

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Pedro Henrique Vaz Cassenego
Rubens Rozsa Neto

A Diversidade Caracterizada em Revistas de Negócio no Brasil

Florianópolis

2020

Pedro Henrique Vaz Cassenego
Rubens Rozsa Neto

A Diversidade Caracterizada em Revistas de Negócio no Brasil

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em
Ciências da Administração do Centro
Socioeconômico da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito para a obtenção do título
de Bacharel em Administração
Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis
2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rozsa Neto, Rubens

A Diversidade Caracterizada em Revistas de Negócio no
Brasil / Rubens Rozsa Neto, Pedro Henrique Vaz Cassenego ;
orientador, Raphael Schlickmann, 2020.

86 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Diversidade. 3. Gestão da
Diversidade. 4. Revistas de Negócios. I. Vaz Cassenego,
Pedro Henrique. II. Schlickmann, Raphael. III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. IV. Título.

Pedro Henrique Vaz Cassenego

Rubens Rozsa Neto

A Diversidade Caracterizada em Revistas de Negócio no Brasil

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências da Administração

Florianópolis, 27 de novembro de 2020.

Prof. Dr. Raphael Schlickmann
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Raphael Schlickmann
Orientador(a)
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra Helena Kuerten de Salles Uglione
Avaliador(a)
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra Rebeca Moraes Ribeiro de Barcelos
Avaliador(a)
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicamos este trabalho a nossos pais, irmãos e irmãs,
que acreditaram em nós mesmo nos momentos em que
tivemos dúvidas. Obrigado!

AGRADECIMENTOS

Agradecemos,

À instituição, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pelo compromisso com a educação.

Ao departamento de Ciências da Administração, pela excelência no ensino e zelo pela formação dos estudantes.

Aos professores que estiveram presentes em nossa trajetória de aprendizado, apresentando a informação e nos guiando na construção do conhecimento.

Ao nosso orientador, pela paciência e compromisso, disposição em ensinar, capacidade de ouvir e apoio em todos os momentos na realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho aborda a temática da diversidade caracterizada em revistas de negócios brasileiras. Busca-se compreender com as revistas de negócio brasileiras abordam em suas publicações, as questões relativas ao tema. O objetivo principal é a análise das práticas de Gestão da Diversidade relacionadas em duas revistas de negócios brasileiras. Para isso, foi construído um referencial teórico abordando Diversidade, Gestão da diversidade e revistas de negócio. A metodologia adotada utilizou uma abordagem predominantemente qualitativa, por meio de pesquisa descritiva com coleta dados contidos nas publicações dentre o período compreendido de novembro de 2016 a outubro de 2020. Selecionou-se as revistas a serem analisadas, foi verificada a disponibilidade das edições e de períodos correlatos para análise. Foram analisadas 47 edições da revista Você S/A (publicação mensal) e 22 edições da revista Você RH (publicação bimestral) buscando o tema “diversidade” em seu conteúdo e na capa. Descreve-se as práticas mais recomendadas e resultados esperados mais recorrentes nas publicações selecionadas, caracteriza-se às práticas de gestão mais recorrentes e os seus resultados em relação ao tipo de diversidade e, por fim, discute-se como a diversidade, práticas e resultados são caracterizados nas publicações selecionadas. Os resultados encontrados atendem aos objetivos geral e específicos, de modo que, é possível compreender e relacionar as publicações relacionadas à diversidade nas duas revistas de negócios com a visão etnocêntrica da diversidade, na qual o seu reconhecimento acontece por meio da diferença, além da interface das práticas e resultados com a visão tradicional da administração por meio de uma racionalidade instrumental.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da Diversidade. Revistas de Negócios.

ABSTRACT

This study addresses diversity and how they are featured in Brazilian business magazines. It was sought to know how these magazines approach the points various thematic regarding diversity in their publications. The main objective was to analyse the recommended diversity management practices that appear in two Brazilian business magazines. To do so, we built a theoretical framework encompassing diversity, diversity management and business magazines. The chosen methodology can be classified as qualitative, using a descriptive research method looking for data in the magazines published between November of 2016 and October of 2020. The magazines were chosen looking at their availability in the time period and it was analysed 47 editions of the *Você S/A* magazine (monthly release) and 22 editions of the *Você RH* magazine (bimonthly release) looking for diversity in their contents and in the cover. It was reported and characterized the practices and results with the most occurrence found associated with some types of diversity in the publications and, at the end, it was debated how diversity is characterized in these magazines. The results answer the main and specific objectives and enable the comprehension of how these magazines characterize diversity in an ethnocentric view, where diversity is looked in comparison with the status quo. It is also possible to look at how the practices and results are related to the classic management view subordinated at the instrumental rationality.

Keywords: Diversity. Diversity Management. Business Magazines.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Critérios estabelecidos previamente para a seleção das edições.....32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Edições das Revistas de Negócio Analisadas	31
Quadro 2 - Diversidade na capa e sumário das edições analisadas.....	32
Quadro 3 - Tipos de diversidade a serem identificadas nas edições analisadas.	33
Quadro 4 - Tipos de práticas a serem identificadas nas edições analisadas.	33
Quadro 5 - Tipos de resultados a serem identificados nas edições analisadas.	34
Quadro 6 - Tipos de Diversidade identificadas nas edições analisadas.....	37
Quadro 7 - Tipos de Práticas identificadas nas edições analisadas.....	39
Quadro 8 - Tipos de Resultados Esperados identificados nas edições analisadas...	41
Quadro 9 - Práticas em relação ao tipo de diversidade discutida.....	43
Quadro 10 - Excertos e sínteses de diversidade por práticas com mais recorrência na Você RH.....	44
Quadro 11 - Excertos e sínteses de diversidade por práticas com mais recorrência na Você S/A.	46
Quadro 12 - Resultados em relação ao tipo de diversidade discutida.....	48
Quadro 13 - Excertos e sínteses de diversidade por resultados com mais recorrência na Você RH.....	50
Quadro 14 - Excertos e sínteses de diversidade por resultados com mais recorrência na Você S/A.	51
Quadro 15 - Práticas e resultados mais frequentes.	54
Quadro 16 - Diversidade - Excertos selecionados	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PCD – Pessoa com Deficiência

RH – Recursos Humanos

LGBTQI+- Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais e Travestis, Queer, Intersexuais e outras denominações.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	16
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	DIVERSIDADE	18
2.1.1	Características Biográficas	19
2.1.1.1	<i>Idade</i>	19
2.1.1.2	<i>Gênero</i>	20
2.1.1.3	<i>Raça e Etnia</i>	20
2.1.1.4	<i>Portadores de Deficiência</i>	21
2.1.1.5	<i>Orientação Sexual</i>	22
2.2	GESTÃO DA DIVERSIDADE	22
2.2.1	Formas de olhar a diversidade nas organizações	25
2.3	REVISTAS DE NEGÓCIOS	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	30
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	31
3.3.1	Processo de Análise Preliminar das Edições	32
4	ANÁLISE DE DADOS	35
4.1	REVISTA VOCÊ S/A E VOCÊ RH	35
4.2	PUBLICAÇÕES SOBRE DIVERSIDADE NAS REVISTAS DE NEGÓCIOS	

4.3	CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E RESULTADOS MAIS RECORRENTES NAS PUBLICAÇÕES DA VOCÊ S/A E VOCÊ RH.....	38
4.4	A RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE, PRÁTICAS E RESULTADOS	42
4.5	A DIVERSIDADE CARACTERIZADA NAS REVISTAS DE NEGÓCIOS VOCÊ S/A E VOCÊ RH.....	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS.....	61
	APÊNDICE - CHECKLIST DE ANÁLISE DAS REVISTAS PREENCHIDO	66
	ANEXO A - LOCALIZAÇÃO E EXCERTOS RELEVANTES DAS EDIÇÕES DA VOCÊ S/A ANALISADAS.....	71
	ANEXO B - LOCALIZAÇÃO E EXCERTOS RELEVANTES DAS EDIÇÕES DA VOCÊ RH ANALISADAS.....	79
	ANEXO C - QUADRO QUE RELACIONA TIPO DE DIVERSIDADE, PRÁTICAS SUGERIDAS E RESULTADOS ESPERADOS.....	84

1 INTRODUÇÃO

As minorias sociais e a diversidade cultural nas empresas é um tema relevante em países norte-americanos desde a década de 60. De acordo com Fleury (2000), movimentos políticos a favor de integração racial e igualdade de oportunidades lutaram pela promulgação de leis que pudessem garantir oportunidades de educação e emprego a todos. Nos Estados Unidos, desde o final da década de 60, o “Affirmative Action”, promulgado em resposta aos movimentos, incluía grupos como: mulheres, asiáticos, índios e, após 1991, deficientes físicos.

O conceito de diversidade e sua força nas organizações está presente nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Para Fleury (2000), diversidade pode ser definida como uma mistura de diferentes pessoas com suas próprias identidades, cuja interação ocorre no mesmo sistema social. Nesses grupos, coexistiram maiorias e minorias e os grupos de maioria, historicamente, obtiveram vantagens em relação a recursos econômicos e poder em face dos grupos minoritários.

Para Gomes et al. (2008), diversidade é um conceito que trata da forma com que os indivíduos são diferentes, abrangendo diferenças individuais de diversas origens: étnicas, de gênero, orientação sexual, geracional, classe social, capacidades mentais e físicas, família, religião, política etc. No Brasil, há poucas décadas, pensar na relação da diversidade com o mundo empresarial era considerado utópico visto de qualquer ângulo. Um ambiente de negócios, propriamente dito, amplia ainda mais as limitações que a sociedade impõe no que diz respeito ao padrão a ser assumido para prosperar em um ambiente hostil e competitivo. Isso por conta da padronização dominante, que levava a um pensamento voltado somente às competências, possíveis de serem quantificadas (MITCHELL; FUKS; LUCENA, 2003) e análises sob a égide de diversos modelos.

A produção internacional acadêmica sobre a diversidade nas organizações já havia iniciado na década de 80 (REIS; CASTILLO; DOBÓN, 2007; MENDES, 2004), enquanto no Brasil, isso acontece somente a partir do ano 2000 (MENDES, 2004). Anteriormente, a produção que tratasse de diversidade voltada à gestão focava no problema mais latente, o preconceito racial. A pauta das discussões sobre cotas raciais iniciou seu debate, principalmente, na década de 80 e 90, chamada de ações

afirmativas (MACCALI et al, 2015), uma tradução alusiva ao movimento internacional Norte-Americano, motivada, principalmente, por subsidiárias norte-americanas que buscavam aplicar algum tipo de ação referente à responsabilidade social com foco em minorias (PACHECO, 2003).

Nunes (2017, p.18) indica que as ações afirmativas dão para indivíduos o acesso a espaços que lhes foram limitados ou negados ao longo da história, por meio, principalmente, de políticas governamentais. É uma forma de retribuição pelas faltas causadas pela própria sociedade aos indivíduos a quem se referem.

A evolução desses estudos, principalmente por conta do foco nas minorias étnicas e nos deficientes aconteceu por influência da legislação brasileira. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (2008, p.20), a pessoa com deficiência, em seu conceito é aquela com “limitação física, mental, sensorial ou múltipla, que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, a pessoa tenha dificuldades de inserção social”. No serviço público, que solicita concurso à contratação, a lei n.8112/90 determina entre 5 e 20% de vagas destinadas à portadores de deficiência enquanto ao setor privado, a lei n.8.213/91 indica que empresas com mais de 100 funcionários devem preencher entre 2 e 5% de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas habilitadas com deficiências.

