

GESTÃO DA DIVERSIDADE , EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: RESPONSABILIDADE SOCIAL OU ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Alcides Mobricce Neto
Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)
E-mail: netomobricce@hotmail.com

Isabel Jurema Grimm
Universidade Santa Úrsula (USU)
Universidade de Vassouras (USS)
Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)
E-mail: isabelgrimm@gmail.com

RESUMO

A responsabilidade social e a gestão da diversidade, equidade e inclusão, conceitos constantemente debatidos no ambiente organizacional e na academia, tem contribuído para ampliar o olhar para o tema e inserir no contexto organizacional práticas de gestão que incentive a formação de equipes diversificadas. O presente artigo tem como objetivo identificar o papel da governança corporativa para a gestão da diversidade, equidade e inclusão, e se esta se vincula a fatores de responsabilidade social ou vantagem competitiva. Com o intuito de alcançar o objetivo proposto a metodologia constitui-se de uma pesquisa de abordagem exploratória-descritiva, de viés quali e quantitativo, onde foi possível também observar o nível de maturidade da organização estudada em diversidade, equidade e inclusão. Constatou-se a partir da análise de dados internos, que a empresa é muito incipiente com relação à gestão da diversidade, equidade e inclusão. Embora tenha, planejado iniciar algumas ações pontuais, a organização ainda não considera a diversidade como um atributo de valor e vantagem competitiva e, portanto, não compondo o plano estratégico da empresa. Diante do exposto, pode-se compreender de acordo com os resultados obtidos através da aplicação do questionário que o nível de maturidade em gestão da diversidade, equidade e inclusão é normativo, que significa que a organização detém conhecimento somente cumpre com a legislação e possui políticas básicas acerca de diversidade, equidade e inclusão.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Gestão da Diversidade; Vantagem Competitiva; ODS 10.

1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social corporativa e a gestão da diversidade, equidade e inclusão são conceitos constantemente debatidos no ambiente organizacional e, de acordo com Robbins (2010), isto tem contribuído para que as organizações ampliassem o olhar para o tema e, inserissem em seu contexto práticas de gestão da diversidade, equidade e inclusão como forma de incentivar a formação de equipes diversificadas. Contudo, para que seja possível construir empresas mais diversas e inclusivas, é essencial compreender o que se entende por esses termos.

Por diversidade de acordo com Fleury (2000), compreende-se como uma mescla de pessoas com identidades diferentes convivendo no mesmo cenário social. Nesse contexto, pode-se afirmar que o conceito de diversidade está ligado à ideia de uma equipe diversa e heterogênea, com jovens, profissionais mais experientes, Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais e outros grupos e variações de sexualidade e gênero que fogem da

heterocisnormatividade (LGBTQIA+), homens, mulheres, pessoas com deficiência, negros e negras.

Pereira (2010) destaca que a diversidade está relacionada a um grupo social, formado de pessoas com diferentes atributos exteriores, tais como cor da pele, gênero e deficiência física e atributos perceptíveis ou publicamente assumidos como orientação sexual, religião ou classe social.

A equidade, de acordo com Mota (2022), pode ser vista como um instrumento que leva em conta as diferenças, como uma questão de justiça, para adaptação das regras conforme a necessidade. Para o autor, a equidade é a garantia de tratamento diferenciado em igualdade de condições e oportunidades. Ou seja, os direitos e deveres são os mesmos, mas as necessidades de cada um para exercer seu papel na sociedade são diferentes e precisam ser atendidas de forma justa.

Por inclusão, compreende-se de acordo com Schwarz e Haber (2009), como o esforço que as organizações fazem para proporcionar igualdade de oportunidades para pessoas diferentes. Para os autores, o tema inclusão, envolve uma série de iniciativas e políticas organizacionais com o objetivo de mitigar as discrepâncias de oportunidades ocasionadas pela discriminação no ambiente de trabalho.

Para Siqueira e Andrade (2021), as organizações tendem a adotar uma cultura que se baseia na homogeneidade, na qual todas as pessoas são iguais. No entanto, essa estrutura já não se sustenta. Sendo assim, as organizações precisam fazer a gestão da diversidade, não como forma única de cumprir com a lei, mas também visando ampliar sua responsabilidade social corporativa, e, consequentemente, agregar valor aos seus produtos e serviços e melhorar sua reputação junto ao consumidor.

Sendo assim, temas como sustentabilidade empresarial, responsabilidade social corporativa e diversidade, equidade e inclusão são tão relevantes, onde políticas não discriminatórias e redução das desigualdades são focos de esforços da Organizações das Nações Unidas (ONU), por meio dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). De acordo com a ONU, os ODS buscam concretizar os direitos e igualdade de gênero, equilibrando as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica).

