de pesquisa visa contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2015). Por isso, o estudo de caso foi considerado o mais adequado para essa pesquisa.

Por último, quanto a abordagem é uma pesquisa de caráter qualitativo, pois se tem a intenção de ouvir os grupos estudados através de aproximação e intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza (MINAYO; SANCHES, 1993).

3.2 UNIVERSO DE ESTUDO

O campo de estudo, como já adiantado no tópico anterior, foi uma unidade de uma organização do ramo varejista alimentício que fica localizado na cidade de Mossoró/RN. Vale salientar que a organização possui unidades em todo o território nacional, e ainda mais duas unidades na cidade, porém optou-se em realizar a pesquisa apenas em uma de suas filiais. A escolha dessa filial deu-se pelo fato de que a pesquisadora está inserida nela como trabalhadora, o que facilita o acesso aos sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos desta pesquisa são os membros dos grupos minoritários (idosos, LGBTQIAP+, negros e PcD) que atuavam nessa organização durante o período do estudo. Nesse sentido, tinha-se como expectativa entrevistar três pessoas de cada um dos grupos de LGBTQIAP+, negros e PcD's; uma pessoa do grupo dos idosos, tendo em vista que por mais que a empresa tenha intenção de incluir, o grupo dos idosos atualmente é menos presente dentro da organização como um todo. No entanto, a coleta foi realizada com uma pessoa a menos do grupo das PcD's, pela sua indisponibilidade em participar da pesquisa.

3.3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Para alcançar o primeiro objetivo específico, de descrever a política interna de inclusão da diversidade da empresa estudada, foram analisados documentos internos e o site da organização que abordavam essa questão a fim de realizar uma síntese.

Na sequência, para atingir os objetivos específicos seguintes foram realizadas entrevistas. Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com a intenção de obtenção dos dados que interessam à investigação (GIL, 2008). De acordo com Boni e Quaresma (2005), os tipos de entrevistas podem ser divididos em: entrevista estruturada, semiestruturada, aberta. Sendo assim, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, para que a pesquisadora tivesse a liberdade de acrescentar ou retirar questões de acordo com o decorrer da entrevista.

O instrumento é composto por uma primeira parte, com perguntas de caracterização pessoal e funcional como idade, gênero, tempo de organização e função/cargo; e uma segunda parte com perguntas mais específicas sobre inclusão, conhecimento sobre a política interna e sugestões de melhorias. Essa segunda parte foi elaborada; com base no segundo, terceiro, quarto e quinto objetivos específicos; com perguntas que buscam identificar se os trabalhadores conhecem os principais pilares da política e se há dificuldades de inclusão de acordo com a opinião deles, bem como verificar se a empresa proporciona um ambiente inclusivo mesmo com as dificuldades e por último indagar a opinião dos entrevistados acerca do que se pode ser feito para que haja efetividade na política. Conforme especificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Roteiro da segunda parte da entrevista

Objetivos Específicos	Questões
Entender a concepção de inclusão para cada grupo minoritário, considerando suas particularidades.	Para você o que é inclusão?
Entender como cada grupo minoritário avalia a política interna de inclusão da diversidade da empresa estudada.	Você conhece a política interna de inclusão da organização? Como você avalia a política de inclusão da empresa? Você se sente contemplado/incluído nessa política?
Identificar as dificuldades da inclusão de minorias dentro da empresa.	Na sua opinião quais as principais dificuldades na implementação dessa política?
Analisar o que poderá ser feito para que o programa funcione com efetividade de acordo com a opinião dos trabalhadores.	O que poderia ser feito de diferente, dê sugestões de melhoria?

Fonte: Elaboração própria (2023).

Como forma de avaliação prévia do roteiro foi feita uma entrevista de pré-teste com uma pessoa do grupo LGBTQIAP+, que não é trabalhadora da empresa estudada. A intenção era verificar se as perguntas do roteiro atendiam aos objetivos específicos, não causavam algum tipo de constrangimento, se estavam claras e qual a impressão geral do entrevistado sobre a entrevista. Nesse pré-teste observou-se que as perguntas não causaram constrangimento ao entrevistado, estavam claras e as respostas obtidas contribuíram para o alcance dos objetivos propostos.

3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu durante o período de janeiro a fevereiro de 2023, ou seja, tanto a análise documental quanto as entrevistas foram realizadas neste período. Em relação a análise documental, as informações extraídas sobre a política interna de inclusão foram compiladas e resumidas. Já as entrevistas duraram em média 25 minutos e foram realizadas na própria unidade durante o horário de almoço dos entrevistados. Tudo foi acordado previamente com os entrevistados e o corpo gerencial da unidade que concordou em contribuir para o estudo. Para isso foi disponibilizada a sala de treinamentos e durante as entrevistas não houve interrupções, possibilitando que a coleta fosse bem-sucedida.

Importante salientar que antes de cada entrevista, foram informados aos participantes os objetivos da entrevista, e solicitado de cada um a autorização para que a

entrevista fosse gravada. Em caso de aceitação, cada participante assinou um termo de consentimento. Em alguns casos, especificamente em um, fez-se necessário realizar mais de uma entrevista com o mesmo participante para esclarecer algumas dúvidas e obter mais detalhamento sobre as respostas fornecidas no primeiro momento.

