

A cultura organizacional como facilitadora da inclusão e diversidade na organização

Organizational culture as a facilitator of diversity and inclusion in the organization

La cultura organizativa como facilitadora de la inclusión y diversidad en la organización

Marcos Vinicius Aparecido de Souza¹

marcos.souza120@fatec.sp.gov.br

Renata da Silva Bruno¹

renata.bruno@fatec.sp.gov.br

Marcia da Silva¹

marcia.silva34@fatec.sp.gov.br

1 – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste – Fatec Zona Leste

Resumo:

Este artigo tem como objetivo investigar de que maneira a cultura organizacional impacta as práticas de inclusão e diversidade dentro da organização e quais são as políticas adotadas pelas empresas para assegurar que tais práticas existam e sejam aplicadas de forma a garantir a qualidade de vida, segurança e desenvolvimento do colaborador. Com o intuito de identificar como as organizações operacionalizam a inclusão e a diversidade na prática, foi utilizada a metodologia qualitativa através de entrevistas semiestruturadas aplicadas com pessoas que fazem parte de grupos diversos. Os resultados evidenciam a necessidade de que as organizações abordem essas questões com seriedade e respeito para que não sejam tratadas apenas como estratégias de marketing, mas sim como compromissos genuínos com capacidade de promover ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Organização; Diversidade.; Inclusão.

Abstract:

The objective of this article is to investigate how organizational culture impacts inclusion and diversity practices within the organization while also examining the policies adopted by companies to ensure that these practices are present and applied in ways that promote employee well-being, safety, and development. To understand how organizations operationalize inclusion and diversity in practice, a qualitative methodology was employed through semi-structured interviews conducted with individuals who are part of diverse groups. The results highlight the need for organizations to address these issues with seriousness and respect, ensuring that they are not merely marketing strategies but genuine commitments capable of fostering more inclusive and equitable work environments.

Keywords: Organizational culture; Organization; Diversity; Inclusion.

Resumen:

El objetivo de este artículo es investigar de qué manera la cultura organizacional impacta las prácticas de inclusión y diversidad dentro de la organización, así como las políticas adoptadas por las empresas para asegurar que tales prácticas existan y se

Recebido

Received

Recibido

Dezembro, 2024

December, 2024

Diciembre, 2024

Aceito

Accepted

Aceptado

Maio, 2025

May, 2025

Mayo, 2025

Publicado

Published

Publicado

Junho, 2025

June, 2025

Junio, 2025

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN

2965-3339

DOI

10.29327/2384439.3.3-7

São Paulo

v. 3 | n. 3

v. 3 | i. 3

e33353

Abril-Junho

April-June

Abril-Junio

2025



apliquen de forma que garanticen la calidad de vida, seguridad y desarrollo del colaborador. Con el fin de identificar cómo las organizaciones llevan a la práctica la inclusión y la diversidad, se utilizó una metodología cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a personas que forman parte de distintos grupos. Los resultados destacan la necesidad de que las organizaciones aborden estas cuestiones con seriedad y respeto, para que no sean tratadas únicamente como estrategias de marketing, sino como compromisos genuinos capaces de promover entornos de trabajo más inclusivos y equitativos.

Palabras clave: *Cultura organizacional; Organización; Diversidad; Inclusión.*

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, o tema diversidade e inclusão tem sido bastante discutido, especificamente, quando levamos em consideração a agenda das organizações. Diferenças demográficas relacionadas a gênero, raça, habilidade física, orientação sexual, idade, etnia, história cultural, entre outros, têm impactos dos quais refletem nos valores, objetivos e padrões éticos de uma organização, moldando a sua cultura organizacional. Para que todas essas diferenças sejam acolhidas de forma respeitosa, a inclusão torna-se um componente importante.

Inclusão refere-se ao tratamento justo de todos os grupos, onde todos se sentem acolhidos, têm oportunidades iguais e estão representados em diferentes funções e níveis dentro da organização. A inclusão está relacionada à percepção de aceitação, promovendo o sentimento de ser valorizado e bem-vindo como parte da equipe em todos os níveis. Portanto, a inclusão transcende a diversidade e sua efetivação depende da gestão adequada da diversidade, de modo a criar um ambiente que permita o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da organização (BASTOS; BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004).

Levando estes aspectos em consideração, entende-se a relevância de avaliar o tema, visto que a temática permeia a sociedade e reflete no mercado. Portanto, o presente artigo tem como objetivo identificar características de uma cultura organizacional que pratica a inclusão e diversidade. Sob a ótica específica de conhecer através da análise de relatos o potencial que o alinhamento entre cultura organizacional e inclusão podem proporcionar para o desenvolvimento, tanto da organização, quanto do colaborador.

Sendo assim, “Como a cultura organizacional influencia na inclusão e diversidade?” é a pergunta de pesquisa que rege este artigo e visa detectar quais políticas de inclusão e diversidade as empresas abordam em sua cultura organizacional e que podem gerar possibilidades de desenvolvimento para seus colaboradores e sua marca. Na mesma linha de pensamento, busca estabelecer uma relação de similaridade entre o potencial de um ambiente diversificado e como a valorização das diferenças e particularidades pode promover alinhamento eficaz de estratégias e objetivos, além de, diferencial competitivo no mercado de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

A palavra cultura possui origem na antropologia social e em uma abordagem geral traduz de forma ampla experiências, vivências e práticas de qualquer grupo humano. Ou seja, o conjunto de conhecimentos, tradições, valores, crenças e práticas que são transmitidos de uma geração para a outra e molda a forma como os indivíduos vivenciam e interpretam o mundo ao seu redor. Assim, faz-se possível dizer que cultura representa a herança coletiva e a contínua evolução das formas de vida e das expressões humanas que caracterizam um determinado grupo social (TATAGIBA, 2022, p. 3). Na percepção de Delvas (2017, p. 6) as

organizações caracterizam um grupo de pessoas e, assim sendo, também apresentam sua própria cultura.