Na literatura de Recursos Humanos (RH) dos últimos 15 anos, em pesquisa realizada em tópicos de periódicos internacionais e também nacionais, por Martinez e Fischer (2013), foi detectada, na literatura nacional, uma tendência aos estudos de gênero e deficiências, enquanto, na literatura internacional, se vislumbram os efeitos da gestão da diversidade, evidenciando os resultados aos indivíduos, grupos e organizações.

O “gap” entre os estudos no Brasil e os estudos internacionais, alguns níveis à frente, pode indicar que a pesquisa e desenvolvimento na área da diversidade na literatura mundial, de certa forma, necessita um olhar mais aprofundado, principalmente quando se trata da produção acadêmica.

A compreensão dos fatores que possam servir como base para diferentes pensamentos agirem em razão de um único objetivo dentro da organização é importante para a gestão. Como liderar as habilidades e interesses singulares dos

indivíduos nas organizações, de acordo com sua identidade, é o que podemos considerar a gestão da diversidade.

Para Nkomo e Cox Jr (1999), o conceito de identidade pode ser entendido como uma gama de atributos que possam reconhecer uma pessoa como membro de um grupo ou como um ser singular. Para a literatura estrangeira, Alves e Galeão-Silva (2002) afirmam que a gestão da diversidade implica na definição de certas características que parametrizam o diagnóstico da organização como homogênea ou diversa. Para isso, citam Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) que definem o termo sociológico “minorias” como membros em menor número em um grupo, com características em comum; este último aspecto favorece a definição histórica de diversidade, que foca na formação de grupos como produto das contradições sociais (COSE, 1997; NEWMAN, 1997).

Deve-se salientar, já inicialmente, que, de acordo com pesquisa realizada em 2018 pela DDI World (Development Dimensions International), Instituto Global de Pesquisas de Mercado, a diversidade tem repercussões positivas nos resultados das empresas. Foram analisados dados de mais de duas mil empresas de 54 países. Aquelas com índice de 30% de diversidade de gênero entre os colaboradores apresentaram melhores resultados financeiros. Naquelas onde há políticas desenvolvidas sobre equidade, a chance de crescimento dos negócios é 1,4 vez maior em comparação com as que não se envolvem com o tema.

Junto a esse panorama, observando o movimento da gestão de diversidade nas organizações, percebe-se uma movimentação no que diz respeito ao modus operandi mais voltado à abordagem de associação e comunhão de diferenças. Esse movimento se dá, de fato, através da globalização e do rompimento de fronteiras culturais (SAJI, 2005). A globalização, os movimentos voltados à diversidade e as ações relacionadas fazem parte de um contexto social com reflexo nas organizações. O gestor, na organização atual, pode recorrer à ferramentas e fontes de informação diversas, como, por exemplo, revistas de negócios.

As revistas de negócio são instrumento que podem vir a divulgar, discutir e exemplificar possíveis modelos de gestão centrados na diversidade. Segundo Britto (2014, p.96), revistas são publicações que se especializam em assuntos, percorrendo de segmentos voltados a diversos públicos. Isso se torna uma potencial ferramenta

para que se desenvolva uma consciência coletiva de que esses modelos podem ter um importante objetivo empírico para o futuro dos negócios e das organizações em si. Por este motivo, para aprofundar a compreensão acerca da temática de gestão da diversidade em relação às revistas de negócio, elaboramos, como pergunta de pesquisa: Quais práticas de gestão da diversidade são abordadas nas revistas de negócio brasileiras?

Para aprofundar o assunto da diversidade e buscar possíveis respostas à esta questão, foram elaborados objetivos gerais e específicos para a execução deste trabalho.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção estão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as práticas de gestão da diversidade relacionadas em duas revistas de negócios brasileiras.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as publicações relacionadas à diversidade de duas revistas de negócios brasileiras em determinado espaço de tempo;
- b) Descrever as mais recorrentes práticas de gestão da diversidade e seus resultados esperados nas publicações selecionadas;
- c) Caracterizar as práticas de gestão mais recomendadas e seus resultados esperados em relação ao tipo de diversidade com o qual se relacionam;
- d) Discutir como a diversidade, práticas e resultados são caracterizados nas publicações selecionadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os estudos em Administração sobre a diversidade têm, nos últimos anos, produzido alguns estudos sobre a gestão da diversidade nas empresas, as inclusões de minorias étnicas e a igualdade de gênero, principalmente voltadas à responsabilidade social e questões legais, como o sistema de cotas. Cada vez mais, a temática tem ganhado atenção dos gestores nas empresas, principalmente por conta dos resultados que as organizações que gerem sua diversidade têm apresentado.

As produções científicas voltadas à como a mídia especializada em negócios representa a diversidade, numa pesquisa inicial, traz dois resultados significativos, um estudo sobre a representação de gênero e estilo e corpos femininos e masculinos (ECCEL, GRISCI, TONON, 2010) e uma dissertação sobre a representação de pessoas transexuais na mídia de negócios, num recorte da revista exame de 2010 a 2014 (LEMÕES, 2016).

Como as buscas iniciais realizadas não atenderam ao questionamento levantado: Quais práticas de gestão da diversidade são abordadas nas revistas de negócio brasileiras? Os objetivos gerais e específicos foram elaborados com a finalidade de aprofundar essa temática e levantar possíveis questionamentos que possam gerar futuros trabalhos nessa linha de pesquisa.

Esse trabalho se propõe a identificar publicações em duas revistas de negócios brasileiras em determinado espaço de tempo, descrevendo as práticas de gestão da diversidade encontradas e seus resultados esperados nessas publicações. Buscando caracterizar as práticas de gestão mais recomendadas e seus resultados esperados em relação ao tipo de diversidade com o qual se relacionam, procura-se aumentar a produção de literatura acadêmica especializada voltada à diversidade nas organizações e elucidar aspectos menos discutidos da produção contemporânea comercial voltada à gestão da diversidade.

Para embasar nossa pesquisa, discutiremos na fundamentação três grandes temas, Diversidade, Gestão da Diversidade e Revistas de Negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentada a fundamentação teórica, visando definir o arcabouço pesquisado como forma de embasar o estudo proposto e ampliar a visão nos resultados a serem analisados.

2.1 DIVERSIDADE

Para Fleury (2000), conceituar a diversidade é entender como as diferentes pessoas, de diferentes identidades interagem num mesmo sistema social. É neste sistema que se classificam os chamados grupos de maioria e os grupos de minoria. Historicamente, os grupos de maioria são aqueles que tiveram vantagens relacionadas à recursos econômicos e poder em relação aos grupos de minoria. É necessário compreender, também, que os padrões culturais, àqueles que expressam valores e relações de poder precisam ser referenciais em diversos níveis, a fim de investigar suas perspectivas. Dessa forma, compreende-se os níveis organizacional, grupal e individual, considerando aspectos não só de sexo e raça, mas “de nacionalidade, descrição do cargo, religião, classe e assim por diante” (FLEURY, 2000, p.20).

Consoante, para Gomes et al. (2008), diversidade é um conceito que abrange a forma com que os indivíduos são diferentes, caracterizada por diversas origens, como as questões étnicas, de gênero, orientação sexual, etária, classe social, capacidades físicas e mentais, família, religião, políticas e outras. No Brasil, de certa forma, a diversidade ainda é uma questão longe da realidade para grande parte das organizações, já que é importante, como afirmam Mitchell, Fuks e Lucena (2003) que o sujeito trabalhador possa assumir e desempenhar muito bem o seu papel. Esse, interpretado dentro de uma padronização social que é refletida no ambiente organizacional de forma hostil e competitiva. Organizações que ainda consideram as competências em formas possíveis de quantificação dentro de modelos pré-estabelecidos.

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009), a questão da diversidade tem se firmado na pauta das organizações em todo o mundo considerando os aspectos de gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e pessoas com deficiência ou limitações físicas, todos itens da composição diversa. A temática da diversidade surge de forma mais frequente na década de 1980, voltando ao discurso da democratização, pluralidade e inclusão da diversidade. A pergunta mote do estudo de Saraiva e Irigaray (2009) vai ao encontro da efetividade das políticas organizacionais voltadas à diversidade. De forma que uma das principais afirmações dos autores traz à tona uma discussão bastante complexa:

“As discussões colocam em pauta a diversidade como objeto de formalização versus de práticas nas organizações, pois não é suficiente que haja orientações formais se não há coibição de comportamentos que as desrespeitem. (SARAIVA, IRIGARAY, 2009, p.338)”

De que forma pode-se compreender como essas políticas dão conta da gestão das pessoas considerando o conceito de diversidade? De forma geral, Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que os discursos empresariais, no sentido de que tratam de múltiplos níveis e frentes diferentes para tratar de aspectos muitas vezes opostos, mas complementares voltam o olhar à uma visão do cidadão, da comunidade buscando legitimidade. Mas que, ainda assim, busca a adesão e independência dos empregados, de forma que a sua essência continua sendo tradicional.

2.1.1 Características Biográficas

As características biográficas são a forma mais banal de se distinguir uma pessoa da outra no interior de uma organização. A nível superficial, pode-se verificar, até mesmo em uma ficha de cadastro, quais as pessoas de um determinado gênero, deficiência, etnia, dentre outras características, existentes na empresa e quais as possíveis práticas discriminatórias a que podem ser submetidas. Por conta disso, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p.41), é importante entender como essas características influenciam os principais resultados no trabalho como um todo.

2.1.1.1 Idade

A pergunta que permeia a questão da idade dos funcionários em um ambiente organizacional é qual o efeito da mesma sobre os fatores de produtividade deles nesse meio.

É comum verificar que as pessoas pensam em como a idade está inversamente proporcional à produtividade, porém as evidências empíricas contradizem essas crenças. A maioria das pesquisas mostra que a idade e o desempenho no trabalho não estão relacionados (ROBBINS et al., 2010).

Por conta dessa relação contraditória, não há como se obter um consenso sobre a questão de ter mais idade ou não influenciar para uma determinada função. O que se pode observar é que pessoas mais velhas tendem a ser mais rígidas, por conta da cultura de sua época, e o fato de que, hoje em dia, as organizações procuram pessoas mais adaptáveis a mudanças.

2.1.1.2 Gênero

Considerando a realidade que entre homens e mulheres não há qualquer distinção no que diz respeito à produtividade, capacidade de resolução de problemas e análise, nem motivação e sociabilidade. Infelizmente, a diferença de gênero ainda afeta a nossa percepção. Para Robbins et al. (2010, p.43) poucos temas suscitam mais debates, preconceitos e opiniões sem embasamento do que a questão de as mulheres terem, ou não, o mesmo desempenho que os homens.

A admissão de trabalhadores travestis, transexuais e transgêneros nas organizações exige modificação de suas estruturas. A começar pela abolição das piadas e das conversas comuns nos demais funcionários, gestores e administradores acerca dos candidatos diferentes dos padrões heterossexuais ditos “normais” (Candido & Pessoa, 2013). Identidade de gênero ainda é uma questão a ser fortemente discutida dentro das organizações, para que não haja preconceitos referentes a crença de que um indivíduo irá ser mais produtivo ou não de acordo com a sua realidade.