3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise das informações obtidas nas entrevistas foi fundamentada na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Essa análise envolve o agrupamento de respostas comuns em categorias.

Destarte, identificou-se categorias de respostas, por critérios semânticos, que permitem a junção de um número significativo de informações organizadas em duas etapas (SANTOS, 2023). Após transcrição das entrevistas, inicialmente, foi feita uma análise prévia, a fim de identificar grupos semânticos nos relatos dos participantes. Em seguida, realizou-se a separação dos relatos por categorias de respostas para cada um dos objetivos específicos propostos. Importante salientar que essas categorias emergiram do campo empírico e foram definidas de acordo com a recorrência nas respostas dos sujeitos. Os resultados dessa análise estão expostos no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados de acordo com a coleta dos dados, bem como uma análise do referencial teórico, fazendo uma comparação com as respostas coletadas e percepção dos autores sobre cada tema.

4.1 DESCRIÇÃO DA POLÍTICA INTERNA

Nesse tópico, para responder ao primeiro objetivo específico, foi analisada a política interna da organização, ou seja, o documento em si e optou-se por trazer o resumo que a própria política disponibiliza no primeiro tópico do documento. O documento contém dez páginas que especificam todas as normas e diretrizes, bem como o que é esperado de todas as pessoas que de alguma maneira tenham vínculo com a empresa. Destarte, segue o resumo exposto:

O presente material tem por objetivo orientar as pessoas gestoras, trabalhadoras, fornecedoras ou parceiras, seja no relacionamento interno ou externo, sobre boas práticas, a fim de erradicar atos discriminatórios, sejam eles em razão de raça, cor, etnia, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, deficiência, religião, opinião política, ascendência nacional, origem social, origem geográfica, aparência, estética, sotaque, estado de saúde, condições físicas, estado civil, idade ou de qualquer outra natureza e, ainda, estabelecer diretrizes de valorização da dignidade humana, promoção e gestão da diversidade.

Neste contexto, esta Política visa também reforçar internamente as atitudes sociais, devendo estas sempre serem pautadas no respeito e ética, a fim de garantir o bom relacionamento com todos os clientes, trabalhadores, fornecedores ou qualquer outro público.

Isso porque, para o Grupo, valorizar a diversidade é exaltar todas as pessoas em suas diferenças e semelhanças. As características das pessoas representam uma riqueza para a organização e para seu sucesso e, portanto, não devem ser transformadas em motivo de discriminação, desigualdade, injustiça, humilhação, desrespeito, exclusão ou qualquer outra forma de violência à dignidade humana.

Ainda, vale ressaltar que o presente material está de acordo com o Código de Conduta Ética do Grupo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas e Normas GRI - Global Sustainability Standards Board (GSSB)².

Importante salientar que a citação do documento em que está inserida esta informação foi omitida para não possibilitar identificação da empresa, objeto de estudo. Posto que a empresa não autorizou formalmente a sua identificação neste trabalho, mesmo que para fins acadêmicos.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme Quadro 2 as entrevistas foram realizadas com sujeitos de faixas etárias entre 28 e 65 anos, sendo em sua maioria mulheres. Os entrevistados tinham entre 7 meses e 10 anos de empresa, de diferentes cargos, de líderes a trabalhadores que pertencem a cargos da base (como é chamado na empresa).

Quadro 2 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Cargo	Grupo
1	Feminino	65	7 meses	Atendente	Idoso
2	Feminino	31	6 anos e 6 meses	Repositor	PCD
3	Feminino	32	3 anos e 6 anos	Operador de caixa	PCD
4	Feminino	38	9 anos	Líder de setor	Negro
5	Feminino	34	6 anos e 2 meses	Operador de caixa	Negro
6	Feminino	42	10 anos	Auxiliar de trocas	Negro
7	Masculino	28	5 anos e 4 meses	Auxiliar de cadastro	LGBTQIAP +
8	Feminino	29	2 anos e 10 meses	Líder de setor	LGBTQIAP +
9	Masculino	29	4 anos e 5 meses	Auxiliar de frente de caixa	LGBTQIAP +

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.3 CONCEPÇÃO DE INCLUSÃO PARA OS SUJEITOS DA PESQUISA

Na perspectiva de responder ao segundo objetivo que é entender a concepção de inclusão para cada grupo minoritário, considerando suas particularidades, foi realizado o seguinte questionamento: Para você o que é inclusão?

As respostas para essa pergunta foram agrupadas em seis categorias, que são: **inserção, aceitação, acolhimento, oportunidade, direito, não preconceito**. Conforme pode ser observado no Quadro 3, juntamente com seus respectivos relatos.

Na primeira categoria os entrevistados definem inclusão como inserção, no qual acreditam que incluir é inserir todos em tudo. Para os autores Duarte e Freschi (2013) isso não é tão fácil, pois afirmam que as organizações não estão preparadas para conviver com diferentes grupos dificultando essa inserção. Assim, percebe-se que inserir não é uma tarefa fácil, porque tanto para os entrevistados quanto para os autores há uma dificuldade de aceitação.