Uma organização é um conjunto de pessoas que atuam em uma divisão de trabalho com o intuito de alcançar um propósito comum, sendo assim um instrumento social por meio do qual as pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir uma finalidade. Desta forma, é possível perceber a grande importância do papel das pessoas, dos grupos e das equipes no comportamento das organizações (CHIAVENATO, 2021, p. 28).

Dias (2012, p. 212) diz que a cultura organizacional pode ser interpretada como uma subcultura da cultura mais geral e que, então, pode ser definida como um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomadas de decisões e os sistemas de controle da composição para produzir normas de comportamento.

Segundo Tatagiba (2022, p.4) a cultura é a parte mais importante de uma corporação pois é responsável por todos os outros elementos que compõem a organização. Da cultura organizacional de uma instituição derivam as estratégias, como contrata, que tipo de pessoas atrai, assim como, a maneira como os times e equipes serão organizadas.

Além dos vínculos e encadeamentos que são firmados através da cultura organizacional, também ocorre o desenvolvimento de normas e regulamentos que são impostos com o intuito de orientar e conduzir o comportamento dos colaboradores. A partir desta conduta os membros da organização se adaptarão à essência dela ajustando suas ações conforme as rotinas, estratégias e práticas de trabalho características da própria entidade (ARAÚJO; COSTA; FERREIRA, 2021, p. 4).

Nas organizações, o departamento de recursos humanos tem grande colaboração na disseminação da cultura organizacional da instituição por intermédio de desenvolvimento de programas de integração, treinamentos e desenvolvimento, recompensas, através da elaboração de perfis compatíveis com os cargos oferecidos, pacote de benefícios, entre outras ações igualmente direcionadas aos interesses de sobrevivência do grupo (FONSECA, 2021, p. 93).

Desse modo, Dias (2011, p.17) entende que sempre que falamos sobre cultura devemos ter em mente a humanidade em toda sua riqueza e pluralidade de formas de existência, e acrescenta que ao falarmos sobre cultura, ou culturas, é possível contemplar a diversidade.

2.2 Diversidade

A diversidade tem se tornado um tema de relevância e debates recorrentes da sociedade atual, entretanto essa pauta existe desde sempre graças ao processo de colonização que promoveu a formação de uma população mundial culturalmente diversificada e plural. O termo é marcado por sua abrangência, já que se entende como a diferença individual entre cada pessoa, podendo se referir à gênero, idade, raça, orientação sexual ou religião.

Nkomo e Cox Jr (1998) compreendem que para se ter clareza na linguagem e no significado de diversidade, há necessidade de estruturar melhor o conceito, pois o termo apresenta-se incompleto: diversidade em quê?

Dentre dezenas definições do tema, Fleury (2000, p. 20) destaca

Diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo em um mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Ao correlacionarmos a definição da autora com o cenário brasileiro atual, confirmamos a atemporalidade em suas palavras, pois ao longo da história nos deparamos com grupos que foram marginalizados e excluídos do exercício de sua cidadania por serem quem são.

2.3 Inclusão e Gestão da Diversidade nas Organizações

De acordo com Fleury (2000), os programas de diversidade organizacional começam a despontar na história por volta da década de 60 nos EUA com o lançamento do Affirmative Action, que corresponde às políticas focais que alocam recursos em benefício de pessoas pertencentes a grupos discriminados e vitimados pela exclusão social destes na sociedade. No Brasil, é um assunto relativamente novo, tendo seu despontamento por volta dos anos 90 graças a empresas subsidiárias de multinacionais americanas, mas que não ocorre por imposição legal tal qual é no contexto norte-americano.

Para Gomes e Renner (2020, p. 33) a diversidade é considerada um fator importante para o modelo de negócios de diversas organizações. Conviver entre as diferenças, sejam elas de gênero, raça, etnia, orientação sexual, entre outras é um elemento de grande impacto nos resultados corporativos e gera um negócio responsável e sustentável. Nesta linha de pensamento, os autores seguem dizendo que as organizações têm um papel fundamental que consiste em promover transformações relevantes que contribuem para a mudança da realidade, seja a partir de ações focadas em seu público interno ou pela atuação positiva nas suas relações com a cadeia de valor, seja por meio de sua presença nas comunidades em que opera ou ao exercer influência positiva sobre outros públicos.

Gestores de diversas áreas entendem que quanto mais heterogênea a composição de uma equipe, nos quesitos raça, gênero, etnia, orientação sexual, religião, entre outros, mais experiências diferentes irão compô-la, trazendo variados conceitos, ideias, visões de mundo e contribuindo para a criatividade e inovação tão necessárias no cenário corporativo (ANTUNES; TOLDO, 2014, p. 2).

Gomes e Renner (2020, p. 28) entendem que a inclusão de grupos diversos no quadro das empresas visa à implementação de práticas que geram valor para o negócio promovendo uma visão mais ampla e assertiva, sendo capaz também de atender a questões de responsabilidade social.