2.1.1.3 Raça e Etnia

Consideravelmente interligada com a cultura de um país, a identificação de pessoas com determinado grupo racial acontece de forma mais intensa ou menos intensa. Conforme Robbins et al. (2010, p.43) no Brasil, as pessoas têm menor tendência a se enxergarem como parte de um grupo racial distinto.

A questão de raça implica também em diferenças socioeconômicas, visto que há uma predominância de determinada raça em determinada classe social tendo maior ou menor acesso à educação de qualidade.

“O maior dilema encontrado pelos empregadores que utilizam testes de habilidade mental para seleção, promoção, treinamento de decisões similares é a preocupação de que causaria um impacto negativo entre as minorias raciais e étnicas (ROBBINS et al., 2010).”

Antes de se pensar na produtividade de uma pessoa, é necessário que seja promovida a educação e treinamento de forma que todos possam gozar das mesmas oportunidades. A falta de produtividade pode ser só um resultado das insuficiências da sociedade.

2.1.1.4 Portadores de Deficiência(PCD)

Com a aprovação da Lei nº 8.213/1991 de reserva de cotas para pessoas portadoras de deficiência, a representação dos deficientes na força de trabalho do Brasil cresceu rapidamente (ROBBINS et. al.,2010). Porém, dentro desse grupo há diferentes possibilidades de deficiência e isso infere em diferentes tipos de contratação. Há então a possibilidade de determinada deficiência não ser compatível com os cargos oferecidos, por exemplo uma pessoa com deficiência visual como motorista de ônibus, porém com o crescimento da força da informática e robótica há diversos tipos de dispositivos de adaptação conseguindo ultrapassar as barreiras tradicionais de emprego.

Apesar da lei existir desde 1991, apenas 200 mil de 9 milhões de pessoas nas condições de portadoras de alguma deficiência possuem emprego com carteira assinada (ROBBINS et. al, 2010), isso revela, ainda, a existência de um grande preconceito para com indivíduos possuintes de alguma deficiência física e/ou mental. Fernandes e Silva (2008, p.201) dirão que adequar o cargo às competências do funcionário é uma atitude bastante inclusiva, que deveria ser praticada pelas

empresas não só com PCD, mas com os demais funcionários, principalmente, quando o cargo criado é um estágio para que pessoa aprenda uma função e assimile a cultura organizacional.

2.1.1.5 Orientação Sexual

A Constituição Federal Brasileira proíbe qualquer tipo de discriminação na contratação, exercício das funções e política de remuneração por motivo de orientação sexual. Robbins et al. (2010, p.47) relata que muitos empregadores ignoram a lei praticando uma política de “não vi, não sei”. Alguns definitivamente não empregam homossexuais, mas há um número crescente destes que estão buscando implementar políticas e práticas de proteção aos direitos de homossexuais em ambiente de trabalho.

Carrieri et al. (2013, p.11) contam que ainda existem, nas relações de trabalho, trabalhadores homossexuais que deixam de ser contratados, que são despedidos ou que têm sua carreira profissional prejudicada por fatores os quais se prendem claramente à orientação sexual inferida ou assumida. Esse preconceito não seria baseado em nenhum fundamento coeso que explique a prática discriminatória.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

A gestão da diversidade, como forma de estar em contato com toda a pluralidade que se pretende, dentro da organização, advém dos estudos acerca das minorias e da diversidade cultural nas empresas, tema relevante no contexto norte-americano na década de 60. Para Fleury (2000), a movimentação política relacionada à integração racial e igualdade de oportunidades e direitos em direção a educação e emprego no final da década de 60 incluía mulheres, asiáticos e índios e foi chamada “Affirmative Action”, a qual passou a incluir deficientes físicos após o ano de 1991.

No âmbito internacional, a produção acadêmica acerca da diversidade nas organizações data da década de 80, de forma que, no Brasil, pode-se notá-la a partir dos anos 2000 (REIS; CASTILLO; DOBÓN, 2007; MENDES, 2004). Anteriormente, podia-se notar a presença da diversidade na produção brasileira tendo como temas

mais debatidos, o preconceito racial e as ações afirmativas, motivadas pelo capital externos das subsidiárias americanas instaladas no Brasil, com políticas norte-americanas aqui aplicadas (PACHECO, 2003).

Os estudos evoluíram, principalmente, com a influência da legislação brasileira. O Ministério do Trabalho e Emprego (2008, p. 20) incluiu nas leis relacionadas ao trabalho, pessoas com deficiência, conceituando-as como “limitação física, mental, sensorial ou múltipla, que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, a pessoa tenha dificuldades de inserção social”. A aplicação destas leis se deu de imediato no serviço público, nas cotas dos concursos destinando entre 5% a 20% das vagas às pessoas com deficiência assim como exigindo essa cota das organizações privadas por meio da lei n.8112/90.

A gestão da diversidade deve implicar na definição de certas características que possam parametrizar o diagnóstico organizacional, buscando identificação de homogeneidade ou heterogeneidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2002). A definição de “minorias” pode seguir padrões sociológicos que, historicamente, consideram o número reduzido de pessoas dentro de alguns grupos, cuja contradição social é mister em sua formação (COSE, 1997; NEWMAN, 1997).

Outro aspecto importante a ser considerado é a repercussão da diversidade nas organizações. Em 2008, uma pesquisa da DDI World (Development Dimensions International), a diversidade apresentou repercussões positivas nos resultados das organizações. Em análise de dados de mais de duas mil empresas em 54 países, índices de 30% de diversidade de gênero entre colaboradores mostraram resultados financeiros maiores. Nas que existem políticas específicas acerca de equidade, há maior chance do crescimento dos negócios (1,4 vezes maior) em comparação com aquelas em que não há envolvimento com o tema. Sobre gestão da diversidade, Fleury (2000, p.23) dirá:

“O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.”

Fleury (2000) analisou uma subsidiária de uma companhia norte-americana para compreender como a gestão da diversidade acontecia e identificou que na empresa, o conceito de diversidade cultural passa também pelos seguintes aspectos:

- a) reconhecimento de que as pessoas de origens diferentes têm talentos e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa;
- b) respeito pelo indivíduo, independentemente de etnia, sexo, religião ou origem;
- c) criação de possibilidades para o desenvolvimento.
- d) Os programas da empresa para serem aplicados tinham como pressupostos:
- e) comunicação do programa;
- f) desenvolvimento de liderança;
- g) políticas de recrutamento e seleção.

No Brasil, a discussão da diversidade nas organizações se intensifica com a discussão sobre os preconceitos na sociedade. Em 1996, o Programa Nacional de Direitos Humanos foi criado para implementar os atos e declarações internacionais aos quais o Brasil aderiu. As empresas brasileiras começaram a se preocupar com a gestão da diversidade nos anos 90, quando as subsidiárias americanas vieram para o país com políticas nesse sentido. Com a inclusão das leis, foi necessário adequar suas políticas de gestão de pessoas para estar de acordo com os fatores legais externos (FLEURY, 2000). Fleury (2000) pesquisou as organizações brasileiras buscando compreender as seguintes questões:

- a) qual a origem do programa de gestão da diversidade cultural e como foi implementada na organização?
- b) No caso das subsidiárias, quais as diferenças entre os programas implementados nos escritórios brasileiros para os que foram desenvolvidos por empresas brasileiras?
- c) Quais foram as principais políticas e práticas efetivamente implementadas para a gestão da diversidade cultural?

A pesquisadora observou que as principais práticas de gestão da diversidade eram relacionadas às políticas de recrutamento e de seleção de pessoas, nas quais buscava-se diversificar o quadro de funcionários, recrutando, por

exemplo, mais mulheres e negros. Outra prática foi a de treinamento, visando treinar os gestores para trabalhar com a diversidade e a comunicação, de forma que os projetos de comunicação tiveram por objetivo explicitar a diversidade que a organização almejava (FLEURY, 2000).

No espaço online do projeto Transempregos, que disponibiliza uma cartilha para as organizações que querem preparar seu ambiente para receber a diversidade há uma ressalva:

“Com o tempo e experiência, fomos percebendo que esta ação não era suficiente, pois as empresas não possuíam muitas vezes, um ambiente acolhedor e que entendesse e respeitasse a diversidade que almejava incorporar no seu dia-a dia (TRANSEMPREGOS, s.d)”

Nunes (2017, p.19), através de resultados de estudos já realizados, afirma que empresas que investem em programas de diversidade apresentaram melhor desempenho do que as que não procuram gerir sua diversidade. O autor menciona que organizações que possuem uma preocupação com a diversidade costumam formar equipes diversificadas em experiências de vida, isso faz com que se enriqueça e impulse o rendimento dessas empresas.

A forma com que podemos compreender a diversidade, de que forma ela pode ser apresentada e como, usualmente, a administração racionaliza os aspectos com que lida, é o tema da próxima seção.

2.2.1 Formas de olhar a diversidade nas organizações

O olhar sobre a diversidade pode partir de alguns conceitos importantes, quando se pensa essa temática, uma das principais, quando se fala de diversidade é o relativismo cultural, já que suas consequências podem ser verificadas em relação às minorias étnicas, movimentos contra a discriminação, a luta pela libertação da mulher, dentre outros (MENESES, 2000)

De acordo com Rocha (2017), Etnocentrismo é olhar sobre o mundo tomando como base o nosso próprio grupo, de forma a encarar os outros, tudo e todos por meio dos nossos próprios valores, modelos e o que definimos como existência. É um fenômeno que mistura elementos intelectuais e racionais, emocionais e afetivos.

Todos elementos inerentes à um grupo que age, vive, atua em sintonia, da mesma forma.

É partindo do etnocentrismo que podemos compreender a experiência do choque cultural, que acontece na constatação do diferente, que vive, age, pensa de sua forma e se apresenta à visão etnocêntrica, como ameaça. Sendo assim, Rocha nos dirá que “o grupo do ‘eu’ faz, então, da sua visão a única possível ou, mais discretamente se for o caso, a melhor, a natural, a superior, a certa” (ROCHA, 2017, p.6).

Meneses (2000) afirma que o etnocentrismo é um preconceito renitente, pois, se julgam corretas a maneira de ser e proceder de um determinado grupo do qual se faz parte, o que está fora disso são considerados “aberrações”. Dessa forma, o etnocentrismo pode ser considerado um preconceito e suas derivações doutrinárias como o racismo, por exemplo, são ideologias e o relativismo cultural faz parte do que é considerado ciência.

O relativismo cultural, por sua vez, é teórico e, por isso, serve como instrumento de análise e meio de produção de conhecimentos. Para que se possa considerá-lo é importante, de acordo com Meneses (2000), entender que ele abrange três significados.

- a) O primeiro é de que o elemento de uma cultura é sempre relativo aos elementos que a compõem, de forma que só pode ser compreendido em relação ao contexto em que se insere;
- b) O segundo elemento é que não há caráter absoluto nos elementos das culturas, de forma que não se pode julgar o certo e o errado, pois cada cultura tem sua própria medida;
- c) As culturas são equivalentes, não há melhor ou pior, pois não há critérios que possam ser definidos, já que são subjacentes à própria cultura.