A segunda e a terceira categorias resgatam a questão da aceitação e do acolhimento, pois para eles incluir é aceitar as pessoas como elas são. Tais questões

foram abordadas por Alves e Galeão-Silva (2004), que afirmam que há uma resistência de aceitação que impossibilitam o avanço da inclusão.

Quadro 3 – Conceito de inclusão para os sujeitos da pesquisa

Categorias	Relatos
Inserção	Incluir a gente em tudo. (Entrevistado 2) Aceita todas as formas. (Entrevistado 3) Incluir pessoas diferentes. (Entrevistado 4) Inserir pessoas de diferentes gêneros. (Entrevistado 7) A gente tem que ser incluído em tudo. (Entrevistado 9)
Aceitação	Aceita todas as formas. (Entrevistado 3) Que você seja bem recebido. (Entrevistado 5)
Acolhimento	Bem acolhido, bem recebido. (Entrevistado 5)
Oportunidade	Que a pessoa chegue e tenha oportunidade. (Entrevistado 1) [...] que isso não influencie porque eu gosto de homem ou eu goste de mulher, isso não vai influenciar em eu ser líder, em eu ser um gerente, qualquer outra função. (Entrevistado 8)
Direito	[...] é o meu direito. (Entrevistado 8)
Não Preconceito	Tratar as pessoas da forma que elas são, sem preconceito. (Entrevistado 6)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A quarta categoria traz a questão de que as oportunidades devem ser oferecidas pela organização independente da condição de cada empregado, independente do seu gênero ou orientação sexual, seja ele(a) negro(a), idoso(a), com alguma deficiência. Conforme relatado por um dos entrevistados, sua opção sexual não deve ser critério de desclassificação em processo seletivo caso ele tenha total capacidade de exercer uma função que ele almeja.

Já a quinta categoria aborda a questão do direito, no qual um dos entrevistados ressalta que a inclusão se trata de um direito. Nesse sentido, pode-se resgatar os movimentos dos direitos sociais promulgados na Constituição Federal de 1988, ou seja, esse tema deve ser preciso ser assegurado.

Por fim, vem a questão do não preconceito, algo que é tema recorrente no cotidiano das pessoas devido aos hábitos antigos que até hoje perduram na sociedade.

Para Queiroz, (2009) esse é um dos principais desafios enfrentados por grupos minoritários.

Sendo assim o sentido de inclusão se difere um pouco do que os autores defendem, mas percebe-se que há semelhanças nos posicionamentos. De acordo com os autores Saraiva e Irigaray (2009), Fleury (2000), Fraga et al. (2022), Alves e Galeão-Silva (2004), Machado et al. (2021), a inclusão deve ocorrer naturalmente por meio de práticas nas quais a sociedade e as organizações, assegurem a participação de todas as pessoas.

No geral, para os entrevistados e autores estudados, a inclusão é ser inserido em tudo. No entanto percebe-se uma divergência de opinião entre eles. Pois para alguns autores estudados (tais como Saraiva e Irigaray (2009), Fleury (2000), Fraga et al., (2022), Alves e Galeão-Silva (2004), e Machado et al. (2021) inclusão é um direito geral, em que independente de sua cor, raça, faixa etária ou orientação sexual, todos devem ser incluídos. Já para os entrevistados, a inclusão se baseia mais nos seus sentimentos individuais, o que mostra ser um conceito muito subjetivo.

4.4 AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE INCLUSÃO DA EMPRESA

Para atender ao terceiro objetivo, primeiro foi necessário certificar-se se os entrevistados realmente conheciam a política de inclusão da empresa. Para tanto, eles foram instigados com a pergunta: Você conhece a política interna de inclusão da organização? As respostas: **conhece superficialmente, não recorda e não conhece** evidenciam o desconhecimento dos entrevistados e estão expostas no Quadro 4.

As categorias para o questionamento realizado ressaltam que a política existe, mas que não está sendo divulgada, ou pelos menos não como deveria ser e por esse motivo os poucos que têm conhecimento, não sabem na íntegra o que está escrito.

Para Galeão-Silva (2004) e Machado et al. (2021), as políticas internas organizacionais ainda são insuficientes, isso porque precisa-se de ações internas que fortaleçam as questões inclusivas. Diante do identificado nas entrevistas, percebe-se que para uma maior eficácia faz-se necessário uma maior disponibilização de informações por diversos canais de comunicação internos, que possibilitem que um maior número de pessoas esteja ciente sobre a política interna.

Essa percepção de falta de eficácia no conhecimento sobre a existência da política, pode ser percebido nos relatos dos entrevistados conforme Quadro 4 que fica claro que

por mais que exista a política, ainda não é o suficiente para o entendimento. Nesse sentido, constata-se que a empresa tem documentado e implantado uma política de inclusão da diversidade, mas não existem ações eficientes nas quais deixem as pessoas cientes de sua existência, ou seja, até fazem as contratações, mas não deixam claro o/e por quê/para que essas contratações, nem tampouco comunicam e reforçam essa política no dia a dia para que as pessoas realmente interiorizem o que está escrito.