Ao voltarmos o olhar para a gestão da diversidade nas organizações é possível

afirmar que, quando executada de forma eficaz, tem a capacidade de ampliar o acesso da instituição a um repleto conjunto de habilidades, competências e ideias. Essa abordagem mais estratégica não apenas enriquece o ambiente organizacional, mas também potencializa a inovação e a capacidade de adaptação da corporação (JUDGE; ROBBINS, 2014, p. 22).

3. MÉTODO

O presente artigo tem o objetivo de analisar a presença da diversidade dentro das organizações e como uma cultura organizacional que, de fato, pratica a inclusão pode utilizar a ação de forma estratégica para proporcionar ambientes de convívio mais saudáveis e atrativos. Sendo assim, para a obtenção do objetivo específico, utilizou-se pesquisa exploratória-descritiva que segundo Caleffe e Moreira (2006) aprimora as ideias ou descobre intuições e tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Quanto a abordagem, foi utilizada a qualitativa que para Caleffe e Moreira (2006) explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente, o dado é verbal e coletado por observação, descrição e gravação.

3.1 Análise Bibliográfica

Nesta etapa foi realizada a análise de investigação científica ao redor do tema: cultura organizacional, diversidade e inclusão nas organizações, através de materiais acadêmicos como livros, artigos científicos, monografias e pesquisas relacionadas.

3.2 Entrevistas Semiestruturadas

Para garantir a aplicação de uma abordagem centrada no público pertencente, fez-se adequado o uso de análise qualitativa através de entrevista com roteiro semiestruturado e a técnica de análise de dados de Bardin (2011) que se divide em: pró-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, etapas que permitem a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo. De forma complementar, Fraser e Gondim (2004) destacam que a entrevista de individual pode ser indicada quando pretende-se conhecer os significados, e assim, a visão de tal pessoa a respeito de um fenômeno de forma mais profunda.

As perguntas do roteiro das entrevistas foram elaboradas para fazer com que as pessoas entrevistadas pudessem discorrer sobre suas vivências e percepções a partir de suas experiências dentro da organização em que trabalham ou em organizações em que já trabalharam. Participaram das entrevistas um total de 14 pessoas pertencentes a diversidade em níveis de: gênero, raça, etnia, orientação sexual e deficiência.

O método escolhido para as entrevistas foi o de bola de neve que tem base na

rede de contatos dos autores e rede de relacionamento desses contatos, de acordo com Vinuto (2014, p.3) é uma maneira de amostra não probabilística onde pessoas chave são localizadas para responder e indicar outras pessoas que possam ajudar respondendo a pesquisa, e assim, aumentando o número de informações até atingir a saturação teórica (GLASER; STRAUSS, 1967).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela abaixo apresenta o detalhamento de cada pessoa que fez parte do processo de coleta de dados, nela está detalhada a idade e de que forma a pessoa se identifica com relação ao tema:

Tabela 1 – Características das pessoas entrevistadas

Entrevistados	Idade	Com relação à diversidade
Entrevistado S	26 anos	Preto e bissexual.
Entrevistada E.S.	28 anos	Mulher, preta e pansexual.
Entrevistado G.S.	27 anos	Negro e <i>gay</i> .
Entrevistado V	25 anos	<i>Gay</i> .
Entrevistada T	30 anos	Mulher, negra e bissexual.
Entrevistado G.L.	26 anos	<i>Gay</i> .
Entrevistada D	30 anos	Mulher, preta e lésbica.
Entrevistada R	25 anos	Mulher e bissexual.
Entrevistada F.M.	30 anos	Mulher e bissexual.
Entrevistada M.E.	20 anos	Mulher, bissexual e arromantica.
Entrevistado C	29 anos	Negro e <i>gay</i> .
Pessoa entrevistada F.C.	29 anos	Parda, não-binária e bissexual.
Entrevistada P	19 anos	Mulher, bissexual e pessoa com deficiência (PCD).
Entrevistada R.B.	43 anos	Mulher, negra e pessoa com deficiência (PCD).

Fonte: Autores (2024)

Após finalizar as entrevistas foi realizada uma transcrição literal de todas as respostas e em seguida, utilizando o método de Flores (1994), uma análise que consiste na segmentação, codificação e categorização dos trechos obtidos durante as entrevistas.

Segmentação, codificação e categorização das entrevistas.

Tabela 2 – Metacategoria “Cultura organizacional alinhada à inclusão e diversidade” (parte 1)

Código	Definição da Categoria	Unidades
PEPI	Inclui percepções de que poucas empresas de fato [...] [...]	R1 - A maioria das empresas não estão alinhadas e também não estão preparadas para isso. Precisa de pessoas [...]

Fonte: Autores (2024)

Tabela 2 – Metacategoria “Cultura organizacional alinhada à inclusão e diversidade” (parte 2)