Apresentar a diversidade, sob a ótica do relativismo cultural, seria apresentá-la e tratá-la com uma suspensão de juízo, considerando práticas advindas da diversidade em sua validade contextual, não em relação ou contraste com as práticas atuais estabelecidas.

Sendo o etnocentrismo o olhar do mundo por meio do nosso próprio grupo social, podemos apontar a sociedade capitalista como balizadora de uma visão de negócios e que, nos estudos da administração é compreendida pelos critérios relacionados à razão.

A razão, como critério que diferencia o ser humano dos animais, é aquela que faz o ser humano a questionar o ambiente e tomar consciência de si e atribuir ao mundo sentido, qualificando suas decisões por meios de parâmetros sociais estabelecidos (Barros, 2000).

Ao buscar uma decisão ótima, uma ação ideal, se caminha para um olhar voltado à racionalidade instrumental, pois calcula-se e baseia-se em projeções utilitárias, que buscam a maximização de resultados, com fins, metas e parâmetros estabelecidos (MUZZIO, 2014). Guerreiro Ramos (1981) afirma que na sociedade capitalista prevalece a racionalidade instrumental, dentro da perspectiva utilitarista com processos autorreguladores de mercado e sua ação sobre a vida do ser humano.

Por outro lado, Ramos (1981) expõe o conceito da racionalidade substantiva dentro das organizações, a qual se pauta na ética em julgar, a plenitude do potencial humano e a emancipação do sujeito. Dessa forma, a racionalidade substantiva tem, por pauta, o bem-estar social, autonomia e liberdade de escolha. Dentro desse conceito, o ser humano se liberta, dotado de consciência crítica, mas não se desfaz dos valores sociais, não deixa de ser um produto cultural, mas se coloca em suspensão em relação à realidade social, de forma com que sua ação parta de um ponto de vista crítico (MUZZIO, 2014).

A revista de negócios, como produto da escrita que parte de um ponto de vista organizacional, tem sua função em relação ao panorama social estabelecido, a qual passamos a compreender na próxima seção.

2.3 REVISTAS DE NEGÓCIOS

As revistas de negócio são publicações especializadas em manter o leitor informado em questões de melhoramentos em negócios, mercado de trabalho, carreira, departamentos específico, práticas inovadoras e diversos outros assuntos relacionados ao mundo empresarial.

Britto (2014, p.96) aponta que as revistas de negócios e carreira são, em geral, lidas por um público constituído por executivos e aspirantes a altos executivos e também são leituras divulgadas internamente por setores de Recursos Humanos. As publicações acabam por servir de estímulo para o indivíduo, através das quais ele é capaz de se transformar e aprender novos padrões de decisão e procedimentos. Por isso a importância da abordagem de assuntos que envolvem a diversidade e a gestão desse meio comum em diversas organizações de diferentes portes e objetivos.

Além do estímulo a novas práticas, desencadeados pela leitura realizada pelos executivos, os leitores dessas revistas assim o são por meio impulsor de si mesmos. Britto (2014, p. 96) denota que apesar destas revistas defenderem o sucesso, seu público não é necessariamente bem sucedido, ainda que deseje ser. Dessa forma, é comum a leitura das mesmas exercer um poder motivacional externo para o leitor se desconstruir e buscar formas melhores de relevância. Vê-se o poder de transformação da sociedade empresarial existente nas condignas edições.

As principais publicações brasileiras voltadas à carreira e aos negócios são as que seguem listadas em seguida, por ordem cronológica de lançamento: A revista Exame, da editora Abril, lançada em 1967; A revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, da editora Globo, lançada em 1989; A revista Isto É Dinheiro, da editora Três, lançada em 1997; A revista Você S/A, da editora Abril, lançada em 1998; A revista Época Negócios, da editora Globo, lançada em 2007; A revista Gestão e Negócios, da editora Escala, lançada em 2007; A revista Pequenas e Médias Empresas, da editora Abril, lançada em 2008; A revista Você RH, da editora Abril, lançada em 2012.

Todas essas publicações relacionadas acima possuem em comum a sua periodicidade, pois todas são publicadas em intervalos de tempo pré-estabelecidos por cada editora, circulação, suporte, tiragem e circulação líquida, o que as torna um produto mercadológico.

Como produto, a revista de negócios é um mecanismo de disseminação de fatos e ideias empregados sob uma linha editorial, as diretrizes que uma determinada publicação deve seguir (BRITTO, p. 104, 2014), e responsáveis pelas formas como se divulgam. Britto (2014, p.106) explana que:

“Da mesma forma que novelas, filmes, canções, publicidade e outros produtos, a mídia impressa jornalística também vende suas receitas genéricas de sucesso, ocultando ideologicamente suas vulnerabilidades por trás de técnicas e fatos aparentemente objetivos.”

O ponto de vista é bastante conotativo, porém, o ponto principal a ser considerado é que as mídias impressas vendem um ideal a ser alcançado, ou seja, é de acordo com as escolhas de suas edições que se propagam as suas convicções, que podem ser tanto positivas, para determinado assunto, bem como a diversidade no meio corporativo por exemplo, quanto negativas, vindo a questionar o que realmente vale a pena para as empresas “ideais”.

Nas próximas seções, este trabalho irá suceder em uma análise que embasa essa temática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se e discute-se sobre os procedimentos metodológicos de forma a caracterizar o estudo, explicitar o método de investigação, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com seus fins, a abordagem deste trabalho é de tipologia descritiva, pois visa conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la, tendo, como protagonista do estudo, a gestão da diversidade e abordagem da mesma em publicações de revistas brasileiras da área de negócios. De acordo com Vergara (2013, p.74) a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Considerando a forma de abordagem do problema, foi definida uma abordagem predominantemente qualitativa, focada em como cada objeto de pesquisa aborda as questões de diversidade nas organizações.

Boeira e Vieira (2006), afirmam que a filosofia positivista tem sido predominante desde o início do século XIX enquanto a fenomenologia vem fundamentar pesquisas de caráter qualitativo. Para Rey (2005, p.2), o positivismo é “o

conjunto de doutrinas que aderem às ideias de Auguste Comte ou seus seguidores” e que focam na relação entre os fenômenos e leis elaboradas como explicação destes fenômenos, priorizando aspectos matemáticos, empiristas, replicáveis e possíveis de reproduzir, de forma a ser considerados científicos frente à outras ciências “duras” (REY, 2005; RAPIMÁN, 2015).

Na abordagem qualitativa, compreender os fenômenos sociais, avaliando uma determinada população e as situações que a envolvem, guia novos estudos e abordagens metodológicas, de forma a ressignificar técnicas e métodos antes quantitativos (RAPIMÁN, 2015; ALEXANDRE, 2014). Recuperar o sentido do conhecimento, buscando uma compreensão mais ampla da experiência humana é compreender também que a essência do sujeito está marcada pela existência e, dessa forma, não se separa o sujeito do ser, é olhar a ação do sujeito sem buscar explicá-la ou encaixá-la em uma definição, mas realmente buscar uma compreensão das relações sociais e do enfoque dado às suas ações (BOEIRA; VIEIRA, 2006).

Dessa forma, a pesquisa qualitativa resgata o papel do pesquisador como um investigador, pressupondo uma maior aproximação na busca pela construção do conhecimento (REY, 2015, CARRIÓN, 2006), necessária ao estudo de aspectos mais intrínsecos ao ser humano, componentes da diversidade, como a cultura regional.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Na busca por descrever a abordagem de revistas de negócios brasileiras com relação à diversidade em organizações, dentro de uma perspectiva qualitativa, entende-se que o meio de investigação que melhor aborda essa descrição em relação aos fins é a pesquisa descritiva. De acordo com Vergara (2016, p.74), pesquisa descritiva busca expor características de uma determinada população ou fenômeno. Estabelecendo ou não correlação entre variáveis e definindo sua natureza, não tem como objetivo explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir como base para essa explicação.

Em relação aos meios de investigação, essa é uma pesquisa bibliográfica, pois será feito um estudo sistematizado com base em materiais publicados em livros, jornais, revistas, sites na internet, que sejam disponibilizados para o público em geral.

A pesquisa bibliográfica, para Vergara (2016, p.76), fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Definidos o tipo de pesquisa e o método de investigação, passamos a seção de coleta de dados, que explicita as edições selecionadas e como foram coletados e analisados os dados.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados aconteceu entre os meses de setembro e outubro de 2020, com a seleção das revistas a serem analisadas, verificação da disponibilidade das edições e de períodos correlatos para análise. Foram analisadas 47 edições da revista Você S/A (publicação mensal) e 22 edições da revista Você RH (publicação bimestral) para verificar a presença de matérias relacionadas à diversidade. O período das edições analisadas pode ser visto no quadro 1. O resultado da análise preliminar, descrito na seção 4.3 pode ser visualizado no Apêndice.

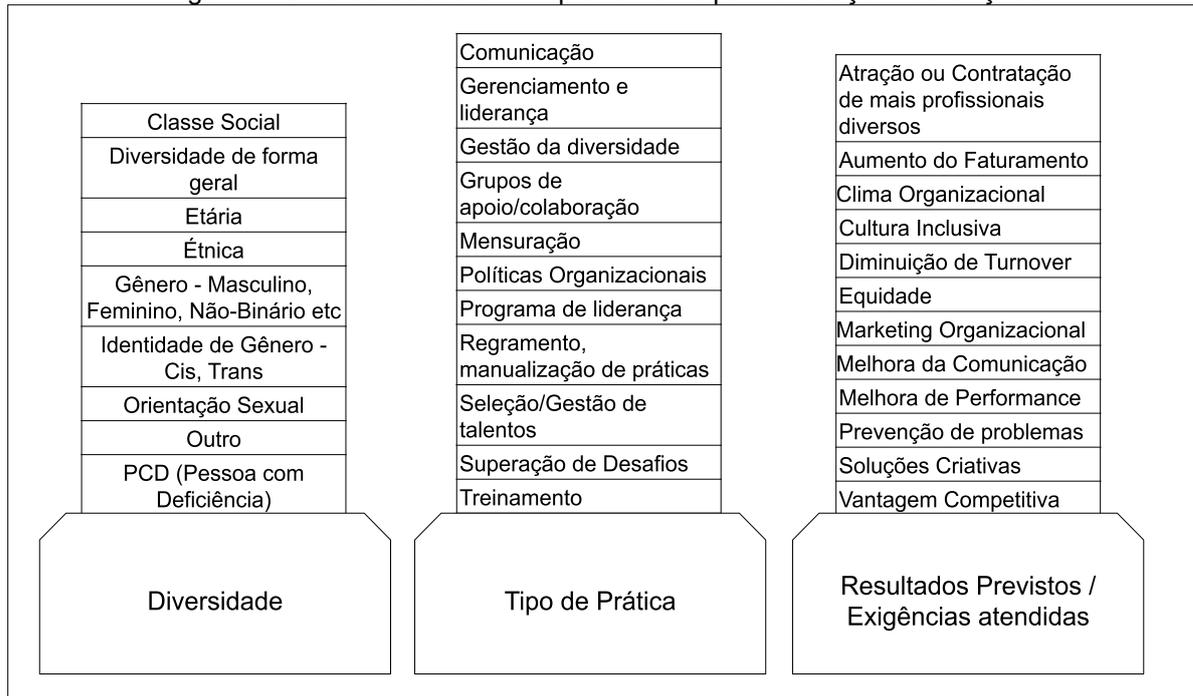
Quadro 1 - Edições das Revistas de Negócio Analisadas

Edição	Você S/A	Você RH
Primeira edição analisada	11/2016	12/2016 e 01/2017
Última edição analisada	09/2020	08 e 09/2020
Total de Edições Analisadas	47 edições	22 edições

Fonte: Elaborado pelos Autores.