Quadro 4 – Conhecimento sobre a política interna de inclusão dos sujeitos da pesquisa

Categorias	Relatos
Conhece superficialmente	Teve um dia de treinamento que a menina explicou. (Entrevistado 1) É, eu tenho conhecimento do documento de PCD. (Entrevistado 3) Sim, eu sei que ela inclui todos os tipos. (Entrevistado 7) Já ouvi e li um pouco no LinkedIn. (Entrevistado 8)
Não se recorda	Eu sei que tem, mas eu não sei dizer. (Entrevistado 2) Todo ano é passado, mas infelizmente eu não me lembro. (Entrevistado 4) Participei, não recordo o tempo. (Entrevistado 6)
Não conhece	Não, eu não tinha conhecimento não. (Entrevistado 5) Não. (Entrevistado 9)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Sendo assim, conclui-se para o segundo objetivo tinha-se a intenção de trazer a entendimento dos entrevistados sobre inclusão, mas não foi identificado conhecimento sobre a política na qual é claro a ausência de intensificação de informação da política interna.

Na continuação, foram feitas perguntas mais específicas para atender ao terceiro objetivo que inicialmente seriam: Como você avalia a política de inclusão da empresa? Você se sente contemplado/incluído nessa política? No entanto, tendo em vista que a maioria desconhece a política, foi solicitado primeiro que eles falassem um pouco do que eles acreditam ser a política de inclusão da empresa.

Para essa questão emergiram cinco categorias de respostas: **contratação, não exclusão, aceitação do nome social, deveria melhorar, oportunidade**. O resultado para esse questionamento pode ser visualizado no Quadro.5

Quadro 5 – Avaliação dos sujeitos da pesquisa sobre o que eles acreditam ser a política de inclusão da empresa

Categorias	Relatos
Contratação	Uma porta que se abriu pra nós a partir de 60 anos. (Entrevistado 1) Acredito que estão fazendo sua parte. (Entrevistado 4)
	Contrata independente que ela seja negro ou LGBT. (Entrevistado 5)
	é um ponto positivo, eu acho, principalmente nesse público da terceira idade. (Entrevistado 7)
	Está sempre disposta a estar acolhendo. (Entrevistado 9)
Não exclusão	Não exclui de nenhuma maneira. (Entrevistado 3)
	Não vejo que ela deixar exclui pessoas. (Entrevistado 5)
	Não exclui as pessoas. (Entrevistado 6)
Aceitação do nome social	Se precisar usar o nome social, vai usar o nome social. (Entrevistado 9)
Deveria melhorar	Acho que poderia ser tratada com mais clareza para as pessoas. (Entrevistado 9)
Oportunidade	Eu acho que dar mais oportunidade. (Entrevistado 2)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante das respostas a primeira categoria apresenta o tema contratação, ou seja, para alguns acredita-se que se há contratação dos grupos minoritários, então se há uma política interna. Na segunda categoria surge a questão da não exclusão, que para eles a empresa não permite exclusão de pessoas dentro da unidade estudada.

Para Alves e Galeão-Silva (2004) e Saraiva e Irigaray (2009), a formalização é condição básica para a efetividade das políticas internas. Nesse caso, para os entrevistados a política é apenas um objeto de contratação e de não exclusão, quando na verdade deveria ser uma política efetiva de inclusão social, nos quais seus trabalhadores tivessem ciência da real intenção.

Na terceira categoria, surge uma questão importante para o grupo dos LGBTQIAP+, sobre o uso do nome social, categoria essa que pelo que foi relatado a empresa não faz objeções quanto ao uso do nome definido por seus trabalhadores. Paulo Longhi (2018) destaca essa importância e defende que todos devem ser chamados pelo nome definido por eles próprios.

A quarta categoria mencionada é referente a necessidade de melhorias. Essa categoria sugere que não estão tão evidentes os processos inclusivos da organização. Por isso é importante que tais iniciativas não sejam apenas para mostrar à sociedade práticas empresariais bem elaboradas ou projetar imagens socialmente responsáveis (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Por último, a categoria oportunidade. Nessa categoria, evidencia-se uma solicitação por mais oportunidades dentro organização. Sobre essa questão, Leite et al. (2020) afirmam que as faltas de oportunidade para grupos minoritários no mercado de trabalho geram consequências gravíssimas, levando muitas vezes a informalidade e prostituição.

Assim, fica perceptível que a organização não tem tratado o tema inclusão com efetividade, no que diz respeito a manter as pessoas informadas sobre suas estratégias de inclusão das minorias. Nesse sentido, é possível afirmar que para muitos dos seus trabalhadores o tema é totalmente desconhecido.