Código	Definição da Categoria	Unidades
PEPI	[...] praticam a inclusão e diversidade	[...] mais capacitadas, pessoas mais letradas e que realmente são aliadas da causa, não por uma questão de ganho próprio e sim por afinidade e também por respeito. R2 - A maioria das empresas ainda usam a inclusão na organização como uma estratégia de <i>marketing</i> e não como uma cultura enraizada para de fato valorizar a diversidade, então acredito que ainda não esteja totalmente alinhado. R3 - ... é ainda voltada totalmente pro lucro. É muito mais fácil faturar quando você pratica diversidade, até porque além das diferenças que você pode aproveitar de cada pessoa, acaba que você ganha um destaque ali no mercado e em questões sociais. R4 - Acredito que não. Ainda não existe igualdade racial e de gênero. Os melhores cargos ainda são ocupados por homens brancos hétero. R5 - Por ser uma pauta muito discutida, as empresas tentam um pouco mais levar em consideração, mas ao mesmo tempo tem muitas falhas entre o planejar uma empresa mais diversa e de fato acontecer a inclusão e diversidade naquele ambiente... se importam com a inclusão mas nunca acima do lucro e isso atrapalha muito pra alcançar essas metas. R6 - Ainda há um longo caminho a percorrer. Isso porque o mercado de trabalho, em muitos casos, adota essas pautas com o intuito de cumprir metas, sem focar, de fato, na promoção de mudanças significativas no ambiente de trabalho. R7 - Nenhuma empresa consegue estar 100% alinhada em todos os aspectos de diversidade, questões de acessibilidade, equidade de gênero, nem tudo será atendido pela maioria das Empresas. R8 - Acho muito comum ver nas empresas, seja em reuniões, entrevistas ou integrações, entre outros... empresas afirmarem que são inclusivas e em prol da diversidade, sendo que isso tudo vai além da contratação (que convenhamos é extremamente baixa). R9 - Observo, infelizmente, que a maioria das organizações está preocupada em cumprir cotas empresariais, e não em de fato garantir a diversidade e inclusão de seus funcionários como uma preocupação social. R10 - ... não se for uma pessoa com deficiência. R11 - Acredito sim que existe essa cultura de fato, mas devido a uma lei que obriga a inclusão de cotas nas empresas para que as mesmas não paguem multas.

Fonte: Autores (2024)

Tabela 3 – Metacategoria “Alinhamento da cultura organizacional com a inclusão e diversidade”
(parte 1)

Código	Definição da Categoria	Unidades
GEB	Inclui percepções de benefícios gerados pela prática	R1 - As pessoas, elas trabalham melhor quando estão felizes, não só felizes, quando elas também sentem que a sua existência é respeitada. O alinhamento da cultura com a diversidade automaticamente vai trazer benefícios sim para a empresa, porque as pessoas vão trabalhar melhor, vão dar o máximo de si pra ganho próprio e também pra ganho da empresa. R2 - Quando as pessoas se sentem incluídas e valorizadas automaticamente tem melhores resultados de performance, engajamento... Quando se sentem ouvidas, gera mais inovação e criatividade através de suas ideias. R3 - Não só em relação ao lucro mas também ao capital humano. Nós, quando uma empresa ela valoriza a diversidade que ela tem, ela promove pessoas dentro da diversidade, ela mostra que não existem diferenças, não existem barreiras para as pessoas, que cada um, todo mundo consegue chegar lá. Claro, ainda falta alguns detalhes, mas, sim, traz muito benefício. R4 - Traz não somente benefício pra empresa como também pra sociedade. É uma forma de diminuir o preconceito, ampliar a visão e trazer uma diferente perspectiva para o ambiente de trabalho. R5 - Quanto mais pessoas diferentes e engajadas em projetos diferentes e com vivências diversas envolvidas num projeto, mais rico ele será e automaticamente essas pessoas vão querer incluir ali mais pessoas, todas o mais a vontade possível e isso muda o ambiente de trabalho de uma forma inimaginável. R6 - A promoção da inovação por meio de diferentes perspectivas pode resultar em soluções criativas melhorando o ambiente de trabalho e, consequentemente, aumentando a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Além disso, torna a empresa mais atrativa para novos talentos no mercado de trabalho. R7 - Tendo essa inclusão, a pessoa acaba se sentindo até um pouco melhor por estar naquele ambiente. R8 - Quando uma empresa está comprometida com a diversidade e oferece recursos para tal é um bom atrativo tanto em aspecto profissional (onde grandes talentos competem para poder fazer parte da empresa) quanto na visão do público, dando visibilidade positiva pra organização.

Fonte: Autores (2024)

Tabela 3 – Metacategoria “Alinhamento da cultura organizacional com a inclusão e diversidade” (parte 2)

Código	Definição da Categoria	Unidades
GEB	Inclui percepções de benefícios gerados pela prática	R9 - Cada pessoa traz consigo sua própria carga que pode ser necessária para diferentes visões e uma abordagem mais pessoal para cada. Se uma empresa, por exemplo, tem como padrão, uma equipe de um único grupo/classe, como ela poderia melhorar sua comunicação e serviço para entender e atender todos(as) os(as) grupos/classes restante? R10 - A pluralidade de vivências dos funcionários enriquece a cultura organizacional, gerando resultados muito interessantes. R11 - ...pode gerar benefícios significativos para as empresas. Além dos descontos em impostos, melhora a imagem da empresa, traz inovação e criatividade devido a cultura de cada um.

