



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**MATEUS SANTANA DOS SANTOS**

**Diversidade nas Equipes de Trabalho:** uma proposta de promoção da Diversidade e Inclusão em empresas da Rua do Uruguai na Península de Itapagipe.

Salvador - BA  
2025

**MATEUS SANTANA DOS SANTOS**

**Diversidade nas Equipes de Trabalho:** uma proposta de promoção da Diversidade e Inclusão em empresas da Rua do Uruguai na Península de Itapagipe.

Projeto apresentado ao Curso de Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Grace Kelly Marques Rodrigues (Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia)

Salvador - BA  
2025

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Mateus Santana dos.

Diversidade nas equipes de trabalho: uma proposta de promoção da diversidade e inclusão em empresas da Rua do Uruguai na Península de Itapagipe. / Mateus Santana dos Santos.

– 2025.

77 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Grace Kelly Marques Rodrigues.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2025.

1. Diversidade no ambiente de trabalho – Itapagipe, Península de (Salvador, BA). 2. Gestão social. 3. Mercado de trabalho. 4. Minorias sexuais – Direitos fundamentais. 5. Cultura organizacional. 6. Comportamento organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 306.36




Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL (PPGDGS), realizada em 31/01/2025 para procedimento de defesa da Dissertação de MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL no. 70, área de concentração Desenvolvimento e Gestão Social, do(a) candidato(a) MATEUS SANTANA DOS SANTOS, de matrícula 2021105536, intitulada Diversidade nas Equipes de Trabalho: uma proposta de promoção da Diversidade e Inclusão em empresas da Rua do Uruguai na Península de Itapagipe.. Às 10:00 do citado dia, Universidade Federal da Bahia, foi aberta a sessão pelo(a) presidente da banca examinadora Prof<sup>ra</sup>. Dra. GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES que apresentou os outros membros da banca: Prof. Dr. ANDRE LUIS NASCIMENTO DOS SANTOS, Prof. Dr. GUILHERME MARBACK NETO e Prof<sup>ra</sup>. MSc. IVETE ALVES DO SACRAMENTO. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo(a) presidente que passou a palavra ao(a) examinado(a) para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo(a) candidato(a), tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo(a) presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

  
MSc. IVETE ALVES DO SACRAMENTO, UNEB

Examinadora Externa à Instituição


Documento assinado digitalmente

 ANDRE LUIS NASCIMENTO DOS SANTOS  
Data: 04/02/2025 16:44:32-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Dr. ANDRE LUIS NASCIMENTO DOS SANTOS, UFBA

Examinador Interno


Documento assinado digitalmente

 GUILHERME MARBACK NETO  
Data: 04/02/2025 16:04:17-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Dr. GUILHERME MARBACK NETO, UFBA

Examinador Interno


Documento assinado digitalmente

 GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES  
Data: 04/02/2025 07:44:35-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Dra. GRACE KELLY MARQUES RODRIGUES, U

Presidente

Documento assinado digitalmente

 MATEUS SANTANA DOS SANTOS  
Data: 05/02/2025 16:59:03-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

MATEUS SANTANA DOS SANTOS

Mestrando(a)

## Resumo

Esta dissertação de mestrado apresenta uma análise sobre a importância da diversidade e inclusão no ambiente corporativo, com foco em empresas de médio e pequeno porte localizadas na Rua do Uruguai, em Salvador, Bahia. O estudo propõe a criação de uma Tecnologia Social (TS) para promover a inclusão de grupos minorizados no mercado de trabalho, especialmente LGBTQIA+, visando reduzir a vulnerabilidade social desses grupos.

O estudo identifica que, apesar de avanços em grandes corporações, há uma lacuna significativa na implementação de políticas de diversidade e inclusão em empresas de menor porte, o que dificulta a inserção de grupos minorizados no mercado formal de trabalho.

O trabalho está estruturado em sete capítulos, que abordam desde a problemática da diversidade no ambiente corporativo até a proposta de uma metodologia para promover a inclusão. A pesquisa utiliza um estudo de caso da empresa Atento, que possui uma política robusta de diversidade e inclusão, como referência para a criação de uma Tecnologia Social adaptável a empresas menores.

A metodologia proposta baseia-se no Selo da Diversidade LGBTQ+, uma iniciativa da Prefeitura de Salvador, que reconhece empresas comprometidas com a promoção da equidade e inclusão de LGBTQIA+ no mercado de trabalho. A TS sugere um processo gradual de implementação de políticas de diversidade, começando com a sensibilização e adesão aos selos municipais, seguida pela criação de políticas mais customizadas para cada organização.

Por fim, o trabalho sugere que a utilização do Selo da Diversidade LGBTQ+ pode ser um ponto de partida para empresas menores, mas reconhece que a construção de uma política de diversidade robusta demanda tempo, recursos e um compromisso genuíno com a causa.

## Abstract

This master's thesis presents an analysis of the importance of diversity and inclusion in the corporate environment, focusing on small and medium-sized enterprises located on Rua do Uruguai, in Salvador, Bahia. The study proposes the creation of a Social Technology (ST) to promote the inclusion of vulnerable groups in the job market, particularly LGBTQIA+ individuals, aiming to reduce the social vulnerability of these groups.

The study identifies that, despite advancements in large corporations, there is a significant gap in the implementation of diversity and inclusion policies in smaller companies, which hinders the integration of vulnerable groups into the formal labor market.

The paper is structured into seven chapters, addressing topics ranging from the challenges of diversity in the corporate environment to the proposal of a methodology for fostering inclusion. The research uses a case study of Atento, a company with a robust diversity and inclusion policy, as a reference for developing an adaptable Social Technology for smaller enterprises.

The proposed methodology is based on the LGBT+ Diversity Seal, an initiative by the Salvador City Hall that recognizes companies committed to promoting equity and LGBTQIA+ inclusion in the job market. The ST suggests a gradual implementation process for diversity policies, beginning with awareness-raising and adherence to municipal seals, followed by the development of more customized policies tailored to each organization.

Finally, the study suggests that adopting the LGBT+ Diversity Seal can serve as a starting point for smaller businesses but acknowledges that building a strong diversity policy requires time, resources, and a genuine commitment to the cause.

À minha ancestralidade e a  
minha comunidade, esse  
trabalho é também sobre a luta  
dos corpos minorizados do  
nosso país, essa luta vem de  
longe.

## **AGRADECIMENTOS**

Hoje, ao concluir o meu mestrado, meu coração transborda de gratidão e emoção. Esta jornada foi repleta de desafios, aprendizados e superações, e chego ao fim dela consciente de que não caminhei sozinho.

Inicialmente, agradeço a Deus e aos Orixás, que me sustentaram nos momentos mais difíceis e me iluminaram quando o caminho parecia incerto. Agradeço também a minha orientadora Grace Rodrigues e ao meu namorado Dirceu Pereira, sou eternamente grato por nunca me deixarem desistir e encorajar.

Aos meus pais, vocês são a minha base e a minha inspiração diária. Cada palavra de apoio, cada abraço e cada gesto de amor me deram forças para continuar. Obrigado por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidei de mim mesmo. Esta vitória também é de vocês!

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado com palavras de incentivo, ouvidos atentos e corações generosos, obrigado por celebrarem comigo as pequenas vitórias e por darem apoio a mim nas horas difíceis. Vocês foram um refúgio e uma fonte de energia essencial nessa caminhada. Muito obrigado às amigas Agnes e Cecília por me apresentarem o Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Escola de Administração da UFBA, vocês são muito especiais.

Hoje, ao olhar para trás, vejo que essa jornada não se construiu apenas com esforço individual, mas com uma rede de amor, fé e apoio. Carrego cada um de vocês no meu coração e dedico essa conquista a todos que fizeram parte dela.

Obrigado por fazerem parte da minha história.

"Primeiro levaram os negros  
Mas não me importei com isso  
Eu não era negro

Em seguida levaram alguns operários  
Mas não me importei com isso  
Eu também não era operário

Depois prenderam os miseráveis  
Mas não me importei com isso  
Porque eu não sou miserável

Depois agarraram uns desempregados  
Mas como tenho meu emprego  
Também não me importei

Agora estão me levando  
Mas já é tarde.  
Como eu não me importei com ninguém  
Ninguém se importa comigo."

Bertolt Brecht

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 - Selo da Diversidade Étnico-Racial

Figura 02 - Selo da Diversidade LGBTQI+

Figura 03 - Zonas Sociais de Vulnerabilidade

Figura 04 - Abordagem Metodológica

Figura 05 - Técnicas Metodológicas

## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 01 - Jornada da Atento sobre Diversidade e Inclusão – pg 61
- Quadro 02 - Programa DNA da ATENTO – pg 63
- Quadro 03 - Dados da Pesquisa de Diversidade e Inclusão – pg 64

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PNAS -	Política Nacional de Assistência Social
OIT -	Organização Internacional do Trabalho
LGBTI -	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais e Intersexual
PCD -	Pessoa com Deficiência
LGBTQIA+ -	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexual, Assexual e demais variações
ONU -	Organização das Nações Unidas
ODS -	Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável
ITS -	Instituto de Tecnologia Social
TS -	Tecnologia Social
CIAGS -	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
MSD -	Marcadores Sociais da Diferença
RSC -	Responsabilidade Social Corporativa

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Problemática .....	15
1.1	objetivos.....	16
1.2	justificativas .....	18
2	TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL .....	22
2.1	Selos Municipais de Diversidade.....	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO .....	33
3.1	Diversidade no contexto organizacional.....	37
3.2	Marcadores Sociais da Diferença .....	40
3.3	Vulnerabilidade Social.....	42
3.4	Cultura Organizacional e Responsabilidade Social .....	45
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	52
4.1	DESENHO METODOLÓGICO.....	52
4.2	ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	53
4.3	TÉCNICAS METODOLÓGICAS .....	53
5.	Estudo de Caso .....	56
5.1	Objetivo do estudo de caso.....	59
5.2	Entrevistas .....	60
6.	Conclusão .....	68
7	REFERÊNCIAS .....	74



## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade cultural é a existência de uma variedade de culturas ou grupos étnicos dentro de uma sociedade e no Brasil é muito comum exaltarmos essa variedade como riqueza cultural, oriunda de três vertentes culturais diferentes: as europeias, as indígenas e as africanas, no entanto, ao analisar o universo corporativo esse multiculturalismo não é percebido e nem valorizado a ponto de alcançar o status de representatividade social.

Ronald Bozza (2022), sócio da Bozza Soluções Estratégicas em Recursos Humanos, que realizou um levantamento envolvendo 486 empresas, afirma:

“A diversidade se refere a uma representação equilibrada de gênero, etnia, idade, orientação sexual e outros fatores (por exemplo, pessoas com deficiência, veteranos, grupos religiosos) em todos os níveis de uma organização. A pauta tem ganhado relevância dentro das organizações, mas entre o discurso e a prática há um grande abismo”

No mercado de trabalho é possível ver a construção de programas sociais corporativos que promovam a diversidade e inclusão no âmbito das multinacionais, mas verifica-se poucas iniciativas em empresa de médio e pequeno porte e a necessidades de maiores levantamentos para compreender formas de inserção de determinados grupos sociais em espaços formais de trabalho e, dessa forma, alcancem maior dominância social e não estejam vulneráveis a precariedade de condições de vida.

Vale pontuar que o Mundo do Trabalho, ou espaços formais de trabalho, pode ser definido, conforme Roseli Figaro (2008) como:

“o conjunto de fatores que engloba e coloca em relação a atividade humana de trabalho, o meio ambiente em que se dá a atividade, as prescrições e as normas que regulam tais relações, os produtos delas advindos, os discursos que são intercambiados nesse processo, as técnicas e as tecnologias que facilitam e dão base para que a atividade humana de trabalho se desenvolva, as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação constituídas nesse processo dialético e dinâmico de atividade.”

Nesse estudo, o trabalho é pensado como condição para se inserir na estrutura social, não apenas como uma relação técnica de produção, visto que as pessoas que estão à margem do trabalho formal, sejam desempregados por períodos longos, beneficiários de renda mínima, moradores de subúrbios mais carentes, os quais, além desses fatores

demográficos e socioeconômicos, possuem marcadores sociais de gênero, raça, cor e sexualidade têm maior dificuldade de inserção no mundo do trabalho formal e estão mais expostas a riscos, conforme aponta relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, de abril 2021, ao apresentar a taxa de participação no mercado de trabalho de mulheres e não brancos.

Outro ponto a se destacar é que esses grupos, comumente chamados de minorias, na verdade, no nosso país eles são maioria quantitativa, mas são minorizados na nossa estrutura social, a exemplo de mulheres e negros. E conforme Luana Genot (2016) sinaliza, vale o uso da expressão grupos minorizados:

“Grupos minorizados como conceito se baseia no entendimento de que a sociedade é composta por diferentes grupos sociais. Seja por suas características culturais, fenótipo, gênero, orientação sexual, condição econômica e tantos outros fatores, cada pessoa vivencia realidades e oportunidades diferentes. Essas vivências estão relacionadas aos preconceitos e estereótipos de poder vigentes. Por isso, quando falamos sobre grupos minorizados, fazemos referência a todas as pessoas que se encontram em categorias que sofrem com o preconceito, a desigualdade e a baixa representatividade em espaços de influência.”

Destaca-se, ainda, um outro termo que será bastante utilizado no presente trabalho e a sua conceituação conforme a Política Nacional de Assistência Social – PNAS (2004). Nela, a vulnerabilidade surge relacionada a situações de pobreza e condições de vida das pessoas, sendo, desta forma, associada à privação, principalmente no que concerne a ausência de renda e precário ou nulo acesso aos serviços públicos.

Segundo Rogers e Ballantyne (2008), existem fontes de vulnerabilidade, a partir das quais seria possível estabelecer uma tipificação básica:

- a) vulnerabilidade extrínseca – ocasionada por circunstâncias externas, como falta de poder socioeconômico, pobreza, falta de escolaridade ou carência de recursos;
- b) vulnerabilidade intrínseca – causada por características que têm a ver com os próprios indivíduos, tais como doença mental, deficiência intelectual, doença grave, ou os extremos de idade (crianças e idosos).

Dessa forma, grupos em vulnerabilidade extrínseca, externa, são os que serão abordados e analisados no contexto da inclusão no mercado de trabalho.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

“O mundo do trabalho é uma categoria ampla, difusa e complexa, característica e fundamento da sociedade, pois é um lugar privilegiado que abriga grande parte da atividade humana. Ele é uma categorização ampla, porque possibilita congrega conceitos como trabalho, relações de trabalho, vínculo empregatício, mercado de trabalho, salário, tecnologia, troca, lucro, capital, organizações, controle, poder, sociabilidades, cultura, relações de comunicação”. FIGARO, 2008.

No mundo corporativo a equidade de gêneros no quadro de colaboradores e nas formas de remuneração, são coisas que vêm sendo discutidas, já houve avanços, mas ainda são questões a serem trabalhadas. Mulheres recebem salários mais baixos que homens, aproximadamente 14%, segundo levantamento realizado pela Organização Internacional do Trabalho - OIT (2020) com 115 países e divulgado em 2020. E o levantamento da Pulses, plataforma de soluções de clima organizacional, engajamento e performance, em parceria com a Nohs Somos, startup de diversidade & inclusão, realizado em 2021, aponta que entre os mais de 6 mil respondentes, 8% se declararam negros; 4% não binários, pessoas trans e travestis; 8% LGBTI+ e 3% relataram ter algum tipo de deficiência. Destaca que as minorias continuam sendo minorias nos quadros de funcionários.

Essa pesquisa capturou a percepção dos colaboradores de 96 empresas sobre diversidade e inclusão nas organizações, buscou conhecer os impactos que estas ações causam nos colaboradores e nas relações, se oferece subsídios para a gestão do clima organizacional, produtividade e turnover, além de avaliar se favorecem uma Cultura de Inclusão da Diversidade. Tem 18.800 respondentes, sendo 16.360 pertencentes a empresas de grande porte, 1.475 de médio porte e 969 colaboradores de empresas de pequeno porte ou startups.

A pesquisa aponta, ainda, que em relação à percepção dos colaboradores sobre a existência de diversidade na equipe, 73% disseram que a organização tem um quadro bastante diverso. Mas esse resultado conflita diretamente com os dados levantados, já que as pessoas que se declararam parte de alguma minoria (de raça, identidade de gênero, orientação sexual e PCDs) representam menos de 10% do quadro de colaboradores.