Depois eles foram convidados a relatarem como eles se sentem na empresa em termos de inclusão. As respostas extraídas foram: **não por parte de alguns; sim; sim, envolvendo a questão da contratação e não, por ser mulher.** O resultado para esse questionamento pode ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Sentimento de inclusão na empresa pelos sujeitos da pesquisa

Categorias	Relatos
Não por parte de alguns	Sente incluída dentro da organização, mas não dentro da unidade. (Entrevistado 2) Só no começo quando eu entrei aqui que eu via que as pessoas, elas me excluíam um pouco da rotina da loja. (Entrevistado 4) Sim, não por ser negra, eu acho que por coisas pessoais, de um ou de outro. (Entrevistado 5) Tem um pouco de dificuldade referente as pessoas mais antigas, as pessoas mais velhas. (Entrevistado 9)
Sim	Porque não sou rejeitada pela minha cor. (Entrevistado 6) [...] devido ao que eu falo mais a questão da orientação sexual que tem muitos lugares que não aceitam né essa questão de você ser, ter seu jeito mais descontraído, um pouco digamos assim, é, como posso dizer afeminado, essas coisas. (Entrevistado 7) De certa forma sim, porque por ter é informações para os outros trabalhadores ver que a empresa dar essa importância a isso, porque é como eu falei né, não é toda empresa que dar importância a isso. (Entrevistado 8)
Sim, envolvendo a questão da contratação	Você acredita que eu me sinto honrada, eu vou dizer é muita satisfação, nós nessa idade ter um emprego. (Entrevistado 1)
Não, por ser mulher	Eu acho que era enquanto mulher no setor pesado, porque sempre falam: Ah, mulher não pode fazer isso', 'mulher não pode fazer aquilo. [...] Tem algumas pessoas que ainda rejeitam as mulheres. (Entrevistado 4) Não é nem a questão da opção sexual, a questão também as vezes é até mesmo por ser mulher, ser mulher e ser líder, tem alguns homens que não aceita bem. (Entrevistado 8)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na primeira categoria, não se sente por parte de alguns, observa-se que eles sentem um pouco de rejeição por parte de determinados colegas de trabalho. Já em relação à segunda categoria, alguns respondem que sim, de forma bem superficial. No que diz respeito à terceira categoria, surge, mais uma vez, a questão contratação, pela percepção limitada de que por haver contratação há inclusão.

Na quarta e última categoria, embora não tenha sido abordada neste trabalho, envolve a questão de gênero. Essa questão foi mencionada no relato de duas entrevistadas. Uma delas relatou que sofre mais discriminação por mulher do que por ser negra.

Em síntese, segundo alguns entrevistados, eles se sentem inseridos ou contemplados só pelo fato de terem sido contratados. Ou seja, tem-se o entendimento que por haver contratações de minorias, há inclusão. Já outros acham que alguns colegas não agem com inclusão, isso mostra que não há uma efetividade na política, pois seus agentes internos tratam com exclusão para com os demais.

Nesse contexto percebe-se, que a inclusão para os entrevistados têm muito a ver com aceitação de todos e para a maioria não há essa aceitação. Sendo assim, confirma-se a falta de efetividade na política interna da organização estudada. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004) e Saraiva e Iragaray (2009), para um sentimento real de inclusão deve-se ter ações afirmativas nas quais as pessoas se sintam de verdade inseridas dentro das organizações. Tais ações envolvem muito mais do que só contratar minorias.

4.5 DIFICULDADES IDENTIFICADAS QUANTO A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE INCLUSÃO

Para responder o quarto objetivo, os informantes foram instigados a responder qual a opinião deles sobre as principais dificuldades na implementação da política? Para essa pergunta obteve-se duas categorias de respostas: **atitude negativa de alguns e falta de capacitação de gestores**, o resultado pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 – Dificuldades na implementação da política interna de inclusão da empresa na visão dos sujeitos da pesquisa

Categorias	Relatos
Atitude negativa de alguns	Acho que a dificuldade venha ser na questão de um ou outro setor ter pessoas que não aceite. (Entrevistado 9)
Falta de capacitação de gestores	A questão da liderança que poderia ver e analisar o trabalho[...]. (Entrevistado 2) Tem pessoas que precisam ser mais trabalhadas que outras. (Entrevistado 8)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse questionamento foi possível identificar que há dificuldades na implementação, mas sobretudo na capacitação do corpo gerencial, que por vezes não estão preparados totalmente para trabalhar com grupos minoritários. Os entrevistados forneceram informações que envolvem a questão da capacitação, na qual acreditam que muitas das coisas não acontecem conforme política devido à falta de intensificação do porquê e para que existe a política de inclusão.

Com base nos relatos sugere-se que as ações afirmativas realizadas dentro das organizações venham com intuito de quebrar essas barreiras e desenvolver uma atitude positiva de todos para com os grupos minoritários. Outrossim, é importante mencionar que essas dificuldades também foram identificadas pelos autores Duarte e Freschi (2013), Kolbe Junior, Santos e Penteado (2022), Araújo et al., (2022) em seus estudos e reflexões.

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIA NA POLÍTICA INCLUSÃO DA EMPRESA

Para responder o quinto e último objetivo deste trabalho, foi pedido para os entrevistados que dessem sugestões de melhorias. Para essa questão identificaram-se cinco categorias que são elas: **treinamentos, palestras, pesquisa de satisfação, fiscalização e mais contratações de pessoas de grupos minoritários**. Essas categorias, com seus respectivos relatos, estão apresentadas no Quadro 8.