Fonte: Autores (2024)

Tabela 4 – Metacategoria “Diversidade entre os colaboradores dentro da organização” (parte 1)

Código	Definição da Categoria	Unidades
EDO	Inclui percepções sobre a presença de diversidade na organização em que trabalha	R1 - Existe diversidade de raça, gênero e orientação sexual. R2 - Existe bastante, de todos os tipos. Eu consigo verificar diversidade sexual, diversidade é de gerações... e diversidade racial também. R3 - Existe diversidade entre os colaboradores em relação a etnia, raça, gênero, orientação sexual e deficiência e é um ambiente seguro e acolhedor para todos. R4 - Grande parte são homens <i>gays</i>, porém tem duas pessoas não binárias... também existem bastante pessoas bissexuais. R5 - Existe sim muita diversidade de raça, sexualidade.. mas ao mesmo tempo não é um lugar seguro para ser totalmente quem você é. R6 - Sim existe, todos os tipos.
ADD	Inclui percepções sobre a falta de diversidade na organização em que trabalha	R1 - Não acho que tenha, é, assim, dá pra enxergar, porém é em níveis mais baixos da empresa. Então se a gente for olhar para a alta liderança, a questão de conselho de administração, que é alta cúpula da empresa, é extremamente nichado, então, a empresa ela tem inclusive um museu com foto de todo mundo do conselho e você parece que está vendo a mesma pessoa, é um homem branco, de cabelo branco com um terno e é isso. R2 - Existe, porém não é uma diversidade totalmente inclusiva né. A gente vê diversidade de etnia, [...]

Fonte: Autores (2024)

Tabela 4 – Metacategoria “Diversidade entre os colaboradores dentro da organização” (parte 2)

Código	Definição da Categoria	Unidades
ADD	Inclui percepções sobre a falta de diversidade na organização em que trabalha	[...] porém a gente não vê muita diversidade de questão de gênero, como pessoas trans e nem muita diversidade em questão de deficiências. R3 - Vejo pouca inclusão, dentro da minha empresa, em relação à deficiência ainda, eu acho que é um problema. R4 - Não racial... Acredito que é reflexo da sociedade que a gente vive. Ainda vemos que os negros são os mais prejudicados quando se trata de ocupar cargos, principalmente maiores cargos... E obviamente não podemos esquecer das pessoas trans, que acredito que também, independente do gênero, da raça, da orientação sexual, são os mais prejudicados da sociedade de modo geral. Com certeza são o grupo de pessoas que menos tem oportunidade no ambiente de trabalho. R5 - Em relação à raça, antigamente existiam muitas pessoas pretas, mas hoje em dia não vejo tantas. R6 - Para pessoas trans não estamos avançados. Em deficiência e raça acho que também precisa melhorar. Na minha equipe, por exemplo, não tinha nenhuma pessoa preta. R6 - Não muito... R7 - Não. Pois muitas empresas não têm preparação para lidar com pessoas com deficiência.

Fonte: Autores (2024)

Tabela 5 – Metacategoria “Influência dos líderes e gestores na cultura para a inclusão e diversidade” (parte 1)

Código	Definição da Categoria	Unidades
ILGE	Inclui percepções sobre o impacto do comportamento dos líderes e gestores	R1 - ... é quem multiplica todas as informações da empresa então a liderança ela está ali para fazer com que a parte de cima da empresa consiga se comunicar com a parte do meio, as laterais, de baixo, com tudo, são os multiplicadores de todo tipo de informação, de cultura, então, se a liderança não está alinhada, é, automaticamente, é, os seus pares ou mesmo seus subordinados não conseguem também se alinhar com a cultura da empresa. R2 - São extremamente importantes, pois são responsáveis por influenciar e até mesmo exemplificar e moldar como a diversidade será tratada naquele ambiente. Através dos líderes é possível ter um ambiente mais seguro, práticas concretas e fazer com que a diversidade não seja só palavras e sim atitudes dentro da organização. R3 - Um bom gestor eu acho que ele pode incluir pessoas diversas do seu time pra ótima contribuição assim [...]

Fonte: Autores (2024)

Tabela 5 – Metacategoria “Influência dos líderes e gestores na cultura para a inclusão e diversidade” (parte 2)

Código	Definição da Categoria	Unidades
ILGE	Inclui percepções sobre o impacto do comportamento dos líderes e gestores	[...] para a empresa e essa contribuição acho que parte bastante do gestor tomar a frente né de incluir esse tipo de público. R4 - Essa decisão não cabe somente ao líder ele influencia diretamente porque ele mostra que através da diversidade a equipe pode chegar no resultado esperado e pode aproveitar cada conhecimento ali de diferenças para chegar no resultado comum. R5 - Então é muito importante que o gestor realmente saiba incluir essas pessoas sem criar um ambiente em que essas pessoas se sintam usadas a favor de uma agenda do mercado e não a favor das pessoas. R6 - ... quando eles mostram que estão comprometidos com a diversidade e adotam práticas inclusivas, criam um ambiente onde todo mundo se sente respeitado e valorizado. Essa liderança faz toda a diferença e deixa a cultura organizacional mais acolhedora. R7 - ... são os principais disseminadores da cultura organizacional. Se eles são abertos a falar sobre diversidade e ouvir o colaborador é possível passar para a direção a visão que os cargos menores na hierarquia pensam da empresa. R8 - Acredito que os líderes podem ter uma porção da voz necessária para mudar isso sim, mas eu diria que não só ele... R9 - ... muitos funcionários se inspiram na atitude e valores de seus gestores. R10 - ...sim, pois eles precisam dar exemplos de respeito, empatia, valorizando toda forma de inclusão.

Fonte: Autores (2024)

Tabela 6 – Metacategoria “Práticas adotadas pelas organizações para valorizar a diversidade” (parte 1)

Código	Definição da Categoria	Unidades
PDO	Práticas realizadas na empresa em que trabalha ou trabalhou	R1 - Só consigo assim pensar agora em 2 coisas, uma delas é... eles fazem postagem recorrente num informativo via <i>e-mail</i>, fazem algumas postagens em rede social assim, mas por exemplo, processo seletivo, é, reunião, grupo de afinidades, são coisas que eu não vejo muito. R2 - Existem política de recrutamento inclusivo, comitê de diversidade e inclusão e uma promoção de ambiente seguro e com escuta ativa. R3 - ...“diversifica AeC”, eu trabalho para AeC, e esse programa ele traz destaques, cenários de destaque para pessoas que vêm de culturas diferentes que já apresentam doutrina diferente que demonstram [...]