Ao analisar outros grupos minorizados, como a população trans, verifica-se questões

muito significativas em relação ao ingresso ao mercado de trabalho, conforme aponta o Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras produzido pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais. A discriminação com base na orientação afetivo sexual, identidade de gênero, expressão de gênero, características sexuais e variabilidades de sexo afeta a construção de igualdade de oportunidades e a garantia de direitos básicos para as pessoas LGBTQIA+. A partir dessa problemática, analisando a realidade da península de Itapagipe, surge a seguinte questão: Como identificar aspectos que promovam a inserção de grupos minorizados através de uma cultura organizacional existente na organização que estimule a diversidade e inclusão nas organizações, possível de ser adotada por empresas menores e mais informais?

O tema diversidade e inclusão já vem sendo discutido no meio organizacional. No entanto, a forma como isso é feito tem sido um desafio, principalmente para empresas menores. Numa sociedade onde desigualdades sociais e preconceitos são profundos e estruturais, faz-se necessário uma grande mudança em relação a crenças e preconceitos materializados no mundo do trabalho. Trata-se da necessidade de uma cultura organizacional que inclua novos valores e, no caso das empresas de pequeno porte, considerar o fato de que seus gestores, em grande medida, não têm conhecimento a respeito e não há, na estrutura dessas organizações, sequer a construção de missão, visão ou valores corporativos.

## 1.1 OBJETIVOS

De acordo com a natureza profissionalizante e voltada para o desenvolvimento territorial e gestão social, o presente trabalho tem como foco a proposição de uma tecnologia social que vise ao desenvolvimento social do território da Península de Itapagipe, de maneira articulada às reflexões sobre a prática e aos referenciais teóricos na área de Diversidade e Inclusão.

Tenório (2005), ao revisitar o conceito de Gestão Social, cita quatro pares de palavras-categorias: Sociedade-Estado e Trabalho-Capital, que anteriormente se analisava de forma invertida, Estado-Sociedade e Capital-Trabalho, que essa mudança ocorreu porque Sociedade e Trabalho devem ser protagonistas da relação. Dessa forma, se enfatiza o

papel da Sociedade Civil e do trabalho nas relações sociais, enquanto que a cidadania deliberativa deve intermediar a relação entre esses pares de palavras, ele define ainda que cidadania deliberativa é “a legitimidade das decisões, que deve ter origem em processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum.”

O autor cita ainda que a gestão estratégica é um processo de gestão que valoriza a competição, que o concorrente precisa ser excluído e o lucro é o motivo. E a Gestão Social, inversamente, é determinada pela solidariedade, sendo assim: “um processo de gestão que deve primar pela concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo. ”

Dessa forma, essa dissertação tem como objetivo geral compreender e caracterizar os marcadores sociais existentes, bem como discutir suas implicações/influência, para a inserção de grupos minorizados no mercado de trabalho, em especial, LGBTQIA+, a fim de diminuir a vulnerabilidade social desses grupos, tendo como campo de estudo o território da Rua do Uruguai, bairro de Salvador, localizado na Península de Itapagipe e constituído por muitas lojas do segmento varejista.

No entanto, para alcançar esse objetivo foi preciso percorrer um caminho: (a) identificar principais características, políticas organizacionais em relação à diversidade; (b) Analisar como ocorrem os processos de seleção e recrutamento; e (c) Propor um produto, metodologia, que estimule políticas e ações mais inclusivas.

A pesquisa define um produto, para o exercício do trabalho, capaz de criar uma proposta de Tecnologia Social que estimule ações mais inclusivas e que a longo prazo possa vir a impactar a cultura organizacional, com foco para diversidade e inclusão, que poderá ser replicada em outras empresas de médio porte.

O desenvolvimento de novas tecnologias sociais é uma das características dos trabalhos desenvolvidos no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) da Universidade Federal da Bahia, inserindo-as de forma transversal nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A inclusão de grupos minorizados no mercado de trabalho é um tema de crescente importância em nossa sociedade. Além de ser uma questão de justiça social e equidade, promover a diversidade no ambiente de trabalho traz inúmeros benefícios tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo. Incluí-los é vital e gera impactos positivos.

Todas as pessoas, independentemente de sua origem étnica, gênero, orientação sexual, idade, deficiência ou qualquer outra característica, têm o direito de acessar oportunidades iguais de emprego. A inclusão promove a igualdade de oportunidades, combatendo a discriminação e ajudando a construir uma sociedade mais justa e equitativa. E a diversidade no ambiente de trabalho enriquece a cultura organizacional. Quando pessoas de diferentes origens e experiências colaboram, trazem consigo uma variedade de perspectivas, ideias e soluções.

A inclusão de grupos em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho é uma questão central para a promoção da equidade social, o fortalecimento da economia e a consolidação de uma sociedade mais justa e inclusiva. Grupos vulneráveis e minorizados, como pessoas com deficiência, mulheres, idosos, jovens em situação de risco, comunidades indígenas, LGBTQIA+ e outras populações marginalizadas, frequentemente enfrentam barreiras estruturais que limitam seu acesso a oportunidades de emprego digno.

Esses obstáculos vão desde o preconceito e a discriminação até a falta de políticas públicas adequadas e de ambientes de trabalho acessíveis. A redução da Desigualdade Social e a inclusão desses grupos é fundamental para combater a desigualdade social. O acesso ao mercado de trabalho permite a esses indivíduos alcançar autonomia financeira, melhorando sua qualidade de vida e a de suas famílias. Além disso, promove a redistribuição de renda, contribuindo para a redução das disparidades econômicas e sociais que historicamente marginalizam essas populações.

Outro ponto a se destacar é a integração de grupos vulneráveis no ambiente laboral, contribui para a construção de uma sociedade mais coesa, onde a diversidade é valorizada. Essa convivência quebra estigmas, desafia preconceitos e promove o respeito

mútuo, criando uma cultura organizacional e social mais inclusiva. Promover a inclusão no mercado de trabalho é também uma questão de garantir os direitos humanos. Além disso, em muitos países, a legislação exige a implementação de medidas de inclusão, como cotas para pessoas com deficiência ou incentivos fiscais para empresas que contratam minorias.

Isso pode levar a uma maior inovação e criatividade, permitindo que as empresas se adaptem melhor às mudanças do mercado e desenvolvam produtos e serviços mais inclusivos e relevantes para uma base de clientes diversificada.

Uma análise do cenário social mostra que no Brasil há grupos que enfrentam desigualdade e exclusão social, ao considerar os direitos conquistados e sua representatividade diante da sociedade e principalmente no acesso ao mercado de trabalho. Esses grupos, considerados em situação de vulnerabilidade social, estão associados a forma como eles acessam os serviços públicos para assegurar os direitos sociais, tais como, educação, trabalho, saúde, moradia, participação, dentre outros, geralmente dependem do auxílio de terceiros ou benefícios sociais para garantir uma renda básica, a fim de alcançar qualidade de vida e bem-estar social.

[...] para além das condições socioeconômicas, as vulnerabilidades devem ser entendidas como um somatório de situações de precariedade entre as quais se incluem a composição demográfica da família, os agravos à saúde, a gravidez precoce, a exposição à morte violenta e as próprias condições de vida (SÃO PAULO apud MUSIAL; MARCOLINO-GALLI, 2019).

As pessoas que compõem os grupos minorizados precisam alcançar autonomia, ingressar no mercado de trabalho, alcançar níveis hierárquicos maiores, entre outras possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, uma proposta de trabalho que promova diversidade e inclusão vem contribuir com a melhoria dessa realidade. Outro ponto a destacar é que esta proposta de trabalho está alinhada à agenda de desenvolvimento sustentável da ONU<sup>1</sup>, visto que a promoção da inclusão de parcela da população que é vulnerabilizada por marcadores de gênero, raça e LGBTQIA+ está

---

<sup>1</sup>Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil. Ver mais em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

vinculada tanto às metas do ODS 5<sup>2</sup> – Igualdade de Gênero, quanto do ODS 8<sup>3</sup> – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, quanto do ODS 10<sup>4</sup> - Redução das Desigualdades.

Realizar um trabalho que aborde as metas das Nações Unidas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, 8 e 10 é não apenas relevante, mas crucial nos dias de hoje. Estes ODS são fundamentais para promover um mundo mais justo, igualitário e sustentável para todos.

O ODS 5, que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, é essencial porque ainda vivemos em uma sociedade onde as disparidades de gênero são evidentes em muitos aspectos da vida, desde o acesso à educação até a participação política e o mercado de trabalho. Abordar este objetivo não apenas promove a justiça social, mas também contribui significativamente para o desenvolvimento econômico e humano global.

O ODS 8 trata do trabalho decente e crescimento econômico, reconhecendo a importância de políticas que promovam o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos. É crucial estudar este objetivo para entender como as economias podem crescer de maneira que beneficie não apenas os países desenvolvidos, mas também aqueles em desenvolvimento, promovendo assim um crescimento econômico que seja equitativo e sustentável a longo prazo.

Por fim, o ODS 10 visa reduzir as desigualdades dentro e entre os países, promovendo a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião ou status econômico. Este objetivo é crucial para construir sociedades mais coesas e resilientes, onde todos têm a oportunidade de prosperar e contribuir para o bem comum.

Portanto, um trabalho que aborde esses três ODS não apenas oferece uma oportunidade

---

<sup>2</sup>Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Ver mais em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>

<sup>3</sup>Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos. Ver mais em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>

<sup>4</sup>Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles. Ver mais em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/10>

de entender melhor os desafios globais e locais que enfrentamos, mas também sugere soluções práticas e políticas para promover um desenvolvimento sustentável e inclusivo. Ao explorar esses temas, contribuímos para um futuro onde todos possam viver com dignidade, igualdade e oportunidade, alinhando-se aos princípios fundamentais das metas da ONU para 2030.

## 2 TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL

Os problemas sociais são o ponto de partida para o pensar sobre as Tecnologias de Gestão Social, por meio da organização e sistematização, para que elas sejam efetivas e replicáveis, capazes de promover ou, ao menos, facilitar a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida das populações em situação de vulnerabilidade social. O Instituto de Tecnologia Social - ITS Brasil afirma que Tecnologia Social - TS é “o conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida” (2007).

Diante da necessidade de alcançar um novo caminho do conhecimento no campo científico e tecnológico-produtivo, capaz de resolver algum tipo de problema social e que atendam aos quesitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e, principalmente, acessível à população mais necessitada. La Mendola (2019) afirma que:

“Deve-se ressaltar que a democratização de tecnologias e o desenvolvimento local são elementos que fazem, necessariamente, parte de uma mesma história e, portanto, devem ser vistos como complementares. Há uma relação direta e íntima entre a promoção do desenvolvimento e a apropriação da tecnologia, de modo a beneficiar uma gama maior da população. ”

Sendo assim, essa proposta de trabalho visa elaborar uma metodologia, um produto, que estimule políticas e ações mais inclusivas, uma proposta de TS, focada em diversidade e inclusão, para empresas da região do bairro do Uruguai que estabeleça processos de seleção e recrutamento que alcancem os grupos minorizados.

No entanto, a informalidade caracteriza muitos dos processos de seleção realizados pelos proprietários das lojas que compõem a Rua do Uruguai. Numa etapa exploratória inicial na região, foram realizadas por este autor algumas visitas ao território, pelas quais foi possível identificar que muitos desses empregadores não faziam anúncio de vaga ou processo de recrutamento; naquela realidade, a indicação informal de outros vendedores era a forma mais utilizada para essas atividades.

Outro ponto a ser destacado nessa etapa é que, embora muitos afirmassem ter

conhecimento do significado da palavra diversidade, o conceito estava fortemente associado a orientação afetivo sexual, identidade de gênero, expressão de gênero, características sexuais e variabilidades de sexo. Em poucas situações citaram a questão racial, de gênero ou PCD na discussão, evidenciando que a TS deveria ser pensada de modo mais preliminar e que introduzisse a questão de forma mais básica.

Evidencia-se, ainda, que a promoção da cultura organizacional focada em diversidade e inclusão dos públicos vulneráveis é complexa e demanda investimentos, de várias ordens, não apenas financeiros. A realização de uma primeira abordagem introduzindo, gradativamente, ações voltadas ao público diverso que faça parte de uma organização, poderia ser facilitada e exequível a empresas de pequeno e médio porte. A partir disso, uma tecnologia social que proponha uma metodologia que vá incluindo paulatinamente os públicos almejados se mostra a mais indicada para o caso analisado.

A Prefeitura de Salvador, através da Secretaria Municipal da Reparação - SEMUR, possui dois Selos de Diversidade que propõem a inclusão de grupos sociais no mercado de trabalho. A partir da análise desses dois selos, características, aplicabilidade, alcance e limitações, o presente estudo se debruçará na construção de uma proposta de tecnologia de gestão social que, primordialmente, promova a sensibilização necessária para uma melhor inserção de grupos minorizados no mercado de trabalho. Inicialmente, numa primeira etapa, estimular a adesão aos selos municipais já existentes, numa segunda etapa, políticas e programas mais customizados à realidade da organização. Uma construção passo-a-passo, primeiro um olhar étnico-racial, depois de combate a LGBTfobia até chegar a uma política de Diversidade e Inclusão mais robusta.

## 2.1 SELOS MUNICIPAIS DE DIVERSIDADE

No decorrer da pesquisa, foi possível encontrar iniciativas, a partir de políticas públicas da Prefeitura Municipal de Salvador, através da Secretaria Municipal da Reparação - SEMUR, que propõem fortalecer a Diversidade Étnico-Racial e a Diversidade de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transgêneros - LGBT+ no mercado de trabalho, através da assinatura de um Pacto de Compromisso entre a prefeitura e as organizações. São dois selos: o Étnico-Racial instituído pelo Decreto nº 17.918 de 12 de novembro de 2007 e o

da Diversidade LGBTQ+ que foi instituído posteriormente pelo Decreto nº 35.071 de 10 de janeiro de 2022.

### Selo da Diversidade Étnico-Racial

O Selo da Diversidade Étnico-Racial visa reconhecer publicamente as ações de promoção da igualdade racial nas políticas de gestão de pessoas e marketing das organizações públicas, privadas e da sociedade civil da cidade de Salvador. A fim de promover a equidade racial, inclusão socioeconômica da população negra e a valorização da diversidade.

Figura 01 – Selo da Diversidade Étnico-Racial



Fonte - Manual de Orientação do Selo da Diversidade Étnico-racial da Secretaria Municipal da Reparação  
Conforme seu manual de orientação, tem como objetivos específicos:

- Contribuir para a eliminação da desigualdade e discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência de negros(as) no emprego;
- Conscientizar e sensibilizar empregadores e estimular as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre negros e não -negros dentro das organizações;
- Reconhecer o trabalho de instituições e organizações comprometidas com a valorização e promoção da Diversidade Étnico Racial;
- Ampliar a articulação da SEMUR com segmentos empresariais da cidade de Salvador;
- Construir um Pacto pela Valorização da Diversidade Étnico-Racial no

Mercado de Trabalho na cidade do Salvador;

- Estabelecer o debate público a respeito da necessidade de valorização da Diversidade, com destaque à Diversidade Étnico-Racial no Mercado de Trabalho.

E está dividido em 03 categorias:

Selo da Diversidade Étnico-Racial - RECONHECIMENTO: sendo concedido a micro e pequenas empresas, em geral familiar, cujo proprietário e/ou administrador seja negro e que possuam no mínimo cinco funcionários, sendo na sua maioria, negros.

Poderão também, ser contempladas com este reconhecimento entidades sem fins lucrativos que lutem pela valorização da diversidade. Para participar desta categoria as empresas serão indicadas e convidadas pelo Comitê Gestor.

Selo da Diversidade Étnico-Racial – COMPROMISSO: Será oferecido um selo de COMPROMISSO às organizações públicas, privadas e da sociedade civil da cidade do Salvador que se candidatarem a assinar o Pacto de Valorização da Diversidade Étnico-Racial com a Prefeitura Municipal do Salvador. Nesse Pacto, que será formalizado através de um documento com caráter de Protocolo de Intenções, tais instituições se comprometerão a cumprir diretrizes voltadas para a promoção da Diversidade Étnico-Racial, além de entregarem o Diagnóstico Censitário e o Plano de Trabalho.