As edições foram lidas e analisadas por meio da plataforma GoRead, disponível no sítio www.goread.com.br, após verificação de que a mesma quantidade de edições estava disponível no site da editora das revistas e na plataforma selecionada. A quantidade de edições foi definida pela disponibilidade da plataforma, desconsiderada uma edição de 2014 da revista Você RH, para que se pudesse analisar publicações em período similar. Para a análise, foi feita uma leitura inicial das revistas que continham o tema da diversidade na capa e criados critérios de seleção iniciais, que podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1- Critérios estabelecidos previamente para a seleção das edições



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Com a leitura mais aprofundada, os critérios foram se aprimorando, alguns foram unificados e uma descrição sobre qual considerar foi criada com base na literatura sobre diversidade e no que era apresentado nas revistas. Esses critérios podem ser visualizados nos quadros 3,4 e 5 da próxima seção, que apresenta a análise preliminar das edições.

3.3.1 Processo de Análise Preliminar das Edições

O levantamento foi realizado em 47 edições da revista *Você S/A* e em 22 edições da revista *Você RH*, de acordo com os dados apresentados no Quadro 2. Dentre as edições das revistas, foi analisado, inicialmente se as edições possuíam temas relacionados à diversidade na capa e, posteriormente, no sumário (sem considerar o da capa), os resultados obtidos seguem o quadro 2, abaixo.

Quadro 2 - Diversidade na capa e sumário das edições analisadas

Revista	Diversidade na Capa	Diversidade no Sumário
Você S/A	7 Edições	20 Edições

Você RH	10 Edições	11 Edições
---------	------------	------------

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Após identificadas as edições que possuíam o tema de diversidade, elaboramos o seguinte quadro, que serviu de guia para analisar e classificar o conteúdo sobre o tema em questão nestes artigos.

Quadro 3 - Tipos de diversidade a serem identificadas nas edições analisadas.

Tipo de Diversidade	Descrição
Diversidade de Forma Geral	Quando o artigo tratava do termo diversidade, sem se referir à um tipo específico.
Etária	Relaciona-se às gerações, tanto as mais novas quanto às mais velhas.
Étnica	Negros, pardos, índios e outros.
Gênero	Homem, Mulher, Não Binário
Identidade de Gênero	Cisgênero, transexual
LGBTQI+	Orientação Sexual e suas denominações, como Homossexual, Heterossexual, Bissexual, Assexual e outros.
PCD	Pessoa com Deficiência e denominações similares, como deficientes.
Religiosa	Trata da religião como expressão pessoal e cultural

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para classificar as práticas e resultados, elaboramos uma listagem que foi sendo verificada à medida em que os artigos eram lidos. Essa listagem pode ser encontrada nos quadros 4 e 5, a seguir. Para identificar as práticas:

Quadro 4 - Tipos de práticas a serem identificadas nas edições analisadas.

Práticas relacionadas à	Descrição
Comunicação	Quando a prática sugerida contemplava um programa de comunicação ou ações de comunicação organizacional
Gestão da Diversidade	A prática se relaciona com a gestão da diversidade organizacional, criando ações que sustentem a gestão da diversidade junto ao setor de recursos humanos
Grupos de Apoio/Colaboração	Prática em que a empresa estimula grupos de apoio/colaboração organizacional

Políticas Organizacionais	Quando as práticas sugere a revisão ou estabelecimento de políticas organizacionais voltadas à inclusão, respeito ou ao atendimento de legislação específica.
Programa de Liderança	A prática vai ao encontro da criação ou aprimoramento do programa de lideranças na organização
Seleção/Gestão de Talentos	Prática relacionada ao recrutamento e seleção de novos funcionários
Superação de Desafios	Prática relacionada ao apoio à diversidade na resolução de um desafio social
Treinamento	Relaciona-se com o treinamento de novos e antigos colaboradores

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para identificar os resultados esperados:

Quadro 5 - Tipos de resultados a serem identificados nas edições analisadas.

Resultados Esperados	Descrição
Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	Objetiva atrair e contratar profissionais dos diversos tipos de diversidade
Aumento do Faturamento	Visa aumentar o faturamento ou evitar perdas
Criação de Cultura Inclusiva	Tem como objetivo transformar a cultura organizacional
Diminuição de Turnover	Diminui a rotatividade de funcionários, principalmente os que são parte da diversidade
Equidade	Visa a equiparação entre determinadas categorias, como, por exemplo, equidade salarial relacionada ao gênero
Melhora de Performance	Relaciona-se com o aumento da produtividade
Prevenção de problemas	Evitar problemas organizacionais, relacionados à imagem organizacional ou problemas legais, de atendimento à legislação
Soluções Criativas	Desenvolvimento de soluções mais criativas em virtude de equipes ou organizações mais diversas
Vantagem Competitiva	Tem como objetivo tornar a empresa mais competitiva por ser mais diversa

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Nas leituras em que existiam mais de uma prática recomendada ou mais de um resultado esperado, anotou-se aquele que se destacava com exemplos ou explicações mais longas. Seguindo esse caminho, elaboramos um quadro de análise (Apêndice) com as edições das revistas, o tipo de diversidade, prática e resultados

esperados e procedemos com a leitura atenta dos artigos, cujos resultados iniciais são apresentados os resultados na próxima seção.

Para a análise dos dados, foi montada uma planilha, na qual as edições foram dispostas, classificadas de acordo com o tipo de diversidade, práticas sugeridas e resultados esperados, assim como excertos que exemplificam a classificação feita, para que se pudesse categorizar, compreender a frequência com que cada um dos critérios apareciam nas matérias das revistas e selecionar quais seriam discutidas na análise das edições. Essa planilha gerou os quadros disponíveis nos Anexos A, B e C e no Apêndice.

Passamos à seção que apresenta a análise dos dados, caminhos percorridos e resultados obtidos.

4 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção apresenta as revistas analisadas e os resultados dos levantamentos feitos durante a pesquisa descritiva. A partir destes resultados, se objetivou atender aos objetivos geral e específicos, fazendo paralelo com o referencial teórico e apresentando conteúdo dos artigos analisados de forma explicativa, buscando explicitar a definição das revistas em relação à temática sendo discutida.

Na primeira seção, apresentamos as duas revistas analisadas, em seguida, identificamos as publicações relacionadas à diversidade entre novembro de 2016 e outubro de 2020 nas revistas *Você S/A* e *Você RH*. Na terceira seção, descrevemos as práticas recomendadas e resultados esperados mais recorrentes nas publicações selecionadas. Na seção seguinte, caracterizamos as práticas de gestão mais recomendadas e os resultados em relação ao tipo de diversidade com o qual são mais recorrentes e, por fim, discutimos como a diversidade, práticas e resultados são caracterizados nas publicações selecionadas.

Passamos à apresentação das revistas *Você S/A* e *Você RH*.

4.1 REVISTA VOCÊ S/A E VOCÊ RH

A revista *Você S/A* foi lançada em abril de 1998 como uma extensão da revista *Exame*, após identificado que capas que tratavam sobre carreira, trajetória profissional e qualificação tinham picos de venda. Seu foco, de acordo com Wood Jr e Paula (2002) são pessoas em busca de crescimento ou aprimoramento da carreira, melhoria de desempenho em seus cargos e outros. Usa linguagem coloquial e informal, foca no indivíduo, usando boxes explicativos, testes, figuras cômicas e fotos profissionais. A leitura se pretende ser mais fácil, rápida e busca um tom questionador com perguntas como “Por quê? e Como fazer?”.

A revista *Você RH* começou 10 anos depois, com foco nos gestores de RH, objetivando apresentar estratégias a serem aplicadas, buscando um setor de recursos humanos mais eficaz. De acordo com o site do grupo abril, que publica ambas revistas, a revista *Você S/A* é uma revista para executivos e executivas brasileiros cuidarem de sua carreira e empregabilidade, com foco em oportunidades de trabalho e crescimento enquanto a revista *Você RH* tem foco nos desafios da gestão de pessoas. A linguagem entre elas permanece coloquial, com o mesmo tom questionador, por esse motivo, as revistas não serão analisadas em comparação, mas como parte de um mesmo conjunto de publicações.

Em outubro de 2020, a revista *Você S/A* já passou de 250 publicações e a revista *Você RH* tem mais de 70 edições publicadas. Definidas as revistas, passamos aos resultados encontrados sobre publicações acerca da diversidade nas edições destas duas revistas.

4.2 PUBLICAÇÕES SOBRE DIVERSIDADE NAS REVISTAS DE NEGÓCIOS

A análise preliminar das edições das revistas apresentadas no quadro disponível no Apêndice identificou que algumas edições possuíam mais de um item no sumário relacionado à diversidade, de forma que, ao fim, foram 55 itens analisados, sendo 24 na revista *Você RH* e 31 na revista *Você S/A*. 3 das edições da revista *Você RH*. Apesar de mencionar diversidade, não se aplicavam à pesquisa, pois não relacionavam práticas ou resultados esperados, 27 edições da revista *Você S/A* não continham nenhum conteúdo relacionado à diversidade, assim como seis edições da revista *Você RH*.

A análise aconteceu em duas etapas, um dos pesquisadores lia os itens das revistas na íntegra e preenchia o checklist indicando tipo de diversidade, práticas e resultados esperados; o outro pesquisador lia logo após e fazia a revisão do item, checando se o tipo de diversidade, prática informada e resultados esperados indicados pelo primeiro estavam de acordo com as descrições informadas no quadro 3, 4 e 5. Essa etapa gerou 3 quadros iniciais, apresentados e discutidos a seguir:

Quadro 6 - Tipos de Diversidade identificadas nas edições analisadas.

Tipo	Você RH	Você S/A	Total por Tema
Diversidade de Forma Geral	7	6	13
Etária	8	2	10
Étnica	2	5	7
Gênero	5	9	14
Identidade de Gênero	0	2	2
LGBTQI+	1	4	5
PCD	1	2	3
Religiosa	0	1	1
Total por Edição	24	31	55

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O tipo de diversidade que obteve mais recorrência nos itens das edições analisadas foi a diversidade de gênero, principalmente relacionada ao papel das mulheres nas organizações. De acordo com Cidade (2019), a participação da mulher no mundo corporativo aumentou nas últimas décadas ao mesmo tempo em que foi percebido que poucas conseguiam ingressar em cargos superiores. Sendo um importante fator para a trajetória destas mulheres o equilíbrio entre vida pessoal e carreira.