Para primeira e segunda categoria aparecem os temas treinamentos e palestras. Essas categorias sugerem uma carência de ações de capacitação voltadas para a questão da inclusão. Tendo em vista que os participantes desta pesquisa sentem que a política seria mais efetiva se fossem aplicados mais treinamentos/palestras. Para Kolbe

Junior, Santos e Penteado (2022) a criação de treinamentos específicos ajuda na questão da inclusão.

A terceira categoria identificada no relato de um dos entrevistados, indica que deveria ter pesquisas de satisfação, ou seja, para ele(a) a pesquisa ajudaria a entender o que não está funcionando e o que precisa ser melhorado.

Quadro 8 – Sugestões de melhoria dos sujeitos da pesquisa

Categorias	Relatos
Treinamentos	É que fossem mais abordados os assuntos sobre as políticas. (Entrevistado 3) [...] passar a informação, assim a cada dois ou três meses [...]. (Entrevistado 4) Eu acho que fazer tipo assim um treinamento, fazer tipo uma reunião em grupo e debater [...] (Entrevistado 5) Fazer treinamentos, é porque tem coisas dentro da empresa que nem todo mundo realmente sabe [...]. (Entrevistado 9)
Palestras	Fazer tipo uma palestra, porque da política em si eu não tenho conhecimento. (Entrevistado 5) Fazer mais palestras. (Entrevistado)
Pesquisa de satisfação	Se tivesse pesquisas, que não tivesse identificação que eles pudessem sobre o pensam na real [...]. (Entrevistado 8)
Fiscalização	Eu acho que alguém de fora entrando em contato com eles. Entendeu? (Entrevistado 2)
Mais contratações de pessoas de grupos minoritários	Que a empresa pense mais em nós, né? Assim, em pessoas dessa idade. (Entrevistado 1) Eu acho que se contratassem mais. (Entrevistado 2) Intensificar um pouco mais nas contratações. (Entrevistado 3)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A quarta categoria está relacionada a parte da fiscalização. Alguns entrevistados acham que se houvesse mais fiscalização por parte da organização no que diz respeito a verificar se os gestores das unidades estão pondo em prática a política, as coisas ficariam melhores.

Na quinta categoria aparece mais uma vez a questão das contratações; mas, dessa vez em forma de pedido. Ou seja, eles pedem que contratem mais pessoas dos grupos excluídos e pratiquem a inclusão de forma mais intensa.

As práticas de inclusão, conforme Alves e Galeão-Silva (2004) estão baseadas realmente em programas internos e uma boa gestão destes, garantindo assim uma maior efetividade. Nesse caso, para os entrevistados a organização deveria focar em práticas que venham não só garantir a informação, mas também que sejam feitas avaliações na qual os funcionários possam opinar sobre como se sentem.

Assim, nota-se que a organização estudada tem ainda um árduo trabalho para efetivar seu programa interno, de forma que todos seus empregados venham a conhecer e entender o que é inclusão e porque deve ser praticada dentro empresa de acordo com a política implantada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas uma síntese dos principais resultados, as contribuições e limitações deste estudo, além de sugestões para que haja mais estudos sobre o tema futuramente.

5.1 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Esse estudo teve como objetivo principal analisar a efetividade da política interna de inclusão da diversidade em uma empresa do ramo de varejo alimentício sob a ótica de seus trabalhadores de uma de suas unidades localizada em Mossoró/RN.

Para tanto, buscou-se analisar os documentos da organização, tentando entender as pretensões dela com a criação do programa de inclusão interna. No documento interno foi identificado que realmente existe uma política bem definida e com diretrizes suficientes para tornar a organização inclusiva, porém os resultados mostraram uma outra realidade.

Após análise documental, para responder ao segundo objetivo foi verificado na concepção dos trabalhadores entrevistados o que seria inclusão. Nesse tópico foi relatado sentimentos individuais de inclusão e que se diferencia dos autores estudados neste trabalho. Pois os autores apresentam inclusão de maneira geral, abrangendo todos os grupos excluídos e os entrevistados baseiam-se mais no grupo que estão inseridos.

Em resposta ao terceiro objetivo deste trabalho, buscou-se compreender como os trabalhadores avaliavam a política interna. Com essa indagação constatou-se que poucos conheciam ou conheciam superficialmente a política, já os demais sequer conheciam ou lembravam.

Na sequência para responder o quarto objetivo, foi questionado sobre as dificuldades de inclusão. Com base nos relatos dos informantes, pôde-se perceber que a organização até busca incluir e fixar diretrizes de respeito a diversidade, mas que não há efetividade no processo devido a atitude negativa de alguns para com os grupos minoritários.

Por fim, foi solicitado que apresentassem sugestões de melhorias para uma maior inclusão dentro organização, nessa perspectiva foram trazidas sugestões mais focadas para treinamentos e divulgação da informação.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Com esta pesquisa constataram-se fatores determinantes na implantação do programa interno, nos quais deixam claros que há falhas no processo inclusivo. Assim a pesquisa poderá contribuir não só com a organização, mas também com a sociedade como um todo. Isso porque o resultado mostra que não bastam somente ter as regras, é necessário comunicá-las, informar que elas existem; e, principalmente, é imprescindível sensibilizar a todos que fazem parte dessa empresa sobre o respeito com o próximo. Para isso, faz-se necessário uma mudança de atitude que deve perpassar em todos os níveis organizacionais.