Neste Pacto de Valorização da Diversidade Étnico-Racial com a Prefeitura Municipal do Salvador, as instituições se comprometerão a seguir e cumprir as diretrizes existentes para que possam receber o Selo da Diversidade Étnico-Racial. Nestas diretrizes, entre os princípios básicos, destaca-se a criação de mecanismos de valorização e promoção da Diversidade Étnico-Racial nas políticas de gestão pessoal e o compromisso com o combate à discriminação racial no ambiente de trabalho.

No Diagnóstico Censitário, a instituição deverá traçar o perfil de raça/cor dos seus colaboradores bem como a sua localização nos diversos postos hierárquicos. No Plano de Trabalho, a instituição deverá apresentar um planejamento de ações voltado para a Diversidade Étnico-Racial, que deve estar de acordo com as diretrizes constantes no

pacto.

Selo da Diversidade Étnico-Racial – EXCELÊNCIA: para as empresas que já estejam participando do Selo da Diversidade Étnico-Racial no mínimo há três anos e venham alcançando alto valor nas avaliações dos planos de trabalho. O Selo da Diversidade Étnico-Racial – EXCELÊNCIA é uma premiação às empresas que atingirem um elevado nível de pontuação na análise do plano de trabalho. Para obter essa honraria a empresa necessita propor um mínimo de três ações e alcançar a média anual real de 8 (oito pontos). Só concorre à categoria EXCELÊNCIA, as empresas certificadas na categoria compromisso.

O sistema de avaliação atribui pontos e se divide em níveis:

Nível Básico - (Peso: 1-3) - As ações da empresa são apenas reativas às exigências legais ou produzem pouco efeito. Exemplos: Cumprir as exigências para adquirir o Selo da Diversidade Étnico-Racial; Realização de sensibilização sobre diversidade dentro da organização; divulgar internamente o Selo da Diversidade Étnico-Racial; contratação de afrodescendente para vagas no nível operacional.

Nível Intermediário – (Peso: 4-6) - A ação prevista pela empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços à conformidade de suas práticas. Exemplos: Oportunidade para ascensão dos negros na organização; qualificação dentro da empresa para afrodescendentes; marketing externo do Selo da Diversidade Étnico-Racial; utilização de afrodescendentes nas ações de comunicação da empresa.

Nível Avançado – (Peso 7-8) - As ações visam reconhecer os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras no mercado, da sociedade etc. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio. Exemplos: Realizar análise e estudo anual dos diagnósticos censitários; ter diversidade nos cargos de gestão; sensibilizar terceirizados e parceiros; criação de ouvidoria.

Nível Proativo – (Peso 9-10) - A ação prevista possui padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade. Exemplos: Incluir no

estatuto (ou documento equivalente) a política de valorização da diversidade; patrocinar ou elaborar projetos que visem à valorização da diversidade na cidade; sensibilização da comunidade - projetos e programas de formação de jovens para Inclusão econômica.

Os planos de trabalhos serão avaliados pelo Comitê Gestor, instituído pela Secretaria Municipal de Reparação, uma instância colegiada permanente, de caráter consultivo e misto, constituída por representantes do Poder Público e da Sociedade Civil Organizada. O Comitê Gestor é composto por até 21 (vinte e um) membros, sendo 1/3 de representantes do Poder Público e 2/3 da Sociedade Civil Organizada. O avaliador dará notas às ações, levando em consideração o peso do nível em que ela está inclusa. Ações que não foram previstas neste manual, passará pela análise do Comitê Gestor para adequação de nível.

#### Selo da Diversidade LGBTQI+

A SEMUR também tem por finalidade planejar, coordenar e executar as políticas de reparação e de promoção da cidadania LGBTQI+, dessa forma, em 2022 implementou o seu segundo selo, o Selo da Diversidade LGBTQI+ que visa reconhecer publicamente as ações de combate a LGBTQIfobia no ambiente de trabalho e promoção da equidade quanto a orientação sexual e de gênero nas políticas de gestão de pessoas e marketing das organizações públicas, privadas e da sociedade civil da cidade de Salvador.

A adoção do Selo da Diversidade LGBTQI+ por parte das instituições proporcionará ganhos, tanto do ponto de vista da responsabilidade social, como em relação à perspectiva empresarial. Destaca-se que num ambiente de trabalho onde há políticas de promoção da Diversidade LGBTQI+, os funcionários se sentem respeitados e acolhidos e percebem uma melhor qualidade nas relações humanas de trabalho dentro da instituição

Figura 02 – Selo da Diversidade LGBTQI+



Fonte - Manual de Orientação do Selo da Diversidade LGBTQI+ da Secretaria Municipal da Reparação

E os seguintes objetivos específicos foram definidos da seguinte forma:

- Contribuir para a eliminação das desigualdades e discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência de LGBTQI+ no emprego;
- Conscientizar e sensibilizar empregadores e estimular às práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades aos LGBTQI+ dentro das organizações;
- Reconhecer o trabalho de instituições e organizações comprometidas com a valorização e promoção da Equidade e Diversidade LGBTQI+ ;
- Ampliar a articulação da SEMUR com segmentos empresariais da cidade do Salvador;
- Construir um Pacto pela Valorização da Equidade e Diversidade LGBTQI+ no Mercado de Trabalho na cidade do Salvador;
- Estabelecer o debate público a respeito da necessidade de valorização da Equidade e Diversidade, com destaque à Diversidade LGBTQI+ no Mercado de Trabalho.

Assim como o Selo da Diversidade Étnico-Racial, possui três categorias: Reconhecimento, Compromisso e Excelência.

**RECONHECIMENTO** - Certificação a micro e pequenas empresas, em geral familiar, cujo proprietário e/ou administrador seja LGBTQ+ e que possuam no mínimo cinco funcionários, sendo na sua maioria, LGBTQ+.

Poderão também, ser contempladas com este reconhecimento entidades sem fins lucrativos que lutem pela valorização da diversidade LGBTQ+ e sendo, desta forma, indicadas e convidadas pelo Comitê Gestor.

**COMPROMISSO** - Esta categoria será oferecida às organizações públicas, privadas e da sociedade civil da cidade do Salvador que se candidatarem a assinar o Pacto de Valorização da Diversidade LGBTQ+ com a Prefeitura do Salvador. Neste Pacto, que será formalizado através de um documento com caráter de Protocolo de Intenções, as instituições se comprometem a cumprir diretrizes voltadas para a promoção da Diversidade LGBTQ+, além de entregarem o Diagnóstico Censitário e o Plano de Trabalho.

**EXCELÊNCIA** - Destinado às empresas que já estejam participando do Selo da Diversidade LGBTQ+ no mínimo há três anos e venham alcançando alto valor nas avaliações dos planos de trabalho.

O Selo da Diversidade LGBTQ+ na categoria EXCELÊNCIA é uma premiação às empresas que atingirem um elevado nível de pontuação na análise do plano de trabalho. Para obter essa honraria a empresa necessita propor um mínimo de três ações e alcançar a média anual real de 08 (oito pontos).

E os níveis do sistema de avaliação estão divididos em 04:

**Nível Básico** - (Peso: 1-3) - As ações da empresa são apenas relativas às exigências legais ou produzem pouco efeito. Exemplos: Cumprir as exigências para adquirir o Selo da Diversidade LGBTQ+; realização de sensibilização sobre diversidade dentro da organização; divulgar internamente o Selo da Diversidade LGBTQ+; contratação de gays, lésbicas, travestis e transexuais para vagas no nível operacional; fomentar a criação de grupos de convivência interna entre os colaboradores para dar visibilidade sobre a causa, visando promover um ambiente seguro e respeitoso para as pessoas LGBTQs+.

Nível Intermediário - (Peso: 4-6) - A ação prevista pela empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços à conformidade de suas práticas. Exemplos: Oportunidade para ascensão dos LGBTs+ na organização; qualificação dentro da empresa para LGBTs+; marketing externo do Selo da Diversidade LGBTs+; utilização da imagem de LGBTs+ nas ações de comunicação institucional da empresa.

Nível Avançado - (Peso: 7-8) - As ações visam reconhecer os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras no mercado, da sociedade etc. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para sucesso do negócio. Exemplos: Realizar análise e estudo anual dos diagnósticos censitários; ter diversidade nos cargos de gestão; sensibilizar terceirizados e parceiros; criação de ouvidoria interna.

Nível Proativo - (PESO: 9-10) - A ação prevista possui padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade em geral; Exemplos: Incluir no estatuto (ou documento equivalente) a política de valorização da diversidade; patrocinar ou elaborar projetos que visem à valorização da diversidade na cidade; sensibilização da comunidade; projetos e programas de formação de jovens para Inclusão econômica.

Visto a forma como os Selos Municipais estão estruturados, a metodologia da TS propõe o uso do Selo da Diversidade LGBT+ como base, inicialmente havia a proposta de utilizar os dois selos apresentados, no entanto, após a banca de qualificação, uma das contribuições dos professores foi a orientação de que o presente trabalho deve focar nos grupos minorizados que integram a comunidade LGBT+ e analisar aspectos como raça e gênero através dos marcadores sociais.

Dessa forma, a Tecnologia Social proposta nesta dissertação se propõe a ser um incremento do Selo Municipal já existente, através do seu formulário de cadastro. Atualmente o formulário de cadastro possui as seguintes sessões:

1. Identificação
2. Questionário

3. Perfil de Orientação Sexual
4. Perfil de Identidade de Gênero
5. Plano de Trabalho da Diversidade LGBTQ+
6. Termo de Compromisso pela Valorização da Diversidade LGBTQ+

No entanto, três pontos importantes para o Desenvolvimento da política de Diversidade não são contemplados: (1) Averiguar se há pesquisa de Cultura Organizacional, que promova privacidade e anonimato, para que as pessoas possam informar se possuem confiança em se autodeclarar, afinal, diante de tantos casos de preconceito é possível que muitos se sintam intimidados com o ambiente de trabalho. Com isso, a adesão as sessões 3 e 4 ficam comprometidas. (2) verificar se há ações diferenciadas para o a comunidade LGBTQ+, os desafios fossem diferentes para cada sigla da comunidade LGBTQ+, visto que as dificuldades da população LGB estão mais na parte de ambiente de trabalho, de se sentir acolhido e incluído. E para a população trans, por exemplo, há o desafio do acesso ao trabalho, ainda que essas pessoas tenham a qualificação esperada pelo meio empresarial e (3) Uma sessão para informações de seleção e recrutamento, no formulário não há uma área específica para averiguar como é feito o recrutamento e se há a abertura de vagas afirmativas, é possível informar no texto sobre o plano de trabalho, mas não é uma exigência

Conforme destaca João Feres Júnior ... [et al.]:

“parece-nos razoável considerar ação afirmativa todo programa, público ou privado, que tem por objetivo conferir recursos ou direitos especiais para membros de um grupo social desfavorecido, com vistas a um bem coletivo. Etnia, raça, classe, ocupação, gênero, religião e castas são as categorias mais comuns em tais políticas. Os recursos e oportunidades distribuídos pela ação afirmativa incluem participação política, acesso à educação, admissão em instituições de ensino superior, serviços de saúde, emprego, oportunidades de negócios, bens materiais, redes de proteção social e reconhecimento histórico.” (FERES JÚNIOR, 2018, p. 13)

Esse tipo de vaga é importante para a inclusão da comunidade LGBTQ+ no mercado de trabalho. Vale ressaltar que possuir vaga afirmativa é uma prática essencial para promover a inclusão de grupos historicamente marginalizados ou sub-representados na força de trabalho. Esses grupos, frequentemente, enfrentam barreiras sistêmicas que dificultam seu acesso a oportunidades de emprego em condições de igualdade com a população majoritária, a exemplo: pessoas negras, indígenas, mulheres, pessoas com

deficiência, LGBTQ+, entre outros.

O conceito de vagas afirmativas baseia-se na ideia de que, para corrigir desigualdades históricas e sistêmicas, é necessário criar mecanismos que garantam a inclusão desses grupos em diferentes esferas da sociedade, incluindo o mercado de trabalho. Essa política reconhece que a igualdade de oportunidades não é suficiente quando não se leva em conta as desigualdades estruturais que afetam a vida e as chances de determinados grupos.

Na prática, as vagas afirmativas podem se manifestar de diversas formas, como cotas em processos seletivos, programas de estágio voltados exclusivamente para minorias, e iniciativas de recrutamento e retenção focadas em diversidade. Essas estratégias visam não apenas aumentar a representatividade desses grupos, mas também criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

Além dos benefícios óbvios para os indivíduos diretamente beneficiados, a inclusão de grupos marginalizados na força de trabalho traz vantagens significativas para as organizações e para a sociedade como um todo. Diversidade de perspectivas e experiências pode levar a soluções mais criativas e inovadoras, aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários e melhorar a imagem pública da organização.

Em suma, as vagas afirmativas são um passo importante na direção de uma sociedade mais justa e equitativa. Elas representam um compromisso com a correção das injustiças históricas e a construção de um mercado de trabalho que valorize verdadeiramente a diversidade e a inclusão.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### MULTICULTURALISMO E IDENTIDADE CULTURAL

O multiculturalismo é um tópico de grande importância na filosofia política contemporânea, envolvendo questões sobre a convivência de diferentes culturas, identidades e grupos em uma sociedade pluralista. Charles Taylor, um dos filósofos políticos mais influentes de nossa época, tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento do pensamento multicultural. Para tanto, examinaremos algumas contribuições de Charles Taylor para o debate sobre multiculturalismo e como suas ideias ajudaram a moldar nosso entendimento da coexistência cultural em sociedades diversificadas.

Uma das principais contribuições de Charles Taylor para o multiculturalismo é sua ênfase no reconhecimento da identidade cultural. Taylor argumenta que o respeito e o reconhecimento das identidades culturais são essenciais para a justiça em sociedades multiculturalmente diversas. Ele destaca que, para alcançar uma sociedade justa, é necessário que os diferentes grupos culturais sejam reconhecidos e respeitados em suas identidades e práticas.

“Para esse modo de ver as coisas, uma sociedade com fortes metas coletivas pode ser liberal desde que também seja capaz de respeitar a diversidade, especialmente em suas relações com aqueles que não partilham suas metas comuns, e desde que possa oferecer salvaguardas adequadas dos direitos fundamentais. Haverá sem dúvida tensões e dificuldades na busca conjunta desses objetivos, mas isso não a torna impossível, assim como os problemas não são, em princípio, maiores do que aqueles com que depara toda sociedade liberal que tem de combinar, por exemplo, liberdade e igualdade, ou prosperidade e justiça (TAYLOR, 2014, p. 265).”

Taylor defende, ainda, a ideia de que a identidade pessoal é inseparável da identidade cultural e que negar o reconhecimento das identidades culturais é uma forma de negar a dignidade e a liberdade individuais. Portanto, para promover a justiça em sociedades multiculturalmente diversas, é fundamental valorizar e respeitar as diferentes culturas e identidades presentes. Ele discute também a importância da política do reconhecimento. Ele argumenta que as políticas públicas e as instituições sociais desempenham um papel fundamental na promoção do reconhecimento cultural. Isso inclui a proteção dos direitos

culturais, a promoção da igualdade de oportunidades para todos os grupos culturais e a criação de um ambiente em que a diversidade seja celebrada e valorizada.

Nesse aspecto, as ideias de Taylor dialogam bastante com as da autora Nancy Fraser, que se apresenta como uma figura proeminente que contribuiu significativamente para a discussão sobre multiculturalismo e justiça social. As perspectivas de Fraser oferecem uma abordagem crítica e inovadora para a questão do multiculturalismo, enfatizando a importância de integrar o reconhecimento cultural com a justiça redistributiva. Em outros escritos, Fraser argumenta que a justiça multicultural não deve ser vista apenas como um reconhecimento superficial das diferenças culturais, mas como um esforço para corrigir as desigualdades econômicas e sociais que muitas vezes afetam grupos marginalizados.

A autora fala sobre o princípio da paridade de participação, que surge como meio de interação entre os vários sujeitos sociais, sem que um venha a se sobrepor ao outro, ou seja:

“a justiça requer arranjos sociais que permitam a todos os membros (adultos) da sociedade interagir entre si como pares. São necessárias pelo menos duas condições para que a paridade participativa seja possível. Primeiro, deve haver uma distribuição de recursos materiais que garanta a independência e “vos” dos participantes. (...) a segunda condição requer que os padrões institucionalizados de valor cultural expressem igual respeito por todos os participantes e garantam iguais oportunidades para alcançar a consideração social” (FRASER, 2002).