Por tudo isso, aponta-se os benefícios de diversidade, equidade e inclusão dentro das empresas e elenca-se a sua importância para o desenvolvimento empresarial, pois busca entender a governança corporativa, a responsabilidade social corporativa e a gestão da diversidade, equidade e inclusão e as vantagens competitivas para as organizações em virtude da inserção do tema nos debates estratégicos, ampliando a visão da comunidade acadêmica e das organizações acerca destas temáticas.

2. METODOLOGIA

Delineou-se uma pesquisa de abordagem exploratória-descritiva de viés misto (quali e quantitativa). A pesquisa exploratória visa o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições de temas pouco explorados, de modo a torná-los mais explícitos ou a construir hipóteses.

A coleta de dados se constituiu em pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Na da pesquisa bibliográfica selecionou-se autores e obras que tratam dos temas: governança corporativa, sustentabilidade empresarial, responsabilidade social corporativa, gestão da diversidade, equidade e inclusão nas organizações e diversidade e inclusão como vantagem competitiva.

A pesquisa de campo, constitui-se de coleta de dados junto aos colaboradores que ocupam cargos de liderança na empresa XYZ, assim denominada para preservar seu anonimato. Elaborou-se um questionário com roteiro estruturado que consistiu em identificar, segundo a

visão dos colaboradores em cargos de liderança na empresa, o nível de maturidade da organização e da liderança em relação a diversidade, equidade e inclusão.

A empresa XYZ conta com aproximadamente 2.650 colaboradores, sendo que, desta totalidade, 15 ocupam o cargo de Especialista, 75 de Supervisor, 43 de Coordenação e 17 de Gerentes, totaliza 150 líderes que foram o público-alvo respondente do questionário aplicado. Objetivou-se alcançar na coleta um número considerável de respondentes e, com isto, obter dados sobre seu nível de maturidade de diversidade, equidade e inclusão.

A coleta foi realizada entre os meses de outubro e dezembro de 2022. Para aplicação do questionário foi solicitado permissão da diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). Salienta-se que a autorização não está disponível nos anexos, pois com as mudanças internas, não foi permitido identificar a empresa. O questionário foi desenvolvido no *Google Form* e enviado por meio de e-mail para todos os colaboradores em cargos de liderança na empresa. Dos 150 líderes, obteve-se a participação de 121 respondentes, sendo 15 Especialistas (100%), 54 Supervisores (72%), 43 Coordenadores (86%) e 15 Gerentes (88%), totalizando uma participação de 81% do público-alvo total.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, o questionário foi aplicado de forma online, e elaborado constando perguntas relacionados à organização, a liderança e ao nível de maturidade da empresa em termos de diversidade, equidade e inclusão. Utilizou-se como referência o material da consultoria australiana que analisa a maturidade da empresa em termos de diversidade, conhecido como *Diversity & Inclusion Maturity Model*, (Modelo de Maturidade de Diversidade e Inclusão nas empresas, (Figura 1). (tradução livre).

Figura 1 – Matriz de maturidade em diversidade, equidade e inclusão para empresas

	NÍVEL 1 - DESCONHECIDO	NÍVEL 2 - NORMATIVO	NÍVEL 3 - ESTRATÉGICO	NÍVEL 4 - INTEGRADO	NÍVEL 5 - INOVADOR
	O QUE É D&I?	ESTÁ NA POLÍTICA, ENTÃO FAZEMOS!	D&I É IMPORTANTE PARA O NOSSO SUCESSO!	D&I É PARTE DE TUDO QUE FAZEMOS!	SOMOS LÍDERES EM D&I
ORGANIZAÇÃO	Não há conhecimento e nem políticas de D&I	Aplica apenas a legislação e coleta de dados básicos. Política básica desenvolvida	Estratégico para a empresa. São desenvolvidas metas e se mede o que é atingido.	Todas as políticas e práticas da empresa reforçam D&I. A empresa investe e dá suporte a grupos de D&I	A empresa ideologicamente trabalha a D&I. Está em sua cultura e consegue atingir a comunidade a sua volta com ações. A empresa consegue inovar e desafiar o status quo com diversidade.
LIDERANÇA	Desconhece o assunto ou não está interessada	Não tem responsabilidade perante D&I. Fica a cargo do RH	Todos os líderes sabem da importância e são parte da estratégia de D&I	Os líderes tem muito conhecimento e integram D&I em todas as atividades. Grupos de diversidade com líderes específicos são imprescindíveis para a criação da cultura de D&I	Todos os líderes desafiam sua própria forma de trabalhar e pensar e tentam inovar através do olhar diverso e inclusivo

Fonte: Adaptado e traduzido de The BCW (2018).