A primeira publicação analisada em relação à gênero na revista Você RH (01/12/2016) traz uma entrevista em que a Headhunter Eline Kullock indica que a contratação de mulheres já em 2017 seguia um efeito manada, de forma que as empresas iniciaram a busca desenfreada pela diversidade de gênero sem considerar o ambiente no qual as mulheres que assumiram esses postos de trabalho iriam ser inseridas, sem uma preparação adequada da organização e seus funcionários para a

inserção de um grande número de mulheres no mercado. Assim, Kullock responde à Você RH que a contratação, naquele momento, teria ganhado o caráter de modismo. Em 2019, a revista Você RH (01/08/2019) apresenta um case da Terex Latin America, informando que o número de mulheres em 2014 era de 33% do quadro e que a liderança contava com apenas 20% de mulheres gestoras, que acabavam deixando a empresa por conta do ambiente de alta liderança predominante masculino, que impedia que as mulheres enxergassem possibilidade de crescimento.

Na edição de março de 2017 da revista Você S/A (01/03/2017), uma reportagem de Mariana Amaro traz uma pesquisa de Stanford que afirma que sistemas automatizados de seleção de candidatos reproduzem preconceitos inconscientes e que as mulheres eram as mais discriminadas, já que o algoritmo classificou o tipo de trabalho pelos perfis que mais ocupavam aquela vaga atualmente, por exemplo, engenheiro de computação, o algoritmo associava ao gênero masculino, enquanto expressões como “dona de casa” ao gênero feminino.

Em agosto de 2019, a reportagem de Daniela Arrais na Você S/A (01/08/2019) sobre maternidade e carreira, traz dados de que as mulheres com filho recorrem ao empreendedorismo para se recolocar no mercado de trabalho e conciliar a vida pessoal com a vida profissional, destacando que a inclusão de mulheres no mercado de trabalho tem sido forte desde a segunda metade do século passado, porém, as atividades domésticas, invariavelmente pelo estigma social, ainda recaem sobre a mulher, a sobrecarregando.

A diversidade, tratada nas revistas de negócios analisadas, vem acompanhada de práticas sugeridas para a sua gestão, assim como os resultados esperados dessa gestão, estes são os tópicos que discutiremos na próxima seção.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E RESULTADOS MAIS RECORRENTES NAS PUBLICAÇÕES DA VOCÊ S/A E VOCÊ RH

Fleury (2000) observou que as principais práticas relacionadas à diversidade eram as ligadas à recrutamento e seleção da diversidade, assim como a preparação da organização relacionada às políticas organizacionais. Nas revistas analisadas,

essas foram as práticas que mais apareceram relacionadas ao tema da diversidade, conforme o quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de Práticas identificadas nas edições analisadas.

Práticas	Você RH	Você S/A	Total por Tema
Comunicação	0	1	1
Gestão da diversidade	1	2	3
Grupos de apoio/colaboração	1	1	2
Políticas Organizacionais	6	13	19
Programa de liderança	0	2	2
Seleção/Gestão de talentos	15	6	21
Sem Associação	0	2	2
Superação de Desafios	0	2	2
Treinamento	1	2	3
Total por Edição	24	31	55

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O tipo de prática que mais apareceu no total entre as duas revistas foi a Seleção/Gestão de Talentos. A revista Você RH tem o foco no setor que trata dessa prática, então podemos notar que 15 das publicações analisadas eram dessa revista, enquanto a Você S/A, voltada aos executivos de forma geral, puxa políticas organizacionais para a segunda posição, entre práticas mais identificadas como mais recorrentes. Para Carneiro (2020), as pessoas são os componentes formadores das organizações, são elas as responsáveis pelas decisões que incorrem em mudanças no ambiente de trabalho; por esse motivo, o quadro de funcionários deve ser encarado como o maior diferencial da organização e que os funcionários não devem somente ter as habilidades necessárias ao cargo, mas também devem possuir características que “agreguem ao valor da empresa e estejam em consonância com a missão, visão e valores”(CARNEIRO, 2020, p.52).

Na edição de abril de 2018 da revista Você S/A (01/04/2018), Tamires Vitorio traz o artigo “Guardião das Minorias” em que trata da diversidade de forma geral e como o recrutamento e seleção atua para selecionar e manter os talentos que agora são diferentes do que as companhias estavam acostumadas. Vitorio apresenta dados

da consultoria Amrop 2GET informando que, desde 2015, a demanda de profissionais diversos cresceu 40% e que isso é um indicador do porquê as práticas de Seleção/Gestão de Talentos necessitavam de um profissional mais especialista, surgindo, para atuar nessa frente, a profissão de especialista em diversidade.

Na edição de Agosto e Setembro de 2018, a revista *Você RH* (01/08/2018) publicou uma coluna escrita por Cyril Bouquet que trata de desafios que a prática de seleção/gestão de talentos deve encarar para atuar com a diversidade, são elas: entender a diversidade cognitiva e o trabalho em conjunto, perceber a necessidade de empatia e objetividade e compreender a segurança psicológica os atritos saudáveis. Na edição seguinte, o artigo de Michele Loureiro intitulado “6 questões sobre diversidade” (*VOCÊ RH*, 01/09/2018) traz recomendações sobre como selecionar as pessoas que, em teoria, seriam menos qualificadas, para isso, traz outras práticas que devem estar alinhadas à seleção para ser apoio, como treinamentos internos.

As políticas organizacionais, neste voltadas à diversidade, é a outra prática que mais apareceu e que Ribeiro et al (2020) afirma que começam a ganhar corpo nas organizações em razão de que, historicamente, indivíduos das minorias não eram vistos como força de trabalho aproveitável e passaram a ser reconhecidos como tal. Atualmente, as políticas mais recorrentes, “em nome da neutralidade e do tecnicismo, usam de práticas homogeneizadoras para evitar os conflitos, desconsiderando, assim, as diversidades” (RIBEIRO et al, 2020, p.9). Este aspecto das políticas atuais reproduz a heteronormatividade em prol de falsa harmonia, já que o heterossexismo é um “fenômeno cultural (...) uma norma social reproduzida até mesmo pelas vítimas (...)” (RIBEIRO et al, 2020, p.10).

Na revista *Você S/A*(01/11/2018), edição de novembro de 2018, “O desafio da diversidade” por Natalia Gomez, inicia exatamente com essa visão, indicando que a maior parte das empresas acredita que trata todo mundo da mesma forma e, por esse motivo, não há necessidade de adotar políticas relacionadas à diversidade. Apresentam ainda, o case da IBM que conectou as práticas da diversidade com os valores da empresa e códigos de conduta, assim, ao entrar na organização, o funcionário já sabe as “regras do jogo”. Na edição de abril e maio de 2019, a revista *Você RH*(01/04/2019) publica a coluna de Bettina Büchel com o título “Só cota não é

suficiente” e que fala sobre como as políticas de recrutamento e seleção devem pensar sobre a inclusão feminina nas empresas. De forma que não se deve pensar somente em aumentar o número de mulheres, mas ter a estruturação do ambiente preparada para o ingresso delas e ter as políticas organizacionais alinhadas para que isso aconteça ou a inclusão da diversidade não trará resultados.

Resultados são o que as organizações esperam ao se preocupar com a questão da diversidade e, de acordo com os artigos analisados, o resultado mais esperado por meio das práticas que atuam sobre a diversidade é a criação de uma cultura inclusiva (quadro 8).

Quadro 8 - Tipos de Resultados Esperados identificados nas edições analisadas.

Resultados	Você RH	Você S/A	Total por Tema
Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	2	3	5
Aumento do Faturamento	2	1	3
Cultura Inclusiva	5	15	20
Diminuição de Turnover	2	0	2
Equidade	0	1	1
Melhora de Performance	3	7	10
Prevenção de problemas	3	2	5
Soluções Criativas	0	1	1
Vantagem Competitiva	7	1	8
Total por Edição	24	31	55

Fonte: Elaborado pelos Autores.

De acordo com Pereira (2011), cultura organizacional trata de um sistema de valores comuns aos membros da organização e que a diferencia das demais organizações, por isso, deve ser entendida dentro do contexto, considerando biografia, história, percepção e interpretação dos atores organizacionais. Ao mesmo tempo, uma cultura pode ser modificada e, ainda que seja extremamente difícil, pode se transformar no momento em que as pessoas que fazem parte da organização “entendem, desejam, participam, aceitam e desempenham um comportamento em prol das mudanças propostas” (PEREIRA, 2011, p.75).

Em ambas revistas analisadas, Cultura Inclusiva é um resultado esperado relacionado à mais de uma prática (como veremos na próxima seção), na edição de janeiro de 2019 da *Você S/A* é apresentado o case da multinacional American Airlines e um de seus funcionários que é homossexual e também um artista Drag Queen. Nesse case, apresentado por Mariana Poli (VOCE S/A, 01/01/2019), a entrevista traz alguns pontos sobre como a cultura da American Airlines permite e incentiva, por exemplo, que existam grupos de apoio promovidos internamente, voltados ao público LGBTQI+ que trabalha na organização, o que aumenta, de acordo com o que é apresentado, o sentimento de acolhimento e a visão de que é possível crescer na organização. Na edição de dezembro de 2020 e janeiro de 2019, a reportagem de capa de Caroline Marino, fala sobre a seleção da geração Z para as organizações e sobre como a cultura da organização importa, já que agora, não só a empresa seleciona o candidato, mas o trabalhador também seleciona a empresa que esteja alinhada com seus valores. Para isso, mencionam o case da empresa Acesso Digital, na qual o processo de seleção inclui uma etapa de entrevista formal com o Comitê Cultural que, além de alinhar competências e habilidades, também alinha a questão cultural, de valores.

Na produção científica, Nunes (2008), afirma que as empresas que se preocupam com e fazem a gestão da diversidade, criando uma cultura inclusiva, tem um melhor desempenho. Se considerarmos, os itens de aumento do faturamento, melhora de performance e vantagem competitiva, como itens relacionados à gestão da diversidade voltada ao desempenho, podemos perceber que eles praticamente se igualam ao de cultura inclusiva como resultado esperado.

Nesta seção, separadamente, caracterizamos os pontos que mais apareceram nos itens analisados das revistas, conectando com conceitos já referenciados na seção de fundamentação e materiais das edições analisadas que trazem a visão das revistas sobre o assunto. Para completar a análise, passamos a compreensão e análise da relação entre os tópicos de diversidade, suas práticas e resultados nas edições da *Você S/A* e *Você RH*.

4.4 A RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE, PRÁTICAS E RESULTADOS

Nesta seção, relacionamos os tipos de diversidade com as práticas sugeridas e com os resultados esperados. Os resultados e seus totais podem ser visualizados nos quadros 9 e 12.

Quadro 9 - Práticas em relação ao tipo de diversidade discutida.