Assim, podemos reconhecer que o princípio da paridade de participação pode ser visto como o objetivo principal da teoria da justiça de Fraser. Por distinguir entre dois tipos de injustiça: a injustiça de reconhecimento e a injustiça de redistribuição. A injustiça de reconhecimento refere-se à negação do reconhecimento e respeito pelas identidades culturais dos grupos minoritários. A injustiça de redistribuição, por outro lado, diz respeito à desigualdade na distribuição de recursos, poder e oportunidades na sociedade. Fraser argumenta que uma abordagem eficaz ao multiculturalismo deve abordar ambas as formas de injustiça.

A justiça multicultural ideal é aquela que combina políticas de reconhecimento cultural com esforços para corrigir as desigualdades socioeconômicas. Isso implica que o reconhecimento das identidades culturais não deve ser separado da luta por uma distribuição mais justa de recursos e oportunidades.

A autora enfatiza que, em muitos casos, as políticas de reconhecimento podem ser cooptadas para servir a interesses dominantes, mantendo as desigualdades estruturais. Portanto, abordar a justiça multicultural requer uma análise crítica das dinâmicas de poder subjacentes e um compromisso com a transformação das estruturas sociais que perpetuam a desigualdade.

Oferecendo uma perspectiva crítica e holística sobre o multiculturalismo e a justiça social, argumentando que a verdadeira justiça multicultural só pode ser alcançada quando o reconhecimento cultural é combinado com a redistribuição equitativa de recursos e poder. Suas contribuições influenciaram significativamente o debate acadêmico e político sobre o multiculturalismo, fornecendo uma base sólida para a compreensão e promoção da justiça em sociedades culturalmente diversas. À medida que enfrentamos os desafios da diversidade cultural, as ideias de Nancy Fraser continuam a desempenhar um papel vital na busca por sociedades mais justas e inclusivas.

São muitas as diferenças entre os povos e os modos de viver, os estudos antropológicos buscam compreender as raízes culturais dos seres humanos e realiza análises biológicas, culturais, linguísticas e arqueológicas. De forma coletiva, envolve diversas formas de categorizar o mundo natural e social, as religiões, as línguas, comidas, regras conjugais, comportamentos sexuais, etc.

O conceito de diversidade cultural nos permite perceber que as identidades culturais nacionais não formam um conjunto monolítico e único. Ao contrário, há diferentes grupos sociais que compõem uma sociedade multicultural e diversificada.

Segundo Lins Ribeiro (2008), a conceituação de diversidade cultural origina-se da discussão sobre a noção de cultura que envolve a distinção entre universalismo e particularismo.

“A noção antropológica de “cultura” significa atributos universais compartilhados por todos os seres humanos. O termo “culturas” refere-se às variações concretas de tais atributos em incontáveis contextos históricos e geográficos. Cultura, no singular, também pode ser usada na descrição de uma forma única da experiência humana, como na expressão “cultura Yanomami”. Assim, o mesmo substantivo pode expressar um universal e os seus particulares, aspectos comuns a todos os seres humanos, assim como experiências vivenciadas por apenas uma parte da humanidade. Sob o guarda-chuva de um único atributo humano (cultura), as diferentes culturas precisam ser compreendidas em sua pluralidade e em sua

capacidade de comunicar-se entre si. Cultura existe apenas através de culturas. Cultura(s) pode(m), portanto, ser associada(s) a entidades universais, particulares ou mistas.”

A partir disso, vale destacar que há diferentes maneiras pela qual o papel da diferença e da igualdade é representado por atores sociais na construção de suas identidades e culturas. E ao levantar essa discussão, Ribeiro (2008) nos propõem os conceitos de Particularismos Locais, Trans-locais e Cosmopolitas.

O autor distingue que os Particularismos locais são o conjunto de práticas e discursos mantidos por certos grupos de pessoas em uma dada localidade, que particularismos trans-locais é um produto de inúmeras trocas e empréstimos, está vinculado a pessoas e culturas localizadas em múltiplas situações geográficas. E o Particularismo Cosmopolita está no hibridismo entre particularismos e universalismos e que em muitos casos há um monopólio do que é universal por meio da (re)produção de elites globais.

Essa inter-relação entre as diversas culturas, locais e trans-locais, constituem uma multiculturalidade, no entanto, é a interculturalidade que gera um enriquecimento mútuo. Néstor García Canclini (2004, Apud RIBEIRO, 2008, p.209) traça a seguinte distinção entre multiculturalismo e interculturalidade:

“Concepções multiculturais admitem a diversidade de culturas, salientam as suas diferenças e propõem políticas relativistas de respeito que, frequentemente, reforçam a segregação. A interculturalidade, por outro lado, aponta para o confronto e o entrelaçamento, para o que ocorre quando grupos estabelecem relações e trocas. Ambos os termos supõem dois modos de produção do social: a multiculturalidade supõe a aceitação do que é heterogêneo; a interculturalidade implica que os diferentes são o que são em relações de negociação, conflitos e empréstimos recíprocos.”

Pressupõe como necessário a interação entre as culturas existentes na sociedade, visto que as relações modernas são complexas e envolvem contextos socioeconômicos, estruturas de poder e que demandam um projeto político que permita estabelecer um diálogo entre elas. Verifica-se que a diversidade é caracterizada por uma variedade de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo contexto social. Nesse contexto, 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.

E não se pode desvincular as temáticas da diversidade, dos conflitos sociais e dos direitos humanos de outras esferas da sociedade, como as de ordem econômica e política. Faz-se relevante relacionar os conceitos de desigualdade e diversidade, inclusive no âmbito organizacional.

### 3.1 DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A diversidade no contexto organizacional é um tema de crescente importância em empresas e instituições ao redor do mundo. A valorização e a promoção da diversidade têm se tornado um pilar essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A diversidade no ambiente de trabalho traz inúmeros benefícios.

A professora e autora Maria Tereza Fleury (2000) vai afirmar que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Para o referido trabalho o contexto organizacional será o maior foco, mas não é possível fugir do nível de sociedade, quando analisamos o indivíduo e as organizações.

Fleury (2000), numa abordagem histórica, nos lembra que, na década de 60, nos países da América do Norte – EUA e Canadá existiu a promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos, a fim de promover uma integração racial. Inicialmente nos Estados Unidos, em 1965, foi promulgado o Affirmative Action <sup>5</sup> estabelecendo que qualquer empresa que recebesse fundos federais ou mantivesse negócios com o governo deveria balancear sua composição da equipe de trabalho de forma diversificada contemplando afrodescendentes, mulheres e hispânicos.

---

<sup>5</sup> Em 1965 foi determinado pelo Presidente Lyndon Johnson que qualquer empresa que recebesse fundos federais ou mantivesse negócios com o governo seriam proibidas de adotar medidas discriminatórias contra os afrodescendentes, sendo oficializado o programa Affirmative Action, e criada a “Equal Employment Opportunity Commission” (EEOC) para monitorar o cumprimento das determinações governamentais. Em seguida, o Affirmative Action foi expandido para incluir as mulheres e nativos descendentes de hispânicos ou outras minorias, passando a ser aplicado também nas escolas, universidades e agências federais ou estaduais.

Posteriormente, o Canadá desenvolveu o Employment Equity Act <sup>6</sup> e o Federal Contractors Program, promulgados em 1986, num modelo muito parecido com o Affirmative Action incluindo, ainda, povos indígenas e pessoas com deficiência. É possível observar que a legislação foi condição necessária para o desenvolvimento dos Programas de Diversidade e Inclusão, contudo, não o suficiente para o seu crescimento pelo mundo.

Fleury aponta (2000) que a gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade e que o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupal entre membros da organização.

É possível verificar que Fleury ecoa conceitos pautados por Taylor Cox (1994) ao afirmar que as diferenças de identidade individuais, tanto físicas quanto culturais, interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais e que a gestão da diversidade cultural envolve estabelecer um enfoque abrangente para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa.

Ainda, segundo Cox (1994) é preponderante maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens e essa gestão da diversidade, quando bem-feita, gera respostas afetivas e de desempenho como: satisfação, identificação organizacional, envolvimento no trabalho, performance e mobilidade no cargo. As diferenças culturais no contexto organizacional podem ser um trunfo e não apenas um passivo.

Em seus estudos Fleury (2000) pontua os benefícios potenciais da gerência da diversidade que foram definidos por Cox (1994):

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho;
- Promover a criatividade e a inovação;
- Facilitar a resolução de problemas;
- Desenvolver a flexibilidade organizacional;

---

<sup>6</sup> O Ato pela igualdade no emprego, definido por lei federal canadense pelo, exige que os empregadores da jurisdição federal se envolvam em práticas proativas de emprego para aumentar a representação de quatro grupos designados: mulheres, pessoas com deficiência, povos indígenas e minorias visíveis.

- Desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados.

Em primeiro lugar, a diversidade de perspectivas e experiências pode levar a uma maior criatividade e inovação, uma vez que diferentes pontos de vista são considerados na resolução de problemas e na tomada de decisões. Além disso, a diversidade pode melhorar a satisfação dos funcionários, promovendo um ambiente mais inclusivo e aberto a diversas culturas e identidades. Isso, por sua vez, pode levar a uma maior retenção de talentos e a uma força de trabalho mais engajada.

Apesar dos benefícios evidentes, a gestão da diversidade no ambiente de trabalho também apresenta desafios. Conflitos culturais, falta de compreensão e estereótipos podem surgir quando diferentes grupos trabalham juntos. Além disso, a discriminação e o preconceito continuam sendo questões em muitas organizações, exigindo medidas para combater tais comportamentos.

Para aproveitar os benefícios da diversidade e superar seus desafios, as organizações precisam implementar estratégias eficazes de gestão da diversidade. Isso envolve a promoção de uma cultura inclusiva, a sensibilização sobre as questões de diversidade, a capacitação para eliminar preconceitos e a definição de políticas claras contra discriminação e assédio. Além disso, a liderança desempenha um papel fundamental na promoção da diversidade, demonstrando comprometimento e estabelecendo metas claras.

A diversidade no contexto organizacional é uma força motriz para o sucesso e a inovação nas empresas e instituições modernas. A gestão eficaz da diversidade pode levar a benefícios significativos, melhorando a satisfação dos funcionários, aumentando a criatividade e a inovação, e fortalecendo a imagem e a reputação da organização. No entanto, para colher esses benefícios, é fundamental reconhecer e superar os desafios da diversidade por meio de estratégias de gestão eficazes. A promoção da diversidade não é apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia de negócios inteligente que ajuda as organizações a prosperar em um mundo cada vez mais global e diversificado.

Verifica-se que administrar as relações de trabalho é o objetivo principal da gestão da diversidade cultural, a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Já que várias formas de diferença e desigualdade convivem na

sociedade contemporânea.

### 3.2 MARCADORES SOCIAIS DA DIFERENÇA

No decorrer do tempo, as pessoas se identificam e se diferenciam de diversos modos, ao passo que podem ser classificadas de diversas formas e sofrer processos de discriminação e desigualdade. E essas classificações podem ser definidas como Marcadores Sociais.

Os estudos sobre marcadores sociais estão vinculados às ciências sociais e tomam como eixo central o debate acerca do modo pelo qual são constituídas socialmente as desigualdades e hierarquias entre os sujeitos, bem como a maneira como estas são articuladas na vida em sociedade, com base na produção e na reprodução da diferença, conforme descrevem Almeida (2012) e Zamboni (2014).

A teoria de Zamboni sobre os marcadores sociais da diferença oferece uma perspectiva profunda e esclarecedora sobre como as identidades sociais são construídas e influenciam nossas interações e oportunidades na sociedade contemporânea. Segundo o autor, os marcadores sociais da diferença são características ou atributos percebidos como distintivos em um contexto social específico, como gênero, raça, classe social, idade e deficiência, entre outros. Esses marcadores não são apenas elementos de identidade pessoal, mas também estruturas de poder que determinam privilégios e desvantagens dentro de sistemas sociais.

A teoria destaca que esses marcadores não existem de forma isolada, mas interagem entre si, criando complexas hierarquias de poder e influenciando a maneira como indivíduos são percebidos e tratados pela sociedade. Por exemplo, a interseccionalidade entre raça e gênero pode resultar em experiências diferentes de discriminação e acesso a oportunidades para mulheres negras em comparação com mulheres brancas ou homens negros.

Além disso, argumenta que esses marcadores não são estáticos, mas dinâmicos e construídos socialmente ao longo do tempo, refletindo mudanças nas normas culturais e

estruturas de poder. Isso implica que as identidades sociais não são fixas, mas podem ser transformadas e contestadas através de ações coletivas e políticas.

Os Marcadores Sociais da Diferença (MSD) são conceitos fundamentais no campo da teoria social e política, destacando as diversas maneiras pelas quais as identidades individuais e coletivas são construídas e percebidas nas sociedades contemporâneas. É preciso explorar o significado e a importância dos Marcadores Sociais da Diferença, discutindo como eles moldam nossa compreensão da identidade, da desigualdade e da política.

As características físicas, culturais, sociais ou identitárias são usadas para diferenciar e categorizar indivíduos e grupos na sociedade. Exemplos comuns de MSD incluem, ainda, raça, etnia, gênero, classe social, orientação sexual, idade, deficiência, religião, entre outros. Esses marcadores não apenas desempenham um papel na construção da identidade, mas também influenciam a forma como as pessoas são tratadas e as oportunidades que têm em suas vidas.

Eles desempenham um papel crucial na formação da identidade de um indivíduo e afetam como as pessoas se veem e como são vistas pelos outros. Por exemplo, a raça e a etnia podem ser fontes de orgulho e conexão para algumas pessoas, enquanto para outras, podem ser fontes de discriminação e estigmatização. A identidade é, portanto, moldada pelas interações complexas entre os MSD e as experiências pessoais.

Nessa perspectiva, o sujeito como um ser social e culturalmente constituído em classificações, nas quais gênero, sexualidade, raça, classe, religião, nacionalidade, sexualidade, geração, entre outras, não são variáveis independentes, mas se reúnem de maneira que a forma de diferenciação do indivíduo é constituída de forma agrupada, podendo gerar maior ou menor inclusão/exclusão social.

De forma estigmatizada, a diferenciação de determinados indivíduos se acentua ao passo que seus corpos e comportamento apontam a soma de características que geram hierarquia e preconceito. Essa forma interseccional, como os marcadores sociais se sobrepõem, geram diferença na forma como as pessoas são tratadas.

Essa discussão se inicia na segunda onda do feminismo, que ficou marcada pelas críticas das mulheres negras aos feminismos hegemônicos pautados na primeira onda. Naquele

momento ficou evidenciado que as mulheres atravessadas pelo racismo têm vivências, experiências e demandas diferentes das que não o são. Com isso, surgem nas décadas de 1970 e 1980 o surgimento de teorias feministas negras que colaborarão para o conceito da interseccionalidade.

Em artigo publicado em 1989, *Desmarginalizando a intersecção de raça e sexo: uma crítica feminista negra da doutrina antidiscriminação, teoria feminista e políticas antirracistas*, a feminista norte-americana Kimberlé Crenshaw sistematiza o conceito de interseccionalidade e, posteriormente, em 1991 a autora retoma o conceito no texto *Mapeando as margens: interseccionalidade, políticas de identidade e violência contra mulheres de cor*, com a seguinte definição:

“o termo demarca o paradigma teórico e metodológico da tradição feminista negra, promovendo intervenções políticas e letramentos jurídicos sobre quais condições estruturais o racismo, o sexismo e violências correlatas se sobrepõem, discriminam e criam encargos singulares às mulheres negras.” (CRENSHAW, 1991)

Evidenciando que quanto mais uma pessoa agrega marcadores sociais, de forma interseccional, sobrepondo diferenças estigmatizadas e carregadas de preconceito social, mais ela possui uma situação degradada e de vulnerabilidade social.

### 3.3 VULNERABILIDADE SOCIAL

A exclusão vem se impondo pouco a pouco como um *mot-valise* para definir todas as modalidades de miséria do mundo: o desempregado de longa duração, o jovem da periferia, o sem domicílio fixo, etc. são excluídos (CASTEL, 2004, p. 17).