Fonte: Autores (2024)

Tabela 6 – Metacategoria “Práticas adotadas pelas organizações para valorizar a diversidade”
(parte 2)

Código	Definição da Categoria	Unidades
PDO	Práticas realizadas na empresa em que trabalha ou trabalhou	[...] e representa essa diversidade, a gente tem programa de mentoria feminina, é uma coisa que a empresa está engajada, a gente tem indicações, a gente tem programas também para inclusão de deficientes... R4 - Já trabalhei em empresas que garantiam a contratação de pessoas trans pelo período da experiência para que essas mulheres tivessem ao menos a chance de tentar uma profissão formal. R5 - ... realiza treinamentos para programas focados em diversidade e inclusão, abordando temas de comunicação, preconceitos inconscientes e empatia no ambiente de trabalho. R6 - Comitês de inclusão como: Comitê de diversidade e grupo para orientação sexual. R7 - Na empresa que trabalho existe oferta de cursos para PCD, e campanhas educativas sobre sexualidade, etc...
COM	Poucas práticas na empresa em que trabalha	R1 - São poucas na minha empresa, porém, a gente tem a prática de fazer um processo seletivo mais diverso... R2 - A única coisa que eles fazem por lá é respeitar o nome social das pessoas que, pra mim, é o mínimo... de resto, acredito que mais nada.
NPD	Falta de práticas na empresa em que trabalha	R1 - Desconheço a existência dessas práticas na minha empresa. R2 - Na empresa em que eu trabalho hoje, não vejo propriamente uma prática. R3 - Nenhuma, apenas são feitos eventos, exposições sobre diversidade e todos os eventos são voltados ao público externo. Dificilmente para os próprios funcionários. R4 - Sinceramente nunca trabalhei em alguma que adotasse alguma prática assim. O máximo que vi sobre isso foi empresas que não havia discriminação, mas também não buscava encorajar ou conscientizar as pessoas à serem mais respeitadas ou melhorar o ambiente de trabalho. R5 - Desconheço algum programa geral para que pessoas de todo tipo acessem/ocupem democraticamente espaços internos da organização. R6 – Não haviam práticas.

Fonte: Autores (2024)

Tabela 7 – Metacategoria “Discriminação e preconceito no ambiente de trabalho” (parte 1)

Código	Definição da Categoria	Unidades
PIO	Inclui percepções sobre como a empresa lida	R1 - Eles têm um 0800, disque denúncia, esse tipo de coisa para caso tenha, é, questões que precisam ser trabalhadas, mas é algo muito interno, você não vê [...]

Fonte: Autores (2024)

Tabela 7 – Metacategoria “Discriminação e preconceito no ambiente de trabalho” (parte 2)

Código	Definição da Categoria	Unidades
PIO	Inclui percepções sobre como a empresa lida	[...] o líder falando sobre isso, a maioria das reuniões não são sobre isso, então é algo que acontece muito por debaixo dos panos. R2 - ... deveria ser um sistema bem empregado, porém é um pouco falho pois acontece situações de, posso dizer, de preconceito, racismo, porém tem muitos gestores que não sabem lidar com a situação. R3 - ... nas empresas em que já trabalhei não haviam muitas formas de lidar com o preconceito. Muitas vezes as “piadinhas” vinham dos próprios gestores e líderes. Isso tudo quando não era o preconceito escancarado e com adjetivos extremamente pejorativos. E as empresas sempre pecam em não oferecer nenhum suporte sobre isso, apenas acobertando qualquer atitude assim. R4 - ...na empresa em que trabalho existe uma política de <i>compliance</i>, para manter a cultura da empresa sempre alinhada.
INCO	Inclui percepções sobre o impacto na cultura organizacional	R1 - ... a forma como a empresa lida com essas questões mostra diretamente quem ela é, se realmente valoriza a inclusão e o respeito ou se não passam apenas de palavras ou jogadas de <i>marketing</i>. R2 - ... as empresas elas precisam ter um caminho muito efetivo no combate à intolerância de qualquer tipo de prática de preconceitos. ... é essencial para que mantenha-se a cultura e diversidade, mais ainda, em cima da diversidade e respeito entre os colaboradores. R3 - A forma com a qual a empresa lida com tais situações gera um ambiente mais confortável para as minorias presentes na empresa. R4 - Se você sempre vê coisas negativas sendo combatidas, você condiciona o seu cérebro a também se policiar para eventuais situações que precisem ser combatidas e isso no ambiente de trabalho, onde geralmente não temos muita voz como classe trabalhadora, muito menos como parte da nossa diversidade, é importantíssimo! R5 - A maneira como uma empresa trata a discriminação diz muito sobre sua cultura. Ter políticas claras e eficazes para lidar com esses problemas mostra que a empresa realmente se importa com a inclusão e ajuda a criar um ambiente mais positivo para todo mundo. R6 - Muitas vezes quando a empresa não lida com os problemas de discriminação ou negligenciam as denúncias essa visão acaba virando uma marca na cultura, e mesmo que tentem recuperar depois, [...]
PIO	Inclui percepções sobre como a empresa lida	[...] é bem mais difícil fazer com que os antigos colaboradores, os clientes e os novos públicos mudem sua visão sobre a empresa.

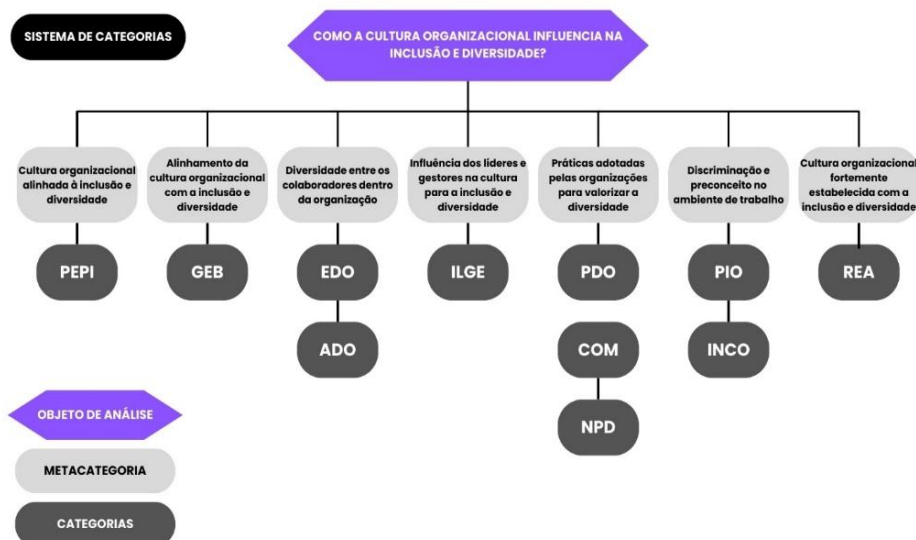
Fonte: Autores (2024)

Tabela 8 – Metacategoria "Cultura organizacional fortemente estabelecida com a inclusão e diversidade" (parte 1)

Código	Definição da Categoria	Unidades
REA	Inclui percepções sobre gerar um ambiente mais seguro e atrativo para as pessoas	R1 - ... quem né faz parte de né de grupos marginalizados, seja em etnia, sexualidade, gênero, é, já está se preocupando em conseguir voltar para casa vivo com a sociedade em si... Quem vai para a empresa quer se sentir seguro da forma como se sente em casa, às vezes as pessoas não está seguro nem em casa, então está indo trabalhar justamente para fugir dessa realidade. ... se a empresa está realmente bem alinhada, a cultura ela tá bem trabalhada nesse quesito, as pessoas vão se sentir melhores, vão se sentir seguras pra trabalhar, pra dar o seu melhor. R2 - Trabalhar em uma empresa que tem uma cultura estabelecida faz com que as pessoas se sintam pertencentes daquele espaço, com que as pessoas falem bem da empresa e consequentemente se torne mais atrativa para outras pessoas. R3 - ... as pessoas têm a questão da segurança de poder ser quem elas são né, é, e tem a questão da segurança de poder trabalhar de forma mais ampla sem ter o julgamento. R4 - Com a diversidade as pessoas que têm uma competência essencial para aquele trabalho, que antes estavam escondidas em algum lugar com medo de se candidatar para alguma vaga, elas conseguem olhar pelo destaque da empresa nesse cenário de diversidade, que ali é um lugar seguro para trabalho. Elas vão se interessar, elas vão tentar, elas vão sair da onde elas estão R6 - Uma vez que eu não me sinto uma peça usada apenas para lucro, eu desenvolvo a confiança precisa pra arriscar mais na minha carreira sem perder parte de quem eu sou! R7 - Quando a diversidade é valorizada numa empresa, os colaboradores se sentem mais incluídos, respeitados, reconhecidos e à vontade para compartilhar suas opiniões e serem eles mesmos. Isso cria um ambiente de trabalho mais seguro e com um sentimento de pertencimento. R8 - Uma cultura organizacional que inclui e respeita a diversidade entre as pessoas acaba atraindo mais pessoas para aquele ambiente.
REA	Inclui percepções sobre gerar um ambiente mais seguro e atrativo para as pessoas	R9 - Eu como pessoa LGBT me sentiria muito mais segura numa empresa na qual eu sei que acredita na importância da diversidade e que apoie fortemente de tal forma a se manifestar em caso de qualquer atitude preconceituosa de algum colaborador. R10 - Não basta uma cultura forte sozinha. Isso deve ser passado para todos os cargos e garantir que seja cortado qualquer comportamento que não seja tolerado independentemente do cargo da pessoa. R11 - ...torna o ambiente melhor e mais leve, me deixava livre pra ser quem era sem receio de nenhum julgamento, e arrisco a dizer que me ajudava a garantir bons resultados na empresa, pois explorava muito melhor a minha criatividade. R12 - ...o ambiente influencia muito e se tiver uma política bem clara e objetiva, o respeito e a inclusão irão atrair mais pessoas.

Fonte: Autores (2024)

Figura 1 – Relações da metalinguagem e os códigos



Fonte: Autores (2024)

A partir da análise das entrevistas realizadas com os indivíduos que são atravessados com o recorte da diversidade, pode-se evidenciar que exista de fato, inclusão e diversidade em ambientes corporativos. É possível identificar, principalmente, políticas de recrutamento inclusivo, comitês e campanhas de diversidade como práticas adotadas pelas empresas analisadas. Entretanto, em outro momento é evidenciado que tal fato não se dá a fim de promover fatores como inovação, retenção de talentos ou um clima organizacional harmônico. Dentre as respostas, há uma predominância de casos em que essas empresas acabam colocando em prática a inclusão e diversidade para a valorização da sua imagem no mercado, ou apenas para o cumprimento de legislações trabalhistas, como exemplo: a lei de cotas para pessoas com deficiência, demonstrando um descuido com a pauta e com seus colaboradores.

Além disso, é relevante destacar, sobretudo, a consideração hegemônica dos entrevistados a respeito do desempenho da liderança como um fator fundamental para que o processo funcione e gere benefícios tanto para o empregado, quanto para o empregador. Assim como citado anteriormente em pesquisas realizadas, é uma função que deve ser executada visando a eficácia da aplicação e o enriquecimento do ambiente organizacional, tal como sua potencialização de inovação e adaptabilidade.

Em relação a como essas empresas lidam com discriminação e preconceito no mercado de trabalho, apenas 2 entrevistados afirmam a presença de um programa de denúncias ou *compliances*, enquanto os demais relatam a ausência e até a banalização da pauta no cotidiano. E quando analisamos as respostas sobre a atratividade de um ambiente que tenha uma cultura inclusiva bem estruturada, é unânime a concordância que é justificada com um ambiente acolhedor, que se mostra disposto a acatar diferenças e promover a integração de talentos pensando no bem-estar do colaborador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados coletados e estudos feitos acerca do tema, é possível constatar que uma cultura organizacional inclusiva é um fator chave para a gestão de pessoas quando a aplicação é estruturada e eficiente, visando não somente a promoção da diversidade, mas também um ambiente organizacional mais harmônico e inovador. Sendo assim, ao valorizar diferentes perspectivas e experiências, as organizações atendem a uma demanda social crescente e impactam o bem-estar de seus colaboradores.

Apesar disso, o cenário apresentado na análise dos dados, demonstra que, ainda que a pauta tenha relevância na agenda das organizações, a aplicação de uma cultura inclusiva no dia a dia de uma organização precisa de ajustes voltados às suas crenças, valores e normas e o alinhamento entre a teoria e a prática, a gestão, liderança e o colaborador. Ademais, é fundamental que esse procedimento de melhoria seja contínuo e que todas as partes envolvidas entejam engajadas na construção de um ambiente que potencializa a sua sustentabilidade, consciência social e bom gerenciamento a longo prazo.

Esta pesquisa fornece base de estudos para planejamentos estratégicos na gestão de diversidade e inclusão dentro das organizações, podendo ser ampliada futuramente com a utilização de outros métodos e tecnologias para analisar os novos cenários, visando a segurança, satisfação e desenvolvimento da população pertencente.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Jociane Vieira dos Santos; TOLDO, Mariesa. Gestão da diversidade racial: diferencial competitivo para as empresas brasileiras. 2014.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

CALEFFE, L. G.; MOREIRA, H. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

CÁRCERES DA COSTA, G.; GONÇALVES ARAÚJO, L. M.; ARAÚJO FERREIRA, M. A. CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOLOGIAS. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>. Acesso em: 18 ago. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DA FONSECA, S. D. S. D. Cultura organizacional: breve levantamento sobre o conceito. REVISTA PROCESSUS DE ESTUDOS DE GESTÃO, JURÍDICOS E FINANCEIROS, DF, ano 12, v. 12, n. 42, p. 84-97, jan./jul. 2021. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/642/690>. Acesso em: 18 ago. 2024.

DELVAS, Rodrigo Leandro. A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO E DA INTEGRAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL: O Manual de Acolhimento como instrumento de

socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta. 2017. Dissertação (Mestre em Assessoria de Administração) - Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2017.

DIAS, Reinaldo. Sociologia das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, S. R. Clima e Cultura organizacional. Natal: Edunp, 2011.

FERREIRA, L. L. et al. Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial. E-Acadêmica, v. 3, n. 3, p. 9, 2022. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/374>. Acesso em 18 ago. 2024.

FLEURY, M. T. L. GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras. ERA - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLORES, J. G. Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Paidéia, 14 (28), 139-152, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/MmkPXF5fCnqVP9MX75q6Rrd/?lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2024.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company, 1967.

JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al., Handbook de estudos organizacionais, São Paulo: Atlas, 1998.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. Conhecimento & Diversidade, v. 12, n. 27, p. 27, 2020. Disponível em: https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/6705. Acesso em: 18 ago. 2024.

TATAGIBA, A. N. K. Como a cultura organizacional pode impactar o dia a dia do seu projeto? Gestão do projeto "E-book sem fronteiras": PMI Distrito Federal e PMI Paraíba, 2022. Disponível em: https://pmidf.org/wp-content/uploads/2022/03/E-BOOK-1-_22-Portugues-Cultura-Organizacional-1.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

VIANA, Camilla Cristine. ALINHANDO CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE UTILIZANDO O COMPETING VALUES FRAMEWORK. 2024. Especialização (MBA em Gestão Estratégica) - Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. Tematicas, Campinas, SP, 10.20396/tematicas.v22i44.10977. v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. Disponível: em:

<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>.
Acesso em: 19 out. 2024.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466 – 491.

"Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas são de inteira responsabilidade dos autores."

"Os autores do trabalho declaram que durante a preparação do manuscrito não foram utilizadas ferramenta/serviço de Inteligência Artificial (IA), sendo todo o texto produzido e de responsabilidade dos autores."