Diante dos resultados obtidos para esse estudo, espera-se que possa contribuir com organização no sentido de verificar o que tem acontecido dentro das unidades, onde a informação não tem chegado para seus times de trabalhadores. Com isso, sirva de exemplo para que esse estudo venha a ser realizado em outras unidades na intenção de verificar se a falta de informação é apenas nessa unidade estudada ou se esse problema ocorre nas demais unidades da companhia.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal dificuldade desta pesquisa se deu no momento da coleta. Tendo em vista que alguns trabalhadores dos grupos minoritários ou não tiveram condições/disponibilidade de participar do estudo ou de oferecer informações adicionais, ou não quiseram mesmo contribuir com o estudo. Esse fato impossibilitou a coleta de informações de mais sujeitos, ou até mesmo de voltar aos entrevistados para esmiuçar sobre as informações fornecidas.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Diante da relevância desse estudo e da ausência de mais trabalhos com essa temática, sugere-se que sejam realizados trabalhos futuros em organizações do mesmo segmento e de outros segmentos, na intenção de verificar como anda a questão da inclusão nas organizações e principalmente para avaliar a efetividade dos programas implantados, se houver. Ademais, estudos que abordam em profundidade a questão da

inclusão em um grupo específico, com uma quantidade maior de sujeitos que atuem em organizações de diferentes portes, constituição e setor também é bem-vindo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, C. E. R; MOREIRA, M. I. C. Do uso do nome social ao uso do banheiro: (trans) subjetividades em escolas brasileiras. **Quaderns de Psicologia**, v. 17, n. 3, 59-69, 2015.

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

ARAÚJO, Y. F. L; COURA, A. S; FRANÇA, I. S.X; SOUTO, R. Q.S; ROCHA, M.A; SILVA, J. C. Acessibilidade da pessoa com deficiência física às unidades básicas de saúde. **Cogitare Enfermagem**, v 27, e75651, 2022.

BARBOSA, F. S; BRITO, A. S; BIZARRIA, F.P. A. Tatuagens, piercings e diversidade cultural o que gestores dizem sobre esse tema? **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, p. 78-106, 2016.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRASIL. **Lei nº 12.711**, de 29 de Agosto de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 13 de Set de 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.990**, 09 de Junho de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 13 de Set de 2022.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, v.14, n. 41, p. 59-78, 2007.

CASCIO, W. F. Changes in workers, work, and organizations. In: BORMAN, W. I. **Handbook of Psychology**, v. 12, Industrial and Organizational Psychology. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Cap. 16, p. 401-422, 2003. Disponível em: [http://nozdr.ru/data/media/biblio/kolxoz/B/Weiner%20I.B.,%20et%20al.%20\(eds.\)%20Handbook%20of%20psychology.%20V.12.%20Industrial%20and%20organizational%20psychology%20\(Wiley,%202003\)\(ISBN%200471384089\)\(664s\).pdf#page=417](http://nozdr.ru/data/media/biblio/kolxoz/B/Weiner%20I.B.,%20et%20al.%20(eds.)%20Handbook%20of%20psychology.%20V.12.%20Industrial%20and%20organizational%20psychology%20(Wiley,%202003)(ISBN%200471384089)(664s).pdf#page=417). Acesso em: 29 abril. 2022

CASTRO, D. B.; SOUSA, A. I. S.; PEREIRA, Adriano. Dispositivo para a inclusão de pessoas portadoras de deficiência à utilização de computadores. In: ESCOLA REGIONAL DE COMPUTAÇÃO APLICADA À SAÚDE (ERCAS), 7, 2019, Teresina. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2019. p. 247-252.

CHAVES, W. da S. O Partido dos Panteras Negras. **Revista Topoi**, v. 16, n. 30, p. 359-364, 2015

DERROSSO, G.; OLIVEIRA, M. A inserção de idosos no mercado de trabalho de Foz do Iguaçu. **Revista Ciências Humanas**, v. 11, n. 1, p. 47-61, 2018.

DIAS-COSTA, I. G; TEIXEIRA, K. M. D. Quem são os idosos no mercado de trabalho brasileiro? Uma análise do Censo de 2010. **Revista Kairós-Gerontologia**. v. 22, p. 113-130, 2019.

DUARTE, Y. M; FRESCHI, J. C. O papel dos recursos humanos na contratação de pessoas com deficiência – PcD. **Revista Terceiro Setor**, v.7, n.1, p. 21-30, 2013.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FORMENTON, T. C; STEFANO, S. R. Gerações e mercado de trabalho suas relações com as organizações. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017.

FRAGA, A. M; COLOMBY, R. K; GEMELLI, C. E; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 01-26, 2022.