A vulnerabilidade social é um fenômeno complexo e multifacetado que se manifesta de diversas formas em sociedades ao redor do mundo. O sociólogo francês Robert Castel desempenhou um papel significativo na compreensão das dinâmicas que levam à vulnerabilidade social, particularmente em sua obra *As Metamorfoses da Questão Social*. Ele, na sua obra, explora e traz contribuições para a análise da vulnerabilidade social e enriquece nosso entendimento para essa questão premente.

A partir de um olhar sociológico, Castel caracteriza a condição dos grupos de indivíduos que estão à margem da sociedade, ou seja, pessoas ou famílias que estão em processo de exclusão social, principalmente por fatores socioeconômicos. Castel (1998) ao falar da questão social na sociedade capitalista, aborda o processo de constituição do trabalho assalariado como eixo estruturador das relações sociais em termos de configuração da identidade social e de integração comunitária dos indivíduos.

Sendo possível compreender que a Vulnerabilidade Social é uma condição que remete a fragilidade da situação socioeconômica de determinado grupo ou indivíduo. Castel (1998) afirma ainda que o fenômeno da precarização do trabalho, desencadeado pela reestruturação do capital, que culmina com o processo de vulnerabilidade das massas e produzem o desemprego e a desfiliação.

A vulnerabilidade social refere-se à situação em que indivíduos ou grupos estão expostos a riscos e desafios que comprometem seu bem-estar e sua participação plena na sociedade. Isso pode ser resultado de fatores como desemprego, pobreza, exclusão social, discriminação, instabilidade familiar e econômica, entre outros. A compreensão da vulnerabilidade social é fundamental para o desenvolvimento de políticas sociais eficazes.

Robert Castel argumenta que a vulnerabilidade social está intrinsecamente ligada à transformação da "questão social" ao longo do tempo. Tradicionalmente, a questão social estava associada à pobreza e à exclusão social, mas, com o advento do Estado de Bem-Estar Social e das mudanças econômicas, novas formas de vulnerabilidade surgiram. Ele descreve essas mudanças como a passagem da "desfiliação" para a "insegurança social".

A "desfiliação" refere-se à exclusão social e à marginalização que levam à vulnerabilidade. No entanto, a "insegurança social" se concentra nas incertezas e instabilidades associadas às mudanças nas relações de trabalho, nas famílias e nas instituições sociais. Castel destaca que a insegurança social pode afetar não apenas os desfavorecidos, mas também aqueles que tradicionalmente estavam protegidos pelas estruturas sociais.

A partir das análises do autor, a desfiliação é caracterizada a partir da conjunção da perda do trabalho e o isolamento relacional, expondo o indivíduo a uma situação de risco social. E a partir desses conceitos ele vincula a situação de desemprego, ou inseridos de forma

precária no mercado de trabalho, a Zona de Vulnerabilidade Social, estar fora das relações sociais tradicionais de um padrão de proteção social faz com que os indivíduos sejam classificados por graus da dinâmica de exclusão.

Castel (1998) define as zonas de vulnerabilidade em três estágios:

- A zona de integração que seria um conjunto de relações de trabalho e inserção relacional estável;
- A zona de vulnerabilidade que significa a apresentação de trabalho precário e fragilidade de apoio relacional;
- A zona de desfiliação é a conjugação dos processos de exclusão, ausência de trabalho e isolamento relacional

O Atlas da Vulnerabilidade Social, que utiliza os postulados de Castel para estruturar a sua metodologia, utiliza a expressão Mundo do Trabalho para se referir ao conjunto de relações de trabalho e Relações de Proximidade com a família e/ou comunidade para o conceito de suportes de proximidades, estruturando o seguinte quadro:

Figura 03 - Zonas Sociais de Vulnerabilidade

Mundo do trabalho	Trabalho estável	Trabalho precário	Não trabalho
Zonas sociais	<i>Zonas de integração</i>	<i>Zona de vulnerabilidade</i>	<i>Zona de desfiliação</i>
Relações de proximidade	Fortes	Fracas	Isolamento social

Fonte - Castel (1998)

A contribuição de Robert Castel é fundamental para a compreensão da vulnerabilidade social contemporânea. Suas análises destacam que a vulnerabilidade não é estática e que as políticas sociais devem se adaptar às mudanças nas dinâmicas sociais e econômicas. Além disso, suas ideias ressaltam a importância de reconhecer a complexidade da vulnerabilidade social e de desenvolver estratégias que abordem tanto a desfiliação quanto a insegurança social.

Dessa forma, permite uma análise da vulnerabilidade social e na evolução da compreensão da questão social ao longo do tempo. Suas contribuições ajudam a contextualizar as dinâmicas de vulnerabilidade social em sociedades contemporâneas, permitindo uma abordagem mais abrangente na formulação de políticas sociais. À medida que enfrentamos os desafios da vulnerabilidade social em todo o mundo, as ideias de Robert Castel continuam a fornecer insights valiosos para a promoção da justiça social e da inclusão.

Ao buscar a inserção de grupos minorizados no mercado de trabalho, faz-se necessário estabelecer um recorte sobre os indicativos que estruturam o grau de vulnerabilidade desses grupos, inclusive para a construção da tecnologia social. Nesse caso, pessoas que estejam na zona de vulnerabilidade e zona de desfiliação serão os públicos prioritários.

### 3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A cultura organizacional é um elemento central na compreensão do funcionamento das organizações e desempenha um papel crucial na maneira como os funcionários percebem, interpretam e se relacionam com a empresa. Ela abrange valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que influenciam a tomada de decisões, o comportamento e a identidade da organização. Dessa forma, para melhor construção de uma Cultura da Diversidade, deve-se analisar e explorar a importância da cultura organizacional.

Pode-se caracterizá-la como um conjunto complexo de elementos que define a identidade da empresa. Ela é composta por valores, crenças, normas, rituais, símbolos e práticas que são compartilhados pelos membros da organização. Esses elementos moldam a maneira como as pessoas se relacionam, como o trabalho é realizado e como a empresa se posiciona no mercado.

Michel Aktouf é um autor que destacou a importância de compreender a cultura organizacional como um sistema complexo e dinâmico. Ele argumenta que a cultura não é um elemento estático, mas sim um processo em constante evolução. Ele enfatiza, ainda,

que a cultura é fundamental para a coesão interna da organização e que pode ser uma fonte de vantagem competitiva.

Além disso, discute a necessidade de criar uma cultura organizacional que seja adaptativa e aberta à mudança. Ele observa que, em um ambiente de negócios em constante evolução, as organizações devem ser capazes de se adaptar rapidamente às novas realidades e desafios. A cultura organizacional desempenha um papel importante nesse processo de adaptação. Segundo Aktouf (2001):

“[...] a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.”

A cultura organizacional afeta diversos aspectos da organização, incluindo o clima de trabalho, a motivação dos funcionários, a comunicação interna e a capacidade de inovação. Uma cultura organizacional positiva pode promover a satisfação dos funcionários, melhorar o desempenho e fortalecer a identidade da empresa. Por outro lado, uma cultura tóxica ou desalinhada com os objetivos estratégicos da organização pode levar a problemas como alta rotatividade, baixa produtividade e falta de inovação. O autor vai afirmar ainda que “A cultura organizacional ou não, antes de ser um princípio ou, ainda menos que isso, antes de ser um mero instrumento de gerenciamento, é um conjunto de práticas sociais materiais-imateriais” (AKTOUF, 2001)

Desempenha um papel fundamental na forma como as organizações funcionam e se relacionam com seu ambiente. A compreensão e a gestão eficaz da cultura organizacional são cruciais para alcançar os objetivos da empresa e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. As contribuições de Michel Aktouf destacam a importância da cultura organizacional como um sistema dinâmico que pode ser moldado e direcionado para atender às necessidades da organização em um mundo de negócios em constante evolução. Portanto, a cultura organizacional merece atenção e cuidado contínuos por parte dos gestores e líderes para garantir que ela esteja alinhada com os objetivos estratégicos e os valores da organização.

Outras variáveis que se destacam nas teorias sobre Cultura Organizacional é o Indivíduo e o Comportamento Organizacional, a presença do indivíduo na organização é um dos

elementos fundamentais na compreensão do funcionamento e da dinâmica das empresas. O comportamento, as motivações, as relações interpessoais e o desempenho dos indivíduos dentro da organização desempenham um papel crucial no alcance dos objetivos da empresa.

Para compreender a importância do indivíduo na organização, é importante conhecer as contribuições de Yves-Frédéric Chanlat, autor que se destacou na análise do comportamento dos indivíduos nas organizações. Ele enfatiza a complexidade das relações entre o indivíduo e a organização e ressalta a importância de considerar fatores contextuais e culturais na compreensão desse relacionamento. Chanlat também chama a atenção para a necessidade de um enfoque mais humano e ético nas organizações, reconhecendo que os indivíduos têm necessidades e aspirações que vão além das metas e objetivos da empresa.

O indivíduo desempenha um papel multifacetado dentro da organização. Ele é tanto o executor das tarefas operacionais quanto o agente de mudança e inovação. A forma como os indivíduos percebem a organização, como interagem com colegas e superiores, e como são motivados a atingir metas impacta significativamente o desempenho e a cultura organizacional. O autor vai pontuar, ainda, que essa forma de percepção está vinculada a maneira como o colaborador tem, ou não, a cultura organizacional interiorizada. “Toda e qualquer coletividade tem memória de um passado, tem um presente, terá um futuro e insere ou não suas atividades em um ciclo”. Chanlat (1996)

O comportamento e a atitude dos indivíduos têm um impacto direto na cultura organizacional. A maneira como os funcionários se relacionam entre si e com a liderança, bem como a forma como lidam com conflitos e desafios, moldam a cultura da empresa. A cultura organizacional, por sua vez, influencia o comportamento e as expectativas dos indivíduos.

Para Chanlat (1996), o ser humano é, por definição, um ser “biopsicossocial”. Ele se constitui a partir de uma ordem biológica, psíquica e social, que interagem entre si o tempo todo, contribuindo para a composição da personalidade, impondo comportamentos e modos de pensa.

“É através das relações que ele [o ser humano] mantém com o outro pelo jogo de identificações - introspecção, projeção, transferência, etc. - que ele vê seu desejo

e sua existência reconhecidos ou não. A realidade social transforma-se em suporte da realidade psíquica. Como mostrou Freud e seus sucessores, o outro é ao mesmo tempo um modelo, um objeto, uma sustentação ou um adversário (Freud, 1981). A constituição de todo ser humano enquanto sujeito passa por esta relação poliforme com o outro. É através dele que se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimentos, satisfaz ou não seus desejos e suas pulsões. O ser humano aparece assim com seu cortejo de racionalidade e de irracionalidade que se enraíza ao mesmo tempo na vida interior e no mundo exterior.” (CHANLAT,1996)

A gestão eficaz dos indivíduos na organização envolve desafios significativos, como a motivação, o gerenciamento de conflitos, o desenvolvimento de liderança e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. No entanto, também oferece oportunidades para melhorar o desempenho, a inovação e a satisfação dos funcionários.

O indivíduo desempenha um papel fundamental na organização, moldando a cultura, o desempenho e o sucesso da empresa. As contribuições de Chanlat destacam a complexidade desse relacionamento e a necessidade de um enfoque humano e ético nas organizações. A compreensão e a gestão eficaz dos indivíduos são essenciais para promover um ambiente de trabalho produtivo e saudável, onde os objetivos da empresa sejam alcançados e as necessidades dos funcionários sejam reconhecidas e atendidas. Essas ações podem, inclusive, compor as políticas de Responsabilidade Social da organização.

#### 3.4.1 Responsabilidade Social Corporativa

O ambiente de negócios moderno é caracterizado por uma crescente consciência da importância da responsabilidade social por parte das organizações. Desde suas raízes nas práticas filantrópicas até o desenvolvimento de estratégias mais abrangentes, a RSC tornou-se um componente central da estratégia empresarial, a partir de como as organizações podem incorporar a responsabilidade social em suas estruturas e processos. Isso inclui a implementação de políticas éticas, a gestão sustentável dos recursos e a promoção de uma cultura interna que valoriza não apenas o lucro, mas também o impacto social positivo.

Faz-se importante, inclusive, conceituar Responsabilidade Social Corporativa ao longo do tempo, seja a partir de Davis (1973) ao afirmar que: “É a consideração e resposta da empresa para questões que ultrapassam exigências econômicas, técnicas e legais de realização de benefício social junto aos ganhos tradicionais econômicos que a empresa busca.”

Ou a partir de McWilliams e Siegel (2001) “Ações que surgem para promover algum bem social para além dos interesses da empresa e daquelas exigidas por lei.” E verificar que mesmo após mais de 20 anos, o sentido permanece muito parecido, verificando assim que RSC está presente nas discussões corporativas em diferentes momentos.

Os benefícios tangíveis e intangíveis que as organizações podem colher ao adotar práticas responsáveis perpassam pelo crescimento da empresa, contribuição para a sociedade e proteção do meio ambiente. Para tanto, há desafios nesse processo, destacando a necessidade de superar obstáculos para alcançar um equilíbrio sustentável.

E é papel dos líderes a promoção de uma cultura organizacional fundamentada na responsabilidade social. Destaca-se a importância da liderança ética e do compromisso dos líderes com valores que transcendem o sucesso financeiro imediato. Reitera-se a importância crítica da integração da responsabilidade social na organização. Destaca-se que, em um mundo cada vez mais interconectado e consciente, as organizações que abraçam a responsabilidade social não apenas contribuem para o bem-estar da sociedade, mas também fortalecem sua própria sustentabilidade a longo prazo.

Em um mundo interconectado, as empresas desempenham um papel crucial na formação e na transformação das comunidades. A RSC é a expressão concreta desse compromisso, evidenciando a consciência das organizações em relação aos impactos que geram. Ao incorporar práticas socialmente responsáveis, as empresas reconhecem sua posição como agentes de mudança e contribuem para o desenvolvimento sustentável.

A promoção da inclusão e equidade social, a adoção de práticas ambientalmente sustentáveis e o investimento em iniciativas de responsabilidade social são componentes essenciais da RSC. As empresas que abraçam esses princípios não apenas cumprem seu dever moral, mas também fortalecem sua reputação e relacionamento com os públicos de interesse. Consumidores, investidores e funcionários valorizam cada vez mais

organizações que se comprometem com ações que transcendem os interesses imediatos.

Uma organização que atua com responsabilidade social e promove a inclusão contribui para o desenvolvimento de uma sociedade que busca equidade e justiça para todos os seus membros. Enquanto a responsabilidade social se refere ao compromisso das organizações e indivíduos com o bem-estar da comunidade e do meio ambiente, a inclusão diz respeito à criação de oportunidades iguais para todos, independentemente de suas diferenças.

Além disso, a RSC desempenha um papel crucial na gestão de riscos empresariais. Ao antecipar e abordar questões sociais e ambientais, as empresas reduzem a probabilidade de crises reputacionais e enfrentam desafios de forma proativa. A transparência na comunicação sobre práticas éticas e responsáveis cria uma base sólida de confiança, consolidando a posição da empresa no mercado.

A autora Paula Schommer traz o conceito de Cidadania Organizacional que dialoga justamente com esse olhar sobre a construção de reputação a partir de RSC. Ela descreve como uma organização pode atuar de forma responsável, podendo inclusive gerenciar uma imagem corporativa favorável:

“Admite-se que uma organização, ao assumir um status legal como entidade independente de seus proprietários ou fundadores, pode ser considerada como um cidadão. Cidadania empresarial pode ser entendida, então, como uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e como participação ativa das empresas na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem. A cidadania pressupõe igualdade, mas não se limita à lei. Representa um status concedido pela sociedade e cada sociedade cria uma imagem ideal de cidadania, resultando em diferentes visões de cidadania empresarial em cada país ou região e em cada época distinta.” SCHOMMER, 2000.

A reputação de uma empresa é um ativo valioso, moldando a percepção do público, influenciando as decisões de compra e atraindo talentos. Nesse contexto, a Cidadania Empresarial emerge como um catalisador essencial na construção e manutenção de uma reputação sólida e duradoura. Vai além das operações comerciais tradicionais, incorporando práticas éticas, sociais e ambientalmente responsáveis. Quando uma empresa demonstra um compromisso genuíno com causas sociais, sustentabilidade e responsabilidade corporativa, ela não apenas cumpre seu papel ético, mas também

fortalece sua posição no mercado.