Tipo	Práticas	Você RH	Você S/A	Total por Tema
Diversidade de Forma Geral	Gestão da diversidade	1	1	2
	Grupos de apoio/colaboração	1	0	1
	Políticas Organizacionais	1	2	3
	Seleção/Gestão de talentos	3	2	5
	Superação de Desafios	0	1	1
	Treinamento	1	0	1
Etária	Programa de liderança	0	1	1
	Seleção/Gestão de talentos	8	1	9
Étnica	Políticas Organizacionais	1	2	3
	Seleção/Gestão de talentos	1	0	1
	Sem Associação	0	1	1
	Superação de Desafios	0	1	1
	Treinamento	0	1	1
Gênero	Políticas Organizacionais	3	6	9
	Programa de liderança	0	1	1
	Seleção/Gestão de talentos	2	2	4
Identidade de Gênero	Comunicação	0	1	1
	Políticas Organizacionais	0	1	1
LGBTQI+	Gestão da diversidade	0	1	1

	Grupos de apoio/colaboração	0	1	1
	Políticas Organizacionais	1	1	2
	Treinamento	0	1	1
PCD	Seleção/Gestão de talentos	1	1	2
	Sem Associação	0	1	1
Religiosa	Políticas Organizacionais	0	1	1
Total por Edição		24	31	55

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A relação entre as temáticas e as práticas podem ser compreendidas sob a luz do texto das revistas analisadas, dessa forma, para compreender como essa relação foi estabelecida, analisaremos as principais práticas relacionadas à cada tipo de diversidade, considerando as mais relevantes em relação à quantidade de vezes em que aparecem em cada revista, destacadas acima. Como alguns dos temas aparecem associados às práticas somente 1 vez, não estarão discriminados (porém, podem ser visualizados nos Anexos A, B e C). Para que seja possível visualizar de forma mais fácil, apresentaremos os excertos e sínteses em um quadro. Para os itens indicados no quadro 9, da você RH:

Quadro 10 - Excertos e sínteses de diversidade por práticas com mais recorrência na Você RH.

Tema	Prática	Edição	Excertos da Você RH	Síntese
Diversidade de Forma Geral	Seleção/Gestão de Talentos	04/2018 e 05/2018	Parece simples, mas implantar essa filosofia passa por um árduo caminho. "A responsabilidade pelo desenvolvimento dessa diversidade depende de sistemas educacionais e líderes ousados que entendam que não é fácil conseguir que pessoas diferentes trabalhem ou vivam juntas, muito menos colaborem e inovem em conjunto", dizem Evans e Lanvin, também responsáveis pelo Índice de Competitividade Global de Talentos. Segundo eles, as nações que perceberam a importância de incentivar a	A seleção/gestão de talentos para a diversidade precisa estar alinhada com a forma com que a organização incentiva a diversidade e têm suas lideranças envolvidas e entendendo que é necessário que as pessoas diferentes possam conviver e trabalhar juntas.

			diversidade lideram o ranking ICGT. No topo está a Suíça, país especialmente sensível à multiplicidade cognitiva.	
Etária	Seleção/Gestão de Talentos	06 e 07/2018	Não é à toa, portanto, que as empresas estejam se desdobrando para fugir da tradicional fórmula do teste online seguido por dinâmicas de grupo e entrevistas. Os processos hoje necessitam ser mais abrangentes e trazer vivências prazerosas, que agreguem conhecimento.	É importante que as empresas criem processos mais inclusivos, saindo das tradicionais fórmulas dos processos seletivos atuais, é importante para a diversidade etária que os processos agreguem conhecimento.
Gênero	Políticas Organizacionais	04 e 05/2020	Realizando ações voltadas para a equidade de gênero há cinco anos, a empresa possui 48% de mulheres e 52% de homens entre os 3.700 funcionários. “Esses números não são fruto do acaso. Nós os conquistamos ano a ano, com ações que começam no recrutamento, passam por políticas de promoção e, agora, pela licença parental. Se havia algum espaço para que um líder não promovesse uma mulher por causa da maternidade, isso acabou.”	A organização necessita criar políticas de equidade de gênero para que o conceito de inclusão esteja culturalmente presente, para isso, deve-se implementar políticas que começam no recrutamento, depois para promoção até licenças parentais.
Gênero	Seleção/Gestão de Talentos	08 e 09/2019	Para aumentar a contratação de mulheres, a empresa estabeleceu que seria obrigatória a presença de, pelo menos, uma candidata do gênero feminino durante o processo seletivo, independentemente do cargo ou da especificidade da vaga. “O objetivo não era criar cotas, mas promover a equidade baseada na qualificação profissional”, diz Caroline.	Para a Seleção/Gestão de Talentos voltadas à diversidade de gênero, é importante estabelecer ações que forcem a busca e seleção da diversidade, sem objetivamente criar cotas.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para os itens indicados no quadro 9 da revista Você S/A:

Quadro 11 - Excertos e sínteses de diversidade por práticas com mais recorrência na Você S/A.

Tema	Prática	Edição	Excertos da Você S/A	Síntese
Diversidade de Forma Geral	Políticas Organizacionais	04/2019	<p>“Quem não se sente completo produz menos. Isso é fato. Por isso, é importante que as empresas criem condições objetivas, como extensão de benefícios, treinamentos em diversidade, sistema de ouvidoria eficiente, e garantam um ambiente mais acolhedor”, afirma.</p> <p>Para ele, o aumento no número de líderes gays que assumem quem são contribui para avançar a discussão sobre diversidade nas empresas, mas também é um reflexo do trabalho daquelas que criaram políticas sérias e comprometidas com a diversidade.</p>	<p>Existe a necessidade de criar políticas que possibilitem ao funcionário o sentimento de acolhimento, com isso, é possível que se sintam-se a vontade para se expressar como parte da diversidade da qual fazem parte, isso inclui as lideranças, e quando assim se expressam, contribuem para a discussão sobre a diversidade nas empresas e também são resultados de políticas sérias e comprometidas com a diversidade.</p>
Diversidade de Forma Geral	Seleção/Gestão de Talentos	04/2018	<p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • checar o status das ações que foram construídas • apoiar a área de comunicação para o desenvolvimento de informes de datas específicas, como o dia do combate ao racismo e à homofobia • desenvolver ações para os públicos diversos 	<p>A seleção/gestão de talentos deve estar alinhada com as ações construídas na organização, dar suporte e estar em sincronia com a área de comunicação e com as ações específicas para a diversidade pensando sempre em ações para diversos públicos.</p>

Étnica	Políticas Organizacionais	01/2018	<p>Para mudar isso, o primeiro passo é tomar consciência de que nossa capacidade de avaliação não é tão objetiva quanto parece. O segundo é criar protocolos para desviar das armadilhas trazidas pelo viés inconsciente. “Para mudar uma percepção negativa, é preciso nos expor a experiências positivas, que rompam com a crença anterior. Alguém que acredite que as mulheres são más motoristas só vai mudar de opinião após diversas experiências tranquilas como passageiro em carros dirigidos por mulheres”, diz Carla Tieppo. “Daí a importância das cotas nas empresas, que proporcionam a possibilidade de ter experiências positivas com funcionários de perfis diversos em posições antes ocupadas apenas por homens brancos, por exemplo.”</p>	<p>É preciso estar ciente do viés inconsciente de análise na hora de criar políticas organizacionais, visto que a percepção influencia a forma com que a diversidade é presente na organização. É importante que existam políticas, como a de cotas, que possa trazer profissionais diversos para a organização e que ocupem espaços antes muito homogêneos.</p>
Gênero	Políticas Organizacionais	08/2019	<p>Ao pensar em políticas para mulheres que recentemente se tornaram mães, é necessário prover flexibilidade e acolhimento. “No grupo de países que mais incentivam a participação feminina no mercado após a maternidade, há adoção de iniciativas como licença parental mais longa (licença para o pai e a mãe, com obrigatoriedade de divisão do período entre ambos) e remunerada, jornada flexível e possibilidade de trabalho remoto”, afirma Regina Madalozzo. Creches, pré-escolas e escolas em horário integral também fazem parte do pacote.</p>	<p>As políticas organizacionais voltadas à gênero devem considerar a forma com que historicamente a mulher tem sido tratada em relação à, por exemplo, a maternidade, nesse caso, é importante que existam iniciativas que dêem suporte ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.</p>

Gênero	Seleção/Gestão de Talentos	01/2020	Para aumentar o número de mulheres na liderança, em novembro de 2019 a Puratos, empresa belga de panificação, realizou um processo seletivo de trainee exclusivo para profissionais do sexo feminino. “Atualmente, as mulheres são 36% de nossos gestores. Nosso objetivo é chegar a 50% e, por isso, precisamos desenvolver sucessoras”, afirma Danielle Arraes, vice-presidente de Recursos Humanos da Puratos.	Para a seleção/gestão de talentos voltada à gênero, é importante aprender com quem já realizou ações relacionadas, de forma que aumentar o número de mulheres não só passa pela seleção das mesmas, mas também por ações de preparação e retenção das mulheres nas organizações, de forma que elas também possam crescer e assumir cargos de gestão.
--------	----------------------------	---------	---	--

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Em relação aos resultados relacionados aos temas de diversidade tratados nas edições das revistas, apresentamos o quadro 12 que indica a frequência com que aparecem nos itens analisados.

Quadro 12 - Resultados em relação ao tipo de diversidade discutida.

Tipo	Resultados	Você RH	Você S/A	Total por Tema
Diversidade de Forma Geral	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	1	1	2
	Cultura Inclusiva	1	4	5
	Melhora de Performance	1	1	2
	Vantagem Competitiva	4	0	4
Etária	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	1	0	1
	Aumento do Faturamento	1	0	1
	Cultura Inclusiva	1	0	1
	Diminuição de Turnover	2	0	2
	Melhora de Performance	2	1	2
	Soluções Criativas	0	1	1

	Vantagem Competitiva	1	0	2
Étnica	Aumento do Faturamento	0	1	1
	Cultura Inclusiva	0	2	2
	Prevenção de problemas	1	1	2
	Vantagem Competitiva	1	1	2
Gênero	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	0	2	2
	Aumento do Faturamento	1	0	1
	Cultura Inclusiva	3	4	7
	Equidade	0	1	1
	Melhora de Performance	1	1	2
	Prevenção de problemas	0	1	1
Identidade de Gênero	Cultura Inclusiva	0	1	1
	Melhora de Performance	0	1	1
LGBTQI+	Cultura Inclusiva	0	2	2
	Melhora de Performance	0	2	2
	Prevenção de problemas	1	0	1
PCD	Cultura Inclusiva	0	1	1
	Prevenção de problemas	1	0	1
	Vantagem Competitiva	0	1	1
Religiosa	Cultura Inclusiva	0	1	1
Total por Edição		24	31	55

Fonte: Elaborado pelos Autores.

No quadro 12, consideramos os itens que apareceram mais de uma vez relacionados para elaborar o quadro 13, a seguir, da revista você RH:

Quadro 13 - Excertos e sínteses de diversidade por resultados com mais recorrência na Você RH.