FREITAS, N. B. de. **O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

GALEÃO-SILVA, L. G. Adesão ao fascismo e preconceito sutil contra negros: um estudo com universitários na cidade de São Paulo. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 6, p. 1-19, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, T. S. **A busca pelo serviço de assistência à saúde mental após a aposentadoria**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Enfermagem) Departamento de Enfermagem, Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

GUTIERREZ, N. **O que significa a sigla LGBTQIA+?** Entenda essa luta. Dona Coelha. 2020. Disponível em: <<https://www.donacoelha.com/blog/o-que-significa-lgbtqia>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

IBGE. **Conheça o Brasil - População COR OU RAÇA. 2019**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html> Acesso em: 04 Set. 2022.

IBGE. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 41 Rio de Janeiro: IBGE. 12 p. Disponível

em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 23 Jun. 2022.

Justiça do trabalho. **LGBTQIAP+: Você sabe o que essa sigla significa?** TRT 4ª região do RS 2021. Disponível em: <[LGBTQIAP+: Você sabe o que essa sigla significa? \(trt4.jus.br\)](https://trt4.jus.br)>. Acesso em: 01 de ago de 2022.

KOLBE JUNIOR, A; DOS SANTOS, N; CABRAL PENTEADO, F. As pessoas surdas, as organizações e o compliance. **Inclusão Social**, v. 14, n. 1, p.113-123, 2022.

LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S. Diversidade nas organizações: uma análise das produções científicas nos eventos da ANPAD. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v.12, n 1. p. 84-93, 2021.

LEITE, C. E; NABOSNE, I. P; MENEZES, R. T; BARREIRO, J. H. L. C. D; OLIVEIRA, J. M. Diversidade nas organizações: uma análise de resultados. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11, São Paulo 2015. **Anais [...]**, São Paulo, 2015.

LEITE, G. S; SOUZA, E. P; LIMA, G. B. F; MEDINA, M. E. A. Levantamento estatístico e análise social da inclusão LGBT no mercado de trabalho no polo industrial de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2020, Paraná. **Anais [...]**, Paraná: UTPR, 2020

MACHADO, B. L. ALMEIDA, B. A. de. SILVA, K. M. da. AZEVEDO, L. V. de. LEAL, V. da G. **Processo seletivo às cegas para incrementação da diversidade nas organizações, 2021**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, Tiradentes, SP, 2021.

MARIGONI, G. **História - O destino dos negros após a Abolição. 2011**. Ano 8. Edição 70 - 29/12/2011. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2673%3Acatid%3D28> Acesso em: 29 Ago 2022.

NEVES, A. gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NOGUEIRA, J. K.; FELIPE, D. A; TERUYA, T. K. Conceitos de gênero, etnia e raça: reflexões sobre a diversidade cultural na educação escolar. In: ST 1 - A QUESTÃO RACIAL NO BRASIL E AS RELAÇÕES DE GÊNERO, 8. 2008, Florianópolis, **Anais [...]**, Florianópolis, 2008.

NUNES, K. F; **Da luta ao luto: nossos corpos são políticos e alvo da morte** <https://sinespp.ufpi.br/download/eixo2_09.pdf?104747>

PALU LONGHI, M. Ampliando o olhar para a população LGBT em um grupo de discussão com trabalhadores de saúde: potencialidade e desafios. **BIS. Boletim Do Instituto De Saúde**, v.19 n.2, p. 116–124, 2018.

PIMENTEL, S; C. PIMENTEL, M. C. Acessibilidade para inclusão da pessoa com deficiência: sobre o que estamos falando? **Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**, v. 26, n. 50, p. 91-103, 2017.

QUEIROZ, V. S; RAMALHO, H. M. B. A Escolha Ocupacional dos Idosos no Mercado de Trabalho: Evidências para o Brasil. **Economia, Selecta**, v.10, n. 4, p.817–848, 2009.

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

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Inserção profissional: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, RPCA**, v. 6, n. 1, p. 124-135, 2012.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S; PICCININI, V. C. Uma Análise sobre a Inserção Profissional de Estudantes de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 44-75, 2012.

SABINO, G; CALBINO, D; LIMA, I. A trajetória dos movimentos negros pela educação: conquistas e desafios; **Linhas Críticas**, v. 28, 2022 Universidade de Brasília, Brasil Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193570127005> DOI: <https://doi.org/10.26512/lc28202240739>

SACCO, A. M; COUTO, M. C. P. C; KOLLER, S. H. Revisão Sistemática de Estudos da Psicologia Brasileira sobre Preconceito Racial. **Sociedade Brasileira de Psicologia Ribeirão Preto, Brasil**, v. 24, n. 1, p. 233-250, 2016.

SALTORATTO, G. M; GASCHLER, T.; AGUIAR, V. S. M; OLIVEIRA, M. C. Geração Z os seus impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 3, p. 1027-1047, 2019.

SANTOS, F. M. dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012.

SARAIVA, L A S; IRIGARY, H A R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Manual de redação**: Agência Senado, Jornal do Senado. Brasília: Senado Federal, 2017.

SILVA, A S; GEVEHR D. L. Diversidade e inclusão LGBT nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia do vale dos Sinos/RS, através de seu grupo de orgulho LGBT. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**.v. ,n. 10, p. 01-25, 2019.

SILVA, J. T; RODRIGUES, I; FERREIRA, G. T. C; QUEIROZ, M. J.; Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1. p. 43-62, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.