Uma reputação positiva é construída sobre a confiança, e a cidadania empresarial é um dos principais alicerces dessa confiança. Quando os consumidores percebem que uma empresa não está apenas interessada em lucros, mas também em contribuir para o bem-estar da sociedade, essa percepção positiva se traduz em lealdade do cliente. Empresas que adotam práticas sustentáveis e apoiam causas relevantes muitas vezes são vistas como parceiras comprometidas com um futuro melhor.

Além disso, investidores éticos buscam empresas que não apenas gerem retorno financeiro, mas também demonstrem uma gestão responsável e sustentável. Fornecedores preferem se associar a organizações que compartilham valores éticos. Colaboradores, por sua vez, são mais propensos a se engajar e permanecer em empresas que demonstram um compromisso tangível com questões sociais e ambientais.

A transparência é uma peça-chave nesse quebra-cabeça. Empresas que comunicam abertamente suas práticas de cidadania empresarial, incluindo suas conquistas e desafios, estabelecem uma comunicação franca e autêntica com o público. Isso cria uma narrativa positiva em torno da marca, consolidando sua reputação como uma força positiva na sociedade.

No entanto, a reputação é frágil, e a falta de comprometimento real com a cidadania empresarial pode resultar em danos significativos. Escândalos éticos, práticas ambientais questionáveis ou o descumprimento de promessas sociais podem abalar a confiança do público e prejudicar irreparavelmente a reputação de uma empresa.

Em síntese, a reputação e a cidadania empresarial são entrelaçadas de maneira inextricável. Empresas que reconhecem a importância de construir uma reputação baseada em ações social e ambientalmente responsáveis não apenas ganham a preferência do consumidor, mas também contribuem para um mundo empresarial mais ético e sustentável. A integração efetiva da cidadania empresarial na estratégia corporativa não apenas impulsiona a reputação, mas também forja um caminho para o sucesso sustentável a longo prazo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida por metodologia exploratória, com o objetivo de compreender como se desenvolvem os conceitos de diversidade e inclusão nos empreendimentos comerciais da região da Rua do Uruguai. A abordagem dos dados foi de natureza qualitativa, realizada a partir de um estudo de caso.

Uma investigação a partir de estudo de caso único, tendo uma das sedes da empresa ATENTO, localizada na Rua Uruguai, números 55 e 56, Uruguai, CEP 40450-600, como objeto de análise. A Atento foi escolhida devido ao programa de Diversidade e Inclusão que a empresa já desenvolve e por já possuir os selos de diversidade do município.

Conforme Gil (1991), pesquisas exploratórias objetivam facilitar a familiaridade do pesquisador com o problema objeto da pesquisa, para permitir a construção de hipóteses ou tornar a questão mais clara. Dessa forma, foi possível conhecer melhor o território da Península de Itapagipe, mais especificamente o bairro do Uruguai, no que se refere a inclusão de grupos minorizados no mercado de trabalho.

### 4.1 DESENHO METODOLÓGICO

Etapa 01: Mapeamento dos empreendimentos comerciais da rua do Uruguai.

Etapa 02: Levantamento de dados para ter uma visão panorâmica, exploratória, do grau de diversidade nas equipes de trabalho das empresas da rua do Uruguai.

Etapa 03: Estudo de caso com a ATENTO

Etapa 04: Elaboração de uma metodologia que promova a cultura da diversidade e inclusão nas organizações.

Etapa 05: Evidenciar os benefícios que uma equipe formada por pessoas diversas, com marcadores sociais distintos, é capaz de gerar impactos na produtividade e no clima organizacional das empresas.

## 4.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O olhar e a interpretação dos dados foi a partir de uma natureza qualitativa, a partir da interpretação dos fenômenos observados nas técnicas de observação, entrevista e análise documental. Essa abordagem permitiu encontrar o “como” da problemática pautada: Como identificar questões que promovam a inserção de grupos minorizados através de uma cultura organizacional que estimule a diversidade e inclusão nas organizações, adaptável para empresas menores e mais informais?

Figura 04 - Abordagem Metodológica

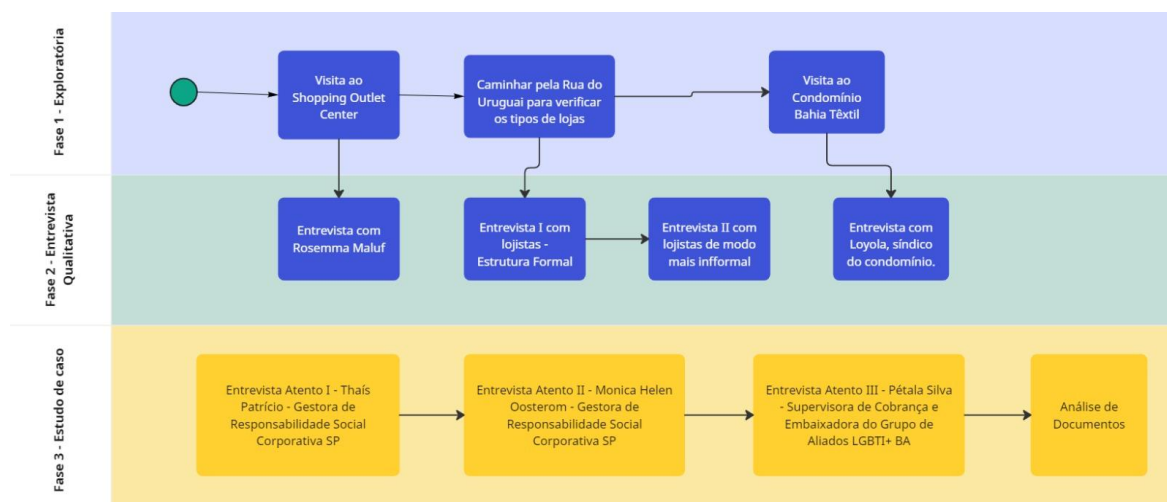


Fonte: Autoral

## 4.3 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

- Mapeamento dos empreendimentos comerciais que integram a Rua do Uruguai;
- Coleta de dados - entrevistas qualitativas semi-estruturadas;
- Análise dos documentos do diagnóstico censitário;
- Análise dos documentos da política de diversidade e inclusão;
- Análise dos dados coletados em entrevistas e análise de documentos.

Figura 05 - Técnicas Metodológicas



Fonte: Autoral

Vale destacar que nas entrevistas com lojistas da Rua do Uruguai a unidade da Atento foi citada como exemplo de empresa que valoriza a diversidade e, dessa forma, o estudo de caso emergiu como uma possibilidade na construção da metodologia. Outro ponto que se destaca foi a análise de documentos fornecidos pela organização, foi fundamental para a pesquisa, foi através dela que as análises sobre a política de diversidade da Atento se construíram de forma mais sólida.

Para a construção do estudo de caso foram feitas as entrevistas com 3 pessoas:

- Entrevista Atento I - Thaís Patrício - Gestora de Responsabilidade Social Corporativa
- Entrevista Atento II – Monica Oosterom - Consultora de Responsabilidade Social Corporativa
- Entrevista Atento III - Pétala Silva - Supervisora de Cobrança e Embaixadora do Grupo de Aliados LGBTI+

E os documentos analisados foram:

- Política de Responsabilidade Social Atento
- Política da Diversidade e Igualdade Atento
- Pesquisa de Diversidade Atento 2022
- Estrutura do Portal de Vagas, na plataforma GUPY

Dessa forma, foi possível avaliar as ações que vêm sendo realizadas na sede em Salvador, como também em outras unidades da empresa no Brasil, em especial, a Pesquisa de Diversidade Atento foi realizada em todo Brasil.

## 5. ESTUDO DE CASO

A metodologia de estudo de caso é uma abordagem de pesquisa qualitativa amplamente utilizada em diversas disciplinas, incluindo ciências sociais, administração, educação e saúde. Esta metodologia permite a investigação aprofundada e holística de um fenômeno específico, dentro de seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência. Yin (2002) define caso como determinado “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”

O autor ainda sugere quatro tipos de projetos: caso único holístico, caso único integrado, casos múltiplos holístico e casos múltiplos integrado. Os holísticos exigem uma só unidade de análise e os integrados, múltiplas unidades de análise Yin (2002). A principal característica do estudo de caso é seu enfoque intensivo em um único caso ou um pequeno número de casos, oferecendo uma análise detalhada e contextualizada. A metodologia é particularmente útil quando o fenômeno de interesse é complexo e requer uma compreensão abrangente das interações e dinâmicas envolvidas. O estudo de caso pode ser exploratório, descritivo ou explanatório, dependendo dos objetivos da pesquisa.

No presente estudo, foi realizado um estudo de caso único holístico, visto que a Empresa Atento localizada na Rua do Uruguai se destaca pela sua política de diversidade, inclusive sendo reconhecida pelas demais empresas no entorno como exemplo. E se propôs a identificar aspectos que promovem a inserção de grupos minorizados através de uma cultura organizacional que estimule a diversidade e inclusão nas organizações.

A Atento é uma empresa global de serviços de gestão de relacionamento com clientes e terceirização de processos de negócios – CRM/BPO - que tem uma presença significativa no Brasil. Fundada em 1999, a empresa tem se destacado por oferecer soluções inovadoras e de alta qualidade para diversas indústrias, incluindo telecomunicações, finanças, saúde, tecnologia, e-commerce, e serviços públicos.

No Brasil, a Atento se destaca por sua capacidade de oferecer soluções personalizadas que atendem às necessidades específicas do mercado local. A empresa conta com uma extensa infraestrutura, incluindo vários centros de atendimento espalhados por diferentes regiões do país, o que lhe permite estar próxima de seus clientes e responder rapidamente às suas demandas. Um dos principais diferenciais da Atento no Brasil é seu foco em inovação e tecnologia. A empresa investe continuamente em ferramentas avançadas, como inteligência artificial, análise de dados e automação de processos, para melhorar a eficiência e a qualidade de seus serviços.

Além disso, a Atento é reconhecida por suas práticas de responsabilidade social e seu compromisso com a diversidade e a inclusão. No Brasil, a empresa implementa diversas iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento sustentável e o bem-estar das comunidades onde atua. A Atento também promove um ambiente de trabalho inclusivo, onde a diversidade é valorizada e todos os funcionários têm a oportunidade de crescer e se desenvolver profissionalmente.

A Atento Brasil também se destaca por seus programas de formação e desenvolvimento de talentos. A empresa oferece treinamento contínuo e oportunidades de carreira para seus funcionários, contribuindo para o desenvolvimento de profissionais qualificados e comprometidos. Essa abordagem não só beneficia os colaboradores, mas também resulta em um atendimento de alta qualidade para os clientes da Atento.

Em resumo, a Atento Brasil é uma empresa que combina inovação, tecnologia e um forte compromisso com a responsabilidade social para oferecer soluções de gestão de relacionamento com clientes e terceirização de processos de negócios de alta qualidade. Com uma abordagem centrada nas pessoas e uma visão estratégica, em Salvador há duas unidades, chamadas de centrais de trabalho, uma no bairro do Cabula e outra no bairro do Uruguai.

A empresa define que a diversidade está no DNA dela e afirma que é uma empresa inclusiva, que respeita opiniões e posicionamentos diferentes, acolhe todos os públicos e o mais importante: está atenta à equidade para gerar oportunidades de crescimento para as nossas pessoas. Uma organização que tem um programa de Diversidade chamado “Programa DNA - Diversidade na Atento” e que tem muito orgulho em disseminar essa crença. Afirma, ainda, que na Atento todos são incentivados a ser quem realmente querem ser e todos são valorizados independentemente de como se apresentam, se vestem ou por quem se sentem atraídos.

"Somos diversos. Temos orgulho. Somos Atento!"

Na prática isso se traduz através de ações concretas que enaltecem as pessoas que trabalham na empresa. Atuando fortemente em 5 pilares de Diversidade que são:

- Equidade de Gênero,
- Etnico Racial,
- LGBTI+,
- Pessoa com Deficiência
- Geracional

E que promove debates constantes para valorizar e realçar a importância de cada um dos pilares em sua cultura organizacional. Além disso, promove discussões permanentes sobre as questões relacionadas a interseccionalidade, que é fundamental, já que nenhuma diversidade seja única. Desde 2013 todos as pessoas transgêneras que trabalham na Atento e que não tem seus documentos retificados contam com a prática da possibilidade do uso do nome social no crachá, no e-mail, no login de sistema e no cartão de benefícios (VA/VR) através da autodeclaração, utilizando o prenome que corresponde à forma pela qual o colaborador se reconhece, configurando um fator de identificação fundamental na determinação da inserção do profissional na empresa. Desde que iniciamos essa prática já tivemos mais de 2 mil solicitações desta natureza.

A Atento tem como política o uso dos banheiros por identidade de gênero, prática adotada pela companhia desde 2014. Inclusive, possui uma parceria continua com a

Transemprego<sup>7</sup>, desde 2016, onde são divulgadas vagas para pessoas Trans que participam dos processos seletivos em diversos estados. Em 2020 foi criado o grupo de afinidade LGBTI+ composto, atualmente, por cerca de 20 colaboradores que atuam de forma voluntária e um representante da alta liderança que tem o papel de Embaixador do grupo.

O grupo criou uma página no Instagram (@mundodiversoatento) que tem como objetivo fomentar iniciativas referente a temática LGBTI+ e já foram publicadas mais de 220 postagens e a página segue com mais de 2 mi seguidores. Trimestralmente os grupos de afinidades apresentam para alta liderança da empresa, através do Comitê de Diversidade, as ações realizadas naquele período.

## 5.1 OBJETIVO DO ESTUDO DE CASO

O Presente estudo de caso visa identificar aspectos da cultura organizacional da Atento que promovam a inserção de grupos minorizados por meio da promoção da diversidade e inclusão. Analisando se o que é realizado na presente empresa pode ser adaptado para organizações menores.

Outro aspecto que se objetiva é analisar como ocorrem os processos de seleção e recrutamento, desde o anúncio ao processo de recrutamento. Dessa forma é possível compreender se a organização desenvolve ações de atração do público específico, inclusive se é através de vagas afirmativas.

---

<sup>7</sup>A TransEmpregos é o maior e mais antigo projeto de empregabilidade de pessoas Trans do Brasil. São milhares de currículos e acessos em canais que promovem e auxiliam a contratações diariamente de pessoas transgêneros e os usuários também podem se inscrever em cursos de formação e atividades. Para as empresas parceiras é possível anunciar vagas e ter acesso a conteúdos exclusivos para implementação e aperfeiçoamento dos seus processos de inclusão.

## 5.2 ENTREVISTAS

A primeira entrevista realizada foi com Thaís Patrício Silva Salviano - Gestora de Responsabilidade Social Corporativa que atua na sede da Atento em São Paulo e a entrevista aconteceu em 17/05/2023, via plataforma Teams.

Thaís inicia a entrevista apresentando a caminho que a Atento percorreu para construir uma cultura de Diversidade e Inclusão na sua cultura organizacional. E o ponto inicial foi a partir da parceria com o Instituto Ethos<sup>8</sup>:

“Diversidade e inclusão na Atento não começou agora, vem desde 2001, com o Instituto ETHOS, a gente vem trabalhando nisso. Essa é uma trajetória que está sendo construída há mais de 20 anos.”



Outro ponto que ela destaca é que “a alta liderança precisa estar muito engajada. Se você não tem engajamento da alta liderança ela (a diversidade) não caminha.”

Em 2011 a empresa adere ao Pacto Global das Nações Unidas, que é uma iniciativa que visa incentivar empresas e organizações a adotarem práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. Idealizado pelo então Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, durante o Fórum Econômico Mundial em Davos, o Pacto Global busca alinhar as estratégias e

<sup>8</sup>O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

operações empresariais aos valores universais, promovendo um mercado global mais inclusivo e sustentável.

As empresas que aderem ao Pacto Global comprometem-se a incorporar esses princípios em suas estratégias e operações. Além disso, devem relatar anualmente seus progressos na implementação dos princípios, através da Comunicação de Progresso (COP). Essa transparência é fundamental para assegurar a credibilidade e eficácia da iniciativa.