O modelo apresentado na Figura 1 analisa cinco níveis de maturidade em diversidade, equidade e inclusão que uma organização pode ter, no que tange à visibilidade da diversidade corporativa: Desconhecido, Normativo, Estratégico, Integrado e Inovador.

O primeiro nível, denominado como “desconhecido” nivela a organização como aquela que não pratica e nem conhece políticas de DE&I e a liderança não se interessa no assunto ou tem desconhecimento total do tema.

No segundo nível de maturidade, indicado como “normativo”, a organização detém conhecimento acerca da DE&I, possui somente política básica sobre o tema e se baseia apenas na legislação para as tomadas de decisões e a liderança não têm conhecimento e responsabilidade perante a gestão da DE&I ficando a cargo da área de DHO.

No terceiro nível, denominado como “estratégico”, a empresa desenvolve um planejamento estratégico de DE&I e a liderança sabe da importância desse tema para o negócio, fazem parte da construção da estratégia de DE&I e desenvolvem metas para atingirem resultados.

No quarto nível de maturidade, denominado “integrado”, todas as políticas e práticas da organização reforçam a DE&I, a empresa e a liderança investem e dão suporte para que programas de gestão à DE&I façam parte da cultura organizacional. No quinto nível de maturidade, classificado como “inovador”, está inserido na cultura organizacional o tema DE&I e a liderança são referências na gestão da diversidade. Neste nível, a diversidade permeia todos os espaços da organização, está alinhada à estratégia da empresa e é fundamental para a inovação constante. Neste nível, pode-se dizer que a diversidade está no DNA da organização.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo de Bardin (2016), compreendendo as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Se buscou classificar em temas ou categorias utilizando três etapas: análise inicial; exploração do material/conteúdo; e, por fim, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Observou-se através dos resultados que existe uma grande discrepância entre o número de homens em relação a mulheres ou LGBTQIA+ em cargos de liderança. Destaca-se que do total de respondentes, 78 são homens (67%) e somente 27 são mulheres (23%). Apesar de ainda ser comum o baixo número de mulheres em posições de liderança nas empresas do Brasil, nota-se que a organização não possui nenhuma prática ou política de DE&I para inclusão e equidade no aspecto de gênero.

Analisando os dados em relação à cor ou à etnia, destacam-se as maiores representatividades entre os brancos com 1.352 colaboradores (51%), amarelos com 772 colaboradores (29%), pretos com 328 colaboradores (12%) e pardos com 198 colaboradores representando (8%) do total de colaboradores da empresa estudada.

Em relação à orientação sexual, 2438 colaboradores (92%) declaram-se como heterossexuais e 212 colaboradores (8%) declaram-se como homossexuais ou bissexuais.

Em linhas gerais, verifica-se que a empresa XYZ, atualmente, não possui uma política de DE&I implementada e não é um tema que integra as políticas estratégicas nem da área de RH e, nem do negócio. A partir dos dados levantados tais como, gênero, cor e orientação sexual, é possível verificar a ausência de representatividade em cada um desses grupos nos espaços de liderança da empresa. Destaca-se o contraste entre homens (62%) e mulheres (36%) e, principalmente no que tange a orientação sexual, onde fica evidente a discrepância entre o número de heterossexuais (92%) e homossexuais (8%).

Pode-se constatar por meio dos dados coletados que a empresa estudada se encontra, para 44% dos líderes respondentes com o nível de maturidade em diversidade, equidade e inclusão classificado como “Normativo”, onde destaca-se pelas características de uma organização que possui somente política básica sobre o tema e, se baseia apenas na legislação para as tomadas de decisões. Deste nível de maturidade, observa-se também uma liderança pouca engajada e que não têm conhecimento e responsabilidade perante a gestão da diversidade, equidade e inclusão.

Percebe-se também que para 36% dos respondentes a empresa ainda tem um nível de maturidade em diversidade, equidade e inclusão denominado como “desconhecido”. Isto

implica de acordo com o *Diversity & Inclusion Maturity Model*, (Modelo de Maturidade de Diversidade e Inclusão nas empresas, em tradução livre) em uma empresa que não pratica e nem conhece políticas de DE&I e a liderança não se interessa no assunto ou tem desconhecimento total do tema.

Diante do exposto, pode-se destacar que, a empresa e a liderança ainda estão em estágios muito iniciais de conhecimento, práticas e política de diversidade, equidade e inclusão. Observou-se nos resultados obtidos que, a empresa apresenta oportunidades em temas como: oportunidades de crescimento e desenvolvimento independentemente da identidade de gênero, raça, orientação sexual, deficiência e idade, campanhas de conscientização interna sobre a diversidade e inclusão no local de trabalho e mantém ativo um canal de denúncias e de uma área, pessoa responsável ou iniciativas voltadas para ações de promoção da diversidade e inclusão.