Tema	Resultados	Edição	Excerto selecionado	Síntese
Diversidade de Forma Geral	Vantagem Competitiva	06 e 07/2019	<p>Vantagens competitivas Os benefícios da diversidade estão cada vez mais claros. Por mais que a justiça social e a busca por melhores ambientes de trabalho sejam justificativas válidas, não se pode ignorar o fato de que as empresas dialogam com a sociedade para fazer novos negócios e atrair consumidores. Por isso, posicionamentos contra grupos minoritários podem afetar diretamente a imagem da marca. Em 2013, por exemplo, a fabricante de massas Barilla passou por maus bocados após seu presidente, Guido Barilla, fazer declarações homofóbicas. A comunidade mundial LGBTI+ boicotou produtos da companhia depois de o executivo afirmar que era contra a adoção por casais homoafetivos e que nunca faria um anúncio com uma família homossexual. Resultado: para evitar prejuízos, a empresa precisou se desculpar publicamente e repensar toda a sua política de diversidade.</p>	<p>A diversidade pode trazer vantagens competitivas de algumas formas, um melhor ambiente de trabalho, praticar a justiça social, atrair novos consumidores. Porém, um dos pontos é evitar prejuízos ou problemas relacionados à imagem da organização quando trata de assuntos relacionados à diversidade de forma que se posicione contra, por exemplo.</p>
Etária	Diminuição de Turnover	10 e 11/2017	<p>Ao analisar o que levava à saída dos empregados, a Flex percebeu que os novatos eram cobrados por metas de vendas iguais às dos funcionários experientes. “Fizemos um trabalho de conscientização da liderança para mostrar como isso era injusto, que o colaborador no período de experiência precisava de um tratamento diferenciado”, diz Angela.</p>	<p>A diminuição do turnover de funcionários novos, principalmente jovens pode ser amenizada com novas políticas organizacionais que estimulem ações de treinamento e conscientização.</p>

Etária	Melhora de Performance	10 e 11/2017	<p>A principal falha na formação desses jovens, segundo o professor da FGV, é comportamental. “Como estão acostumados a receber recompensas, eles se frustram muito rápido”, diz Bueno.</p> <p>Para incentivar o aprendizado técnico dos funcionários, ela “gamificou” os cursos. Lançou, em maio, o jogo Mestre dos Códigos, que traz uma série de atividades práticas em desenvolvimento de software para testar o nível de conhecimento dos profissionais em diversas linguagens de programação.</p>	<p>A melhora de performance dos funcionários jovens, nesse caso da Geração Z, acontece quando se entende a forma com que foram formados, acostumados com recompensas rápidas. Por isso, estratégias como a gamificação de atividades e cursos podem ser aliados na hora de integrar esses profissionais e, com isso, ganhar mais performance.</p>
Gênero	Cultura Inclusiva	04 e 05/2020	<p>Além disso, os profissionais têm uma volta gradual à rotina, trabalhando apenas quatro dias semanais no primeiro mês do retorno. Em geral, os pais folgavam às sextas ou às segundas-feiras, para emendar com o fim de semana. “Como a sociedade brasileira é machista, enfrentamos certa resistência dos homens. Decidimos quebrar a licença para incentivá-los”, diz Daniel Hoe, diretor de marketing da Salesforce para a América Latina.</p>	<p>A criação de uma cultura inclusiva relacionada à gênero também pode pensar na forma com que a sociedade se baseia no patriarcado, para isso, deve-se quebrar as barreiras sociais dentro da organização, as políticas de licença-paternidade, por exemplo, podem ser incentivadas como forma de atender à essa necessidade e, assim, caminhar para uma cultura mais inclusiva.</p>

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para os itens indicados no quadro 12 que aparecem com mais frequência na revista Você S/A, foi elaborado o quadro 14:

Quadro 14 - Excertos e sínteses de diversidade por resultados com mais recorrência na Você S/A.

Tema	Resultados	Edição	Excerto selecionado	Síntese
Diversidade de Forma Geral	Cultura Inclusiva	05/2020	<p>Foi assim que, em 2018, nasceu a produtora audiovisual Pujança, que tem a luta pela diversidade e inclusão no DNA — tanto que as fundadoras procuram sempre negros e profissionais LGBTQ+ para formar suas equipes. O trio já fez peças publicitárias, campanhas fotográficas, transmissões em vídeo e</p>	<p>A busca pela cultura inclusiva para a diversidade solicita que as organizações tenham a diversidade e inclusão no seu DNA, formando equipes diversas e buscando estar conectadas com a diversidade.</p>

			documentários para marcas como SOS Mata Atlântica, Ben&Jerry's, Itaú Cultural e Grupo Pão de Açúcar.	
Étnica	Cultura Inclusiva	01/2018	Em 2016, a proporção de funcionários negros no Santander cresceu de 20% para 21,4%. Segundo o banco, isso foi possível graças ao Portal de Vagas da Iniciativa Empresarial pela Igualdade, plataforma criada em parceria com a rede Universia e a ONG Afrobras (Sociedade Afro-Brasileira de Desenvolvimento Sociocultural).	Uma cultura inclusiva voltada à inclusão étnica passa por ações específicas voltadas à diversidade e parcerias estratégicas com players que já têm experiência com a diversidade.
Gênero	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	01/2020	Para aumentar o número de mulheres na liderança, em novembro de 2019 a Puratos, empresa belga de panificação, realizou um processo seletivo de trainee exclusivo para profissionais do sexo feminino. "Atualmente, as mulheres são 36% de nossos gestores. Nosso objetivo é chegar a 50% e, por isso, precisamos desenvolver sucessoras", afirma Danielle Arraes, vice-presidente de Recursos Humanos da Puratos, que emprega 300 pessoas. O programa terá duração de três anos e as trainees poderão - atuar em um dos 70 escritórios da companhia espalhados pelo mundo. Além disso, ao final do período, as trabalhadoras estarão prontas para assumir cargos de liderança. A iniciativa teve recorde de público: cerca de 1 800 candidatas se inscreveram para apenas três vagas disponíveis.	Para atrair ou contratar mais mulheres é importante ter programas e ações específicas voltadas ao público feminino, buscando, inclusive, que elas também ocupem cargos de gestão, possibilitando o crescimento na carreira.
Gênero	Cultura Inclusiva	08/2019	Ao pensar em políticas para mulheres que recentemente se tornaram mães, é necessário prover flexibilidade e acolhimento. "No grupo de países que mais incentivam a participação feminina no mercado após a maternidade, há adoção de iniciativas como licença parental mais longa (licença para o pai e a mãe, com obrigatoriedade de divisão	Uma cultura inclusiva voltada ao gênero também passa pelo reconhecimento da diferença que a sociedade faz entre o papel da mulher e do homem no ambiente doméstico, sendo assim, ações como as licenças parentais devem contemplar ambos os gêneros e oferecer possibilidades que quebrem as barreiras inconscientes

			do período entre ambos) e remunerada, jornada flexível e possibilidade de trabalho remoto”, afirma Regina Madalozzo. Creches, pré-escolas e escolas em horário integral também fazem parte do pacote.	que a sociedade reflete na organização.
LGBTQI+	Cultura Inclusiva	01/2019	Em 1994, a multinacional já tinha, entre outras coisas, um atuante grupo de funcionários LGBTQ+, chamado de Pride (orgulho, na tradução para o português). “As pessoas falavam abertamente a respeito de sexualidade.	Uma cultura inclusiva pode ser estimulada para o público LGBTQI+ por meio da promoção e apoio à grupos específicos voltados à este tema dentro das organizações, pois eles podem servir de base para a discussão necessária e conscientização.
LGBTQI+	Melhora de Performance	12/2017	“Muitas organizações dizem para o mercado que são plurais, mas não promovem transformações internas”, diz Liliane Rocha, da consultoria de gestão Kairós, de São Paulo. Além de perder dinheiro, já que comprovadamente equipes mais diversas se complementam e trazem mais resultados, essas empresas também correm o risco de perder talentos, que se sentem enganados por um discurso vazio. “Quando deixamos de contratar um profissional qualificado porque ele é trans, invertemos a lógica do capitalismo. Por não querer lidar com questões menores, como crachá ou banheiro, perde-se competitividade”, diz Liliane. No fim, a lição é muito simples: quando as pessoas se sentem livres para ser elas mesmas, dentro e fora das empresas, todo mundo ganha.	É importante compreender que organizações mais diversas trazem mais resultados e melhoram a performance. Para isso, é importante agir diretamente em questões que, até então, são consideradas menores, pois pequenos passos podem gerar mais engajamento e pertencimento.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Por fim, foi elaborado um quadro que associa os tipos de diversidade, práticas sugeridas e resultados esperados, o quadro completo pode ser visualizado no ANEXO C. A partir disto, sintetizamos o número de vezes que cada tipo de prática e resultados aparece no total das edições analisadas em relação aos tipos de diversidade. O quadro 15, abaixo, não se correlaciona linha a linha.

Quadro 15 - Práticas e resultados mais frequentes.

Resultados	Total	Práticas	Total
Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	3	Comunicação	1
Aumento do Faturamento	3	Gestão da diversidade	2
Cultura Inclusiva	14	Grupos de apoio/colaboração	2
Diminuição de Turnover	1	Políticas Organizacionais	6
Equidade	1	Programa de liderança	2
Melhora de Performance	8	Seleção/Gestão de talentos	5
Prevenção de problemas	5	Sem Associação	2
Soluções Criativas	1	Superação de Desafios	2
Vantagem Competitiva	7	Treinamento	3

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A partir do quadro 15 e das associações feitas no quadro do ANEXO C, passamos à discussão crítica de como as publicações analisadas apresentam a diversidade em relação às práticas e resultados esperados.

4.5 A DIVERSIDADE CARACTERIZADA NAS REVISTAS DE NEGÓCIOS VOCÊ S/A E VOCÊ RH

Primeiramente, é importante compreender quais as associações principais entre diversidade, práticas sugeridas e resultados esperados, caracterizados nas seções anteriores e aqui sintetizados, de forma completa:

- a) Diversidade de Forma geral
 - i. Práticas: Gestão da Diversidade, Grupos de apoio, Políticas Organizacionais, Seleção/Gestão de Talentos, Superação de Desafios e Treinamento;
 - ii. Resultados: Cultura Inclusiva, Vantagem Competitiva, Melhora de Performance e Atração ou Contratação de profissionais mais diversos;
- b) Diversidade Etária
 - i. Práticas: Programa de Liderança, Seleção/Gestão de talentos;
 - ii. Resultados: Soluções Criativas, Atração ou Contratação de mais profissionais diversos, Aumento do Faturamento, Cultura Inclusiva,

Diminuição de Turnover, Melhora de Performance, Vantagem Competitiva;

c) Diversidade Étnica

- i. Práticas: Políticas Organizacionais, Seleção/Gestão de talentos, Superação de Desafios, Treinamento;
- ii. Resultados: Aumento do Faturamento, Cultura Inclusiva, Prevenção de problemas, Vantagem Competitiva;

d) Diversidade de Gênero

- i. Práticas: Políticas Organizacionais, Programa de liderança, Seleção/Gestão de talentos;
- ii. Resultados: Atração ou Contratação de mais profissionais diversos, Aumento do Faturamento, Cultura Inclusiva, Equidade, Melhora de Performance, Prevenção de problemas;

e) Diversidade de Identidade de Gênero

- i. Práticas: Comunicação, Políticas Organizacionais
- ii. Resultados: Cultura Inclusiva, Melhora de Performance

f) Diversidade relacionada à um dos LGBTQI+

- i. Práticas: Gestão da diversidade, Grupos de apoio/colaboração, Políticas Organizacionais, Treinamento;
- ii. Resultados: Cultura Inclusiva, Melhora de Performance, Prevenção de problemas;

g) Diversidade relacionada à PCD

- i. Práticas: Seleção/Gestão de talentos;
- ii. Resultados: Cultura Inclusiva, Prevenção de problemas, Vantagem Competitiva;

h) Diversidade Religiosa

- i. Práticas: Políticas Organizacionais;
- ii. Resultados: Cultura Inclusiva;

A diversidade é discutida de diversas formas nas edições analisadas, sendo assunto recorrente durante as edições de ambas revistas. São reportagens de capa