Outro ponto de destaque, é que desde 2013 a empresa adere ao uso do nome social e um olhar mais sensível a comunidade trans passa acontecer ao final de 2012 quando chegou a alta gestão um questionamento quanto ao uso do banheiro visto que havia sido contratada uma pessoa trans. Após uma análise do Conselho de Ética e a decisão por respeitar a identidade de gênero, foi necessário fazer uma campanha de conscientização sobre os valores da empresa e sua política de igualdade e inclusão, visto que algumas mulheres cis reclamaram da presença de mulheres trans no banheiro.

Em 2014, a Atento para a integrar o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ que visa articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos humanos LGBTI+ no ambiente empresarial e na sociedade. No decorrer dos anos subsequentes a política de diversidade e inclusão avança em aspectos da equidade de gênero e da questão racial, e em 2022 pleiteia o Selo da Diversidade LGBT+ na categoria Reconhecimento e em 2023 na categoria Compromisso.

**PROGRAMA DE DIVERSIDADE & INCLUSÃO**

**Programa DNA**

▶ **A Diversidade está no DNA da Atento.**

Nosso objetivo principal é gerar orgulho de pertencimento a uma empresa que proporciona tantas oportunidades e plano de carreira para um público diverso.

▶ Outro ponto importante a ser abordado é o senso de **RESPEITO e EMPATIA** com o próximo.

**ATENTO**

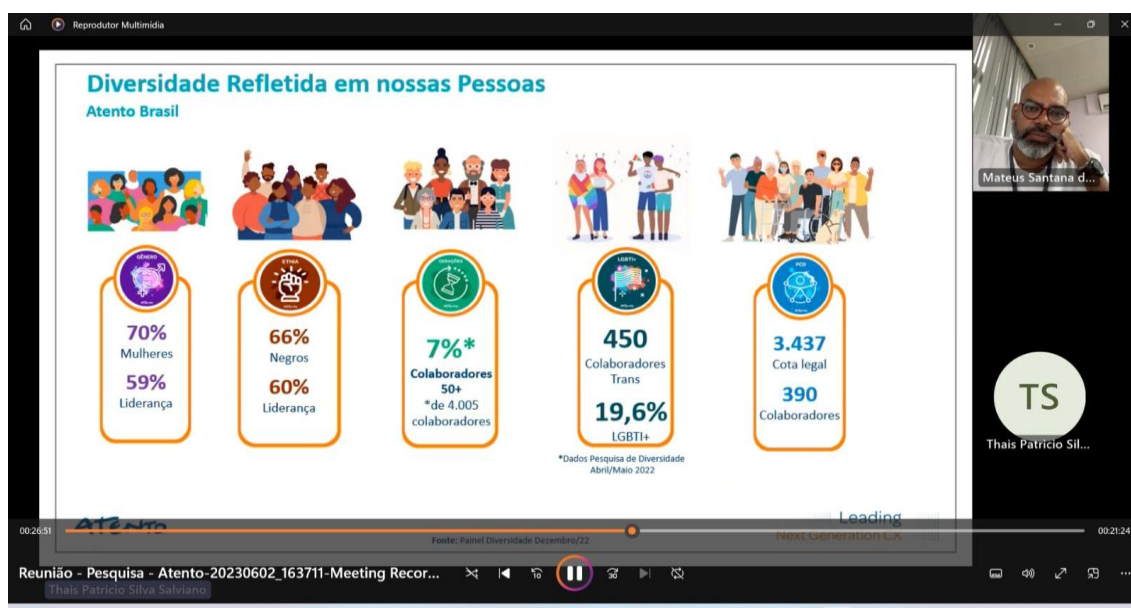
Leading Next Generation CX

Mateus Santana d...

TS  
Thais Patricio Sil...

De forma reiterada, Thais destaca que promover uma cultura organizacional inclusiva é um processo contínuo que vai além da implementação de políticas específicas que precisa estar no DNA da organização. Que se deve valorizar e celebrar a diversidade, incentivando a participação e o respeito mútuo entre todos os funcionários. E que isso pode ser feito através de eventos culturais, grupos de afinidade e campanhas de conscientização.

Desde 2017, a política de diversidade implementou os Grupos de Afinidade divididos em: Gênero, Etnia, LGBTI+, PCD e Gerações, eles reúnem colaboradores voluntariamente a partir de temas específicos ou grupos sub-representados, em um modelo de gestão horizontal. Os grupos de afinidade desempenham um papel crucial na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. Eles fornecem um espaço seguro onde os funcionários podem se conectar, compartilhar experiências e apoiar uns aos outros. Esses grupos ajudam a dar voz às preocupações e necessidades de grupos específicos dentro da empresa, promovendo uma cultura de respeito e compreensão mútua.



No que se refere a diagnóstico empresarial, a Atento realizou uma pesquisa painel sobre diversidade em 2022. Até o momento da entrevista eles ainda não tinham realizado um censo organizacional com questões sobre diversidade e inclusão, devido a Lei Geral de Proteção de Dados informações sobre orientação sexual, identidade de gênero, etc, são vistas como dados pessoais sensíveis e devem ser tratadas de forma confidencial.

Nessa pesquisa, 41% de um universo de 56 mil colaboradores responderam a pesquisa e foi verificado que a Atento possui 19,6% de funcionários LGBTI+ e desse percentual 450 são pessoas trans. 70% são mulheres e 59% estão em cargo de liderança e 66% são negros e desse percentual 60% estão em posição de liderança.

Os dados são analisados a partir dos grupos de afinidades, no entanto ao ser questionada, Thais afirma que eles ainda não analisam os dados de forma cruzada, por um olhar interseccional.

Em entrevista com Monica Oosterom, Consultora de Responsabilidade Social Corporativa responsável pelas ações de diversidade nas unidades de Salvador, ela afirma que não há nada diferente do que se pratica em âmbito nacional, que atualmente Salvador possui 14 pessoas trans, entre homens e mulheres.

E que para contratação das pessoas trans há uma página específica de oferta de vagas no Portal Trans Empregos, como também na plataforma de oferta de vagas profissionais Gupy, é possível acessar uma página da Atento na qual é possível encontrar todas as vagas disponíveis na empresa, com uma aba direcionada a pessoas trans.

Aponta a colaboradora Pétala Silva como a líder do Grupo de Afinidade LGBTI+ em Salvador e que ela é um exemplo do quanto a Política de Diversidade e Inclusão da Atento é acolhedora, visto que Pétala é funcionária há 10 anos e realizou a transição de gênero enquanto trabalhava na organização.

Em conversa com Pétala, ela conta que o processo de transição aconteceu após quatro anos na Atento e coincidiu com sua promoção à supervisora. Ela descreve o processo como tranquilo e diz que, desde a fase de seleção, sentiu que a empresa estava preparada para recebê-la. Destaca que há 10 anos muitas vezes a pessoa trans tinha que se comportar, moldar, a heteronormatividade para se inserir no mercado de trabalho, que na maioria das vezes não as percebiam como profissionais sérias.

“Hoje a gente enxerga com muito mais clareza quando uma empresa tem a inclusão e a diversidade como um de seus pilares. Sinto ainda que estão aprendendo comigo.” afirma Pétala Silva.

Monica falou sobre as atividades previstas para o ano de 2023 e forneceu o cronograma de previsto para Promoção da Diversidade LGBTI+:

Ação 01 - Solicitação de Nome Social por identidade de gênero – É uma ação contínua, com foco nas pessoas Trans que solicitam o nome social, no crachá, no e-mail, no login NT e no cartão de benefícios (VAVR).

Ação 02 - Workshop LGBTI+ & Nome Social – Um treinamento virtual dirigido as lideranças das áreas administrativas e das operações com objetivo oferecer letramento sobre o tema LGBTI+. Assim como, reforçar a importância do respeito ao Nome Social a medida que a pessoa faça a solicitação. Nestes workshops todos revisam os caminhos que vão desde a solicitação, diferenciação do Nome e Apelido Social e como fazer a aprovação no sistema, ela é contínua e tem duração de 1h30.

Ação 03 - Cartilha de Diversidade – É disponibilizada para todas e todos os colaboradores e encontra-se na Intranet da Atento (canal de comunicação interna da empresa) e é uma ação contínua.

Ação 04 - Treinamento de Viés Inconsciente – É uma ação contínua através de um treinamento de viés inconsciente, disponibilizado para 100% dos colaboradores através de um formato e-learning.

Ação 05 - Treinamento Customizado de Viés Inconsciente - O treinamento de viés inconsciente, foi customizado, para equipe de serviços e segurança (limpeza, portaria e manutenção) que não possuem acesso às ferramentas digitais e vem sendo ministrado pelo Grupo de Aliados LGBTI+, sendo uma ação contínua.

Ação 06 - Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ - A Atento é associada ao Fórum desde 2014 e mensalmente é necessário revisitar o comprometimento de reconhecer os direitos da comunidade LGBTI+, promovendo os direitos humanos de maneira geral.

Ação 07 - Grupo de Afinidades LGBTI+ - Mensalmente o grupo de aliados LGBT+ se reúne para planejar e/ou compartilhar ações dentro da temática.

Ação 08 - DNA TALK – Acontece no Dia Nacional da Visibilidade Trans, 29/01, uma roda de conversa onde o tema são obstáculos que pessoas trans ainda sofrem no dia a dia, como falta de oportunidade no mercado de trabalho, transfobia e rejeição pela família.

Ação 09 - 1º Encontro de Profissionais Diversidade e Inclusão - O evento é um momento de troca entre empresas e profissionais de D&I com a intenção de promover debates e boas práticas na jornada de inclusão de profissionais. Neste evento, em 2023, Atento foi reconhecida uma das Melhores Empresas para pessoas LGBTI+ trabalharem! A pesquisa HRC Equidade BR, realizada pelo Instituto Diversidade e pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, classificou com a pontuação máxima de 100, destacando as práticas exemplares de diversidade e inclusão LGBT+.

Ação 10 - Feira DIVERSA 2023 - O evento, que ocorre no Rio de Janeiro, é um momento de troca entre especialistas de Diversidade e Inclusão, promovendo o intercâmbio de profissionais LGBTQI+ e representantes da sociedade, a fim de promover boas práticas na jornada de inclusão de profissionais LGBTQI+ no ambiente corporativo.

Ação 11 - Publicação de Matérias LGBTI+ - Todas as segundas do mês de junho/23 ( 5, 12, 19 e 26/06) foram publicadas matérias com a temática LGBTI+. Nas publicações foram tratados temas como: o surgimento do mês do orgulho, direitos alcançados, os significados das bandeiras de orientações sexuais e identidade de gênero.

Ação 12 - 2ª Batalha de Drags - Reconhecer colaboradores do grupo Atento que performam a arte Drag (Queen ou King), no mês do orgulho, proporcionando um espaço para apresentação de seus talentos. Nesta edição, foram disponibilizadas 4 categorias e as premiações também aumentaram.

Ação 13 - Feira LGBTRANS+ da Tamojuntas - Em comemoração ao Dia Internacional do Orgulho LGBTQIAPN+ e com o intuito de promover inovação desenvolvimento e empregabilidade, a startup de impacto social Tamojuntas, realizou no dia 27/06, em Salvador, a Feira LGBTRANS+ onde a Atento, estará com um estande ofertando 80 vagas e cadastro no banco de talento Trans. Além da participação de uma das colaboradoras, que falou em dos painéis, sobre sua história e todo o seu protagonismo na condição de líder na Atento. Aconteceu no dia 27 de junho.

Ação 14 - DNA TALK Mês do Orgulho - No mês do Orgulho LGBTI+ aconteceu uma roda de conversa com pessoas LGBTI+ trazendo reflexões de temas como família, objetivos alcançados, quebra de tabus e principalmente respeito à comunidade LGBTI+.

No que se refere a recrutamento e seleção, ambas, Monica e Pétala, informaram que não há um processo específico para a comunidade LGBTQI+, há apenas vagas afirmativas para a comunidade trans. No entanto, durante o processo de seleção é pautado o respeito a diversidade e no treinamento inicial, após a contratação há um conteúdo específico de respeito a diversidade e uso do banheiro a partir da identidade de gênero adotada.

Monica afirma, ainda, que ao avaliar os candidatos no processo de seleção leva-se em conta as habilidades profissionais, sem analisar vulnerabilidades e/ou marcadores sociais. Somente ao ingressar no corpo de funcionários da Atento que os aspectos de diversidade serão analisados. No que se refere a gênero e raça, Monica afirma que a organização já está em outro patamar, com políticas específicas para que mulheres e negros alcancem cargos de liderança.

Monica destaca os aspectos positivos de uma equipe diversa, como por exemplo a satisfação dos clientes, que a Atento é uma empresa de prestação de serviço e que muitos dos seus clientes partilham valores de inclusão e que optam pela Atento por saber que ela é responsável socialmente. O clima organizacional também foi outro ponto destacado, que um ambiente diverso favorece a criatividade e o respeito as individualidades.

Respeito as individualidades foi o que destacou também Pétala Silva, ela afirma que encontrou no setor de telesserviços um ambiente propício para o reconhecimento e a afirmação de sua identidade de gênero. Sua jornada reflete a importância de políticas corporativas inclusivas no apoio à diversidade.

Ela inclusive descreve a fase de transição como tranquila, destacando o preparo da empresa em acolher sua identidade ao ela retornar da licença médica. A possibilidade de utilizar seu nome social em documentos internos e a existência de uma cultura organizacional inclusiva foram fundamentais para sua afirmação pessoal e profissional.

Ela, inclusive, cita as oportunidades oferecidas pela empresa para aprimorar suas habilidades, concluindo uma pós-graduação em Gestão de Pessoas.

A mesma, ao falar do clima organizacional, afirma que fornece encorajamento e suporte necessários para expressar plenamente sua identidade de gênero. Atualmente, Pétala reconhece seu papel como referência na comunidade, sendo uma mulher trans, negra e nordestina em posição de liderança. Sua presença na empresa exemplifica a eficácia de políticas de diversidade e inclusão, servindo de inspiração para outros indivíduos em contextos semelhantes. Enfatizando a importância de uma rede de apoio sólida, incluindo o ambiente de trabalho, mas também lembra do grande apoio que teve da família.

Sua trajetória destaca a importância de políticas de diversidade no ambiente de trabalho, servindo de modelo para outras organizações que buscam implementar práticas inclusivas e apoiar a diversidade em suas equipes.

## 6. CONCLUSÃO

A diversidade nas organizações emerge como um tema central e de vital importância no contexto contemporâneo, especialmente considerando os avanços sociais e econômicos que caracterizam o século XXI. Esta dissertação procurou aprofundar a compreensão sobre os múltiplos aspectos da diversidade no ambiente corporativo, abordando suas implicações, desafios e benefícios, sob o olhar da interseccionalidade e os marcadores sociais.

A investigação revelou que a diversidade organizacional não é apenas uma questão ética ou de justiça social, mas também uma estratégia crucial para a inovação e a competitividade empresarial. As organizações que promovem a diversidade de gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade, habilidades físicas e culturais tendem a ser mais criativas, adaptáveis e resilientes. Esses ambientes diversos possibilitam a troca de ideias variadas e perspectivas diferenciadas, promovendo soluções mais robustas e eficazes para os desafios complexos enfrentados no mercado global.

Além disso, a pesquisa destacou a necessidade de um compromisso genuíno e estratégico por parte das lideranças organizacionais para que a diversidade seja verdadeiramente integrada na cultura corporativa. Iniciativas superficiais ou simbólicas não são suficientes para promover um ambiente inclusivo e equitativo. Políticas de recrutamento inclusivo, programas de desenvolvimento de talentos, treinamentos de conscientização e a criação de um ambiente onde todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas são medidas essenciais para o sucesso das estratégias de diversidade.

No entanto, é fundamental reconhecer que a implementação de políticas de diversidade enfrenta desafios significativos, incluindo preconceitos inconscientes, resistência à mudança e a necessidade de alinhamento entre a diversidade e os objetivos estratégicos da organização. Superar esses obstáculos requer uma abordagem holística, que envolve a educação contínua, a comunicação aberta e a monitorização constante das práticas de diversidade e inclusão. A Atento demonstrou ter uma política organizacional em relação à diversidade bastante robusta e um processo de seleção e recrutamento com vagas afirmativas para comunidade trans e um treinamento específico para o respeito a diversidade.

Nos últimos dez anos, a Atento do Brasil tem implementado uma série de ações voltadas à promoção da diversidade e inclusão em seu ambiente corporativo, consolidando-se como referência nesse âmbito, principalmente no que se refere a Políticas de Inclusão para Pessoas Transgênero. Desde 2013, a Atento permite que colaboradores trans utilizem seu nome social em crachás, e-mails corporativos e cartões de benefícios. Essa iniciativa já atendeu mais de 1.600 solicitações, reforçando o compromisso da empresa com a inclusão e o respeito à identidade de gênero.

Há um genuíno compromisso com a Comunidade LGBTQIA+, visto que a empresa possui 19,6% de colaboradores autodeclarados LGBTQIA+ e mantém políticas que garantem um ambiente inclusivo e respeitoso. Entre as ações, destaca-se a participação no Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ desde 2014, além da realização anual do DNA Talks, evento que aborda temáticas de inclusão por identidade de gênero.

Outro ponto de destaque são as premiações corporativas, reconhecimentos e certificações. A Atento foi reconhecida pelo terceiro ano consecutivo com o Prêmio HRC, concedido pela Human Rights Campaign, que destaca organizações comprometidas com a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. A Atento é a primeira empresa do setor a ser reconhecida com o certificado ISO 26000<sup>9</sup>, norma internacional de práticas consolidadas em gestão de Responsabilidade Social, além de contar com a ISO 9001 e NBR 16001, políticas de gestão da Qualidade e de Responsabilidade Social, respectivamente.

Essas iniciativas refletem o compromisso contínuo da Atento do Brasil em promover um ambiente de trabalho inclusivo, diverso e respeitoso, contribuindo para a construção de uma sociedade mais equitativa.

Para além das questões voltadas a comunidade LGBTQIAP+, as ações de Responsabilidade Social promovem Programas de Apoio e Conscientização voltados ao combate a violência doméstica. Em 2021, a empresa lançou o canal Dona Lila, parte do

---

<sup>9</sup> Segundo a ISO 26000, a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. Ver mais em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000)

programa Atento Social, oferecendo suporte psicológico e social a colaboradores em situação de violência familiar, doméstica e contra a mulher.

Como também ações de Diversidade Etária e Inclusão de Pessoas com Deficiência, a Atento desenvolveu o Banco de Talentos 50+, focado na contratação de profissionais com mais de 50 anos para diversas posições, incluindo cargos executivos. A empresa também foi reconhecida na categoria Excelência com o “Selo Municipal de Direitos Humanos e Diversidade” pela Prefeitura de Salvador, destacando seu Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência.

Ao analisar a complexa intersecção entre grupos minorizados e o acesso a vagas de trabalho, verifica-se as barreiras enfrentadas, algumas iniciativas para inclusão e os impactos socioeconômicos dessas dinâmicas, mas ainda incipientes. O estudo evidenciou que a inclusão de grupos minorizados no mercado de trabalho não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável e a inovação nas organizações, fruto de princípios de Responsabilidade Social.

Outro ponto identificado é que grupos minoritários – incluindo, mas não se limitando a, mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, LGBTQIA+, e pessoas de diferentes idades e origens socioeconômicas – frequentemente enfrentam barreiras estruturais e culturais que limitam seu acesso e permanência no mercado de trabalho. Discriminação, preconceitos implícitos e explícitos, e a falta de políticas inclusivas são alguns dos principais obstáculos que dificultam a equidade no ambiente corporativo.

Em resposta a esses desafios, diversas iniciativas têm sido implementadas para promover a inclusão de grupos minoritários no mercado de trabalho. Programas de recrutamento inclusivo, treinamentos de sensibilização para a diversidade, políticas de igualdade salarial e a criação de ambientes de trabalho acolhedores são algumas das estratégias que demonstraram eficácia. Organizações que adotam tais práticas não apenas cumprem um papel social relevante, mas também se beneficiam de equipes mais diversas, que trazem consigo uma gama rica de perspectivas e habilidades.

No entanto, no estudo de caso, embora a Atento seja uma empresa de reconhecimento

nacional no que se refere a Política de Diversidade e Inclusão as políticas inclusivas não alcançam esse conceito de forma tão ampla.

Os impactos positivos da inclusão de grupos minoritários no mercado de trabalho são substanciais. Estudos indicam que a diversidade nas equipes contribui para a criatividade, a inovação e a resolução de problemas de maneira mais eficaz. Além disso, organizações diversas são vistas de forma mais favorável pelo público e pelos consumidores, fortalecendo sua reputação e competitividade no mercado.

Contudo, a dissertação também revela que há muito a ser feito para que a inclusão seja plenamente realizada. É necessário que as políticas de diversidade sejam integradas de maneira profunda e contínua na cultura organizacional, e não tratadas como meras iniciativas pontuais. As lideranças organizacionais desempenham um papel crucial nesse processo, pois seu compromisso e exemplo são fundamentais para a mudança cultural.

Portanto, este estudo conclui que, para que a diversidade se torne um verdadeiro diferencial competitivo e um valor intrínseco das organizações, é imperativo que haja um compromisso sustentado e intencional em todos os níveis organizacionais. A promoção da diversidade deve ser vista como um investimento estratégico, capaz de gerar benefícios significativos não apenas para as organizações, mas também para a sociedade como um todo. A construção de ambientes corporativos mais diversos e inclusivos é um caminho promissor para o desenvolvimento sustentável e equitativo das organizações no futuro.

Sendo os aspectos que mais promovem a inserção de grupos minorizados são:

1. O comprometimento da alta gestão da organização com a causa
2. Um programa de Diversidade e Inclusão com ações de formação, que promovam a informação e de combate ao preconceito.
3. Uma Cultura Organizacional consolidada que promova segurança aos colaboradores a serem quem são.

Essa dissertação se propunha a identificar aspectos que promovam a inserção de grupos minorizados através de uma cultura organizacional existente na organização que estimule

a diversidade e inclusão nas organizações, possível de ser adotada por empresas menores e mais informais.

E a utilização do Selo da Diversidade LGBT+ possibilita que empresas menores, a partir de 5 colaboradores, pleiteiem certificação por meio de categorias iniciais como a categoria Reconhecimento, direcionada à micro e pequenas empresas, em geral familiar, cujo proprietário e/ou administrador seja LGBT+. E no decorrer dos anos vai ampliando as ações e galgando novas categorias.

No entanto, ressalto que através do presente estudo de caso foi possível perceber que atuar com Diversidade e Inclusão exige tempo e dedicação, dificultando a disseminação dessas práticas em grande escala nas organizações. O custo para se construir uma política de diversidade e inclusão robusta, por mais que o ponto principal seja a sensibilidade e boa vontade da alta gestão, o desenvolvimento de ações, treinamento, processos de seleção demandam recursos financeiros, técnicos e de pessoal, sendo algo mais difícil de acontecer de forma integral em empresas de pequeno porte.

Outro ponto observado é que nem mesmo a ATENTO, com mais de 10 anos dedicado a implementação de uma política de diversidade e inclusão tem feitos análises que cruzem dados de sexualidade e inclusão social a outros marcadores sociais de exclusão. A empresa informou essas análises, classificadas como mais complexas, serão feitas no próximo censo em 2025.

O estudo de dados sobre populações LGBTQIAP+ associado a outras características de vulnerabilidade é essencial para compreender as intersecções que ampliam as desigualdades sociais e para embasar políticas públicas e ações sociais mais eficazes e inclusivas. Grupos LGBTQIAP+ frequentemente enfrentam discriminação, exclusão e violação de direitos em múltiplos contextos, e essas adversidades podem ser intensificadas quando sobrepostas a outros fatores de vulnerabilidade, como raça, gênero, condição socioeconômica, deficiência, e localização geográfica.

O conceito de interseccionalidade, desenvolvido por Kimberlé Crenshaw, aponta para a importância de analisar como diferentes formas de opressão se combinam para moldar experiências únicas de exclusão. Por exemplo, uma mulher trans negra em situação de pobreza pode enfrentar barreiras mais severas de acesso ao mercado de trabalho e aos

serviços de saúde do que uma pessoa cisgênero branca da mesma classe social. Ao integrar dados sobre sexualidade, identidade de gênero e outras características, é possível identificar padrões de desigualdade que passariam despercebidos em análises isoladas.

Para que ações organizacionais e políticas públicas sejam eficazes, é imprescindível o levantamento de dados abrangentes sobre a população LGBTQIAP+. No entanto, há desafios significativos na coleta desses dados, incluindo o medo de discriminação, a falta de padronização em questionários censitários e o apagamento de identidades não normativas. Dados qualitativos, como depoimentos e estudos de caso, podem complementar análises quantitativas, oferecendo um panorama mais completo sobre as realidades enfrentadas por esses grupos.

A análise integrada de dados sobre a população LGBTQIAP+ e outras características de vulnerabilidade é uma ferramenta indispensável para combater desigualdades e promover a inclusão social. Reconhecer as complexas intersecções que definem as experiências de indivíduos e grupos marginalizados permite uma abordagem mais humanizada e eficaz na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## 7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Heloísa Buarque de; SZWAKO, José (Orgs.). Diferenças, Igualdade. São Paulo: Berlendis & Vertecchia Editores, 2012.

ARAUJO, Edgilson.Tavares de. Gestão Social. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. BORDENAVE, Juan E. Díaz. O que é participação. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

Atlas da vulnerabilidade social nas regiões metropolitanas brasileiras / editores: Marco Aurélio Costa, Bárbara Oliveira Marguti. – Brasília : IPEA, 2015. Disponível em <[http://ivs.ipea.gov.br/images/publicacoes/lvs/publicacao\\_atlas\\_ivs\\_rm.pdf](http://ivs.ipea.gov.br/images/publicacoes/lvs/publicacao_atlas_ivs_rm.pdf)> Acesso em 6 de fevereiro de 2023.

BRASIL. (2004). Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. Política Nacional de Assistência Social. Diário Oficial da União. Recuperado de: [www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia\\_social/Normativas/PNAS2004.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf)

CASTEL, Robert. (1997). As Dinâmicas dos Processos de Marginalização: da Vulnerabilidade a “Desfiliação”. Caderno CRH, Salvador, n. 26/27, p. 19-40, jan./dez. Disponível em: <http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=193>.

\_\_\_\_\_. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHANLAT, Jean-François. O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DANIEL, Celso. Gestão local e participação da sociedade civil. In: Participação popular nos governos locais. São Paulo: Polis, 1994. p. 21-41. DEMO, Pedro. Participação é uma conquista: noções da política social participativa. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. The Academy of Management Journal, v. 16, n. 2, p. 312-322, June 1973.

DICIONÁRIO ONLINE. Península. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/peninsula/>> Acesso em 6 de fevereiro de 2023.

Estudo da OIT mostra falta de progresso na igualdade de gênero no mercado de trabalho. ONU News, 14 de janeiro de 2020. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2020/01/1700382>>. Acesso em: 10 de ago. de 2020.

FERES JÚNIOR, João et al. Ação afirmativa: conceito, história e debates. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2018.

FIGARO, Roseli. O Mundo do Trabalho e as Organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. *Organicom [Recurso Eletrônico] : Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, v.05, n.09. 2008. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/138986/134334/270059>> Acessado em: 11 mar. 2023.

FISCHER, Tânia. E-book Gestão do desenvolvimento territorial – Instituições, interorganizações e gestão do desenvolvimento territorial. Salvador: UFBA, 2019. Disponível em <[https://issuu.com/ciags/docs/instituicoes\\_interorganizacoes\\_gest](https://issuu.com/ciags/docs/instituicoes_interorganizacoes_gest)> Acesso em 06 de fevereiro de 2023.

Fleury, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25. (2000). Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>> Acesso em 06 de fevereiro de 2023.

FLEXOR E SCHWEIZER. Península de Itapagipe: patrimônio industrial e natural, organização. - EDUFBA, Salvador, 2011.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal. 1979.

FRASER, Nancy. "Redistribuição ou reconhecimento? Classe e Status na sociedade contemporânea". In: *Interseções- Revista de Estudos Interdisciplinares*. UERJ, ano 4, .n1, 2002.

\_\_\_\_\_. "Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, and Participation". In: Fraser, Nancy e Honneth, Axel. *Redistribution or Recognition? A political-Philosophical Exchange*. Nova Iorque, Londres: verso, 2003. P. 7- 109.

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1991.

GOFFMAN, E. *Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4ª edição. LTC, 1963.

HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997. Vol. I e II.

HIRATA, H. Gênero, Classe e Raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social, revista de sociologia da USP*, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Boletim Mercado de trabalho: Conjuntura e análise, ano 27, n. 71, Brasília. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/210512\\_bmt\\_71\\_nota\\_tecnica\\_a3.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/210512_bmt_71_nota_tecnica_a3.pdf)>. Acesso em: 25 Abr. 2023.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. Reflexões sobre a construção do conceito de tecnologia social. In: *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL - ITS (Org.). Conhecimento e cidadania 1: tecnologia social. Guarulhos: Publisher, 2007.

KNOMO, S., COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.

KOKT, D. The impact of cultural diversity on work team performance: a South-African perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, v.9, n.3/4, p.78-83, 2003.

MUSIAL, Denis Cezar; MARCOLINO-GALLI, Juliana Ferreira. Vulnerabilidade e risco: apontamentos teóricos e aplicabilidade na Política Nacional de Assistência Social. *Revista O Social em Questão*, Ano XXII, nº 44, 2019. Acesso em: <[http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/OSQ\\_44\\_SL2%20\(1\).pdf](http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/OSQ_44_SL2%20(1).pdf)>. Acesso em: 25 Abr. 2023.

LAMENDOLA, W. Social work, social technologies, and sustainable community development. *Journal of Technology in Human Service*, v. 37, n. 2-3, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/330665928\\_Social\\_work\\_social\\_technologies\\_and\\_sustainable\\_community\\_development](https://www.researchgate.net/publication/330665928_Social_work_social_technologies_and_sustainable_community_development) Acesso em: 25 abr. 2023.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 117-27, 2001.

PERLIN, A. P.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M.; FRIZZO, K.; ROSA, L. A. B. da. Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Um Estudo numa Empresa do Setor Cerâmico. *Desenvolvimento em Questão*, [S. l.], v. 14, n. 34, p. 214–236, 2016. DOI: 10.21527/2237-6453.2016.34.214-236. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4030>. Acesso em: 25 abr. 2023.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Diversidade cultural enquanto discurso global. *Desigualdade & Diversidade: Revista de Ciências Sociais da Puc-Rio*, Rio de Janeiro, n. 2, p. 199-233,

jan./ jun. 2008. Disponível em: <<http://desigualdadediversidade.soc.pucrio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=29&sid=9>>. Acesso em: 25 abr. 2023.

ROGERS, Wendy; BALLANTYNE, Angela. Populações especiais: vulnerabilidade e proteção. RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde, Rio de Janeiro, v. 2, p. 31-41, dez. 2008.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação e Realidade, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SODRÉ, Muniz. Por um conceito de minoria. In: PAIVA, Raquel; BARBALHO, Alexandre (Org.). Comunicação e cultura das minorias. São Paulo: Paulus, 2005.

STAHL, G.K.; TUNG, R.L. Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: the need for positive cross-cultural scholarship. Journal of International Business Studies, p.1-24, 2014.

STAHL, G.K.; MAZNEVSKI, M.L.; VOIGT, A.; JONSEN, K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. Journal of International Business Studies, v.41, n.4, p.690-709, 2010.

TAYLOR, Charles. et al. Argumentos filosóficos. Tradução Adail Ubirajara Sobral. –2. ed. – São Paulo: Edições Loyola, 2014.

TEDx Talks. Sim à igualdade racial | Luana Génot | TEDxSaoPauloSalon. YouTube, 15 de nov. de 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HUe-ogOucuA>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

TENÓRIO, Fernando G. O mito da participação. In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: EBAP/FGV, v. 24, n. 3, p. 162-164, maio/jul./1990.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. Desenvolvimento em Questão, [S. l.], v. 3, n. 5, p. 101–124, 2005. DOI: 10.21527/2237-6453.2005.5.101-124. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/108>. Acesso em: 25 abr. 2023.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2002.

ZAMBONI, Marcio. Marcadores sociais da diferença. Sociologia: Grandes Temas do Conhecimento, 1, 2014.