Importante destacar que, embora o engajamento da liderança sobre o tema estudado não seja manifestado de forma mais ativa nos resultados obtidos, nota-se um desejo da empresa em implementar políticas de D&EI e ações para estimular tais práticas. Entretanto, percebe-se que a empresa através de ações busca minimizar atitudes discriminatórias e estimular a diversidade mesmo que de maneira prematura e desorganizada.

A partir da análise de dados internos, que empresa é muito incipiente com relação à gestão da diversidade, equidade e inclusão. Embora tenha, de fato, dado os primeiros passos, a organização ainda não considera a diversidade como um atributo de valor e vantagem competitiva e, portanto, não compondo o plano estratégico da empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada e dos resultados obtidos, é possível concluir que a gestão da diversidade, equidade e inclusão é importante estratégia de responsabilidade social e de vantagem competitiva utilizadas pelas empresas para melhorar a reputação organizacional.

A partir do referencial teórico, foi possível compreender as relações entre governança, responsabilidade social corporativa e gestão da diversidade, equidade e inclusão e perceber que, em linhas gerais, a diversidade, equidade e inclusão não é um tema que integra as políticas e práticas estratégicas do negócio da empresa estudada.

É possível notar a partir dos dados básicos dos líderes respondentes, tais como faixa etária, tempo de empresa, gênero, escolaridade e raça uma discrepância entre o número de brancos e pretos, homens e mulheres em cargos de liderança, e com isto, consequentemente, pouca diversidade na liderança da organização.

Destaca-se também que a liderança da empresa não está aberta a receber pessoas de diferentes raças e/ou etnias, orientação sexual, gênero e/ou religião e, não repudia e adota ações contra qualquer tipo de discriminação no ambiente de trabalho. Muito se deve ao fato de não possuir conhecimento, propriedade e interagir com as poucas ações de diversidade, equidade e inclusão realizada pela empresa. Nota-se também, que a liderança de acordo com os resultados analisados, não avalia as pessoas de maneira justa independente da identidade de gênero, raça, orientação sexual, deficiência e idade.

Diante do exposto, pode-se compreender que o nível de maturidade da empresa quanto à gestão da diversidade, equidade e inclusão é de acordo com os resultados obtidos através da aplicação do questionário é classificado como nível Normativo. Sendo assim, pode afirmar que, somente são cumpridas as exigências da legislação, a liderança não tem conhecimento e responsabilidade perante a gestão da diversidade, equidade e inclusão.

Percebe-se que mesmo que a empresa ainda traga consigo algumas barreiras culturais e paradigmas que precisam ser reformulados, um desejo da empresa em implementar programas,

práticas e políticas para melhorar a diversidade e inclusão. Todavia, nota-se que os líderes ainda não estão totalmente preparados para lidar com o assunto.

Entretanto, pode-se dizer que, a empresa estudada está começando a trilhar seus caminhos em benefício da gestão da diversidade. Porém, ainda com dificuldade de realizar e implementar práticas e políticas de diversidade, equidade e inclusão.

Desta forma, pode-se afirmar que, a empresa além de não possuir um nível de maturidade adequado em diversidade, equidade e inclusão, também não consegue alcançar as inúmeras vantagens que um ambiente diversificado proporciona para o desempenho da organização e que, muitas vezes são praticamente inexploradas. De acordo com Barbosa e Cabral-Cardoso (2007) os benefícios e vantagens competitivas para as organizações que implementam políticas de diversidade, equidade e inclusão vão desde a possibilidade de redução de custos associados à rotatividade, absenteísmo, stress, ações judiciais relacionadas com a discriminação e baixa produtividade dos trabalhadores minoritários.

Sendo assim, recomenda-se o suporte externo através de uma consultoria especializada no tema para o desenvolvimento de planos estratégicos mais profundos e estruturados para dar mais corpo à gestão da diversidade em todas as esferas e no desenvolvimento da liderança.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, I.; CABRAL-CARDOSO, C. *Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture*. **Women in Management Review**, v. 22, n.4, p. 274- 288, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

FLEURY, M. T. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2000.

MOTA, R. et. al. **Diversidade, Equidade e Inclusão**: tornar simples o que parece complexo. Editora Haikai, 2022.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade?** Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHWARZ, A; HABER, J. **Cotas**: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: iSocial, 2009.

SIQUEIRA, M.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In. FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs.). **Diversidade Sexual no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 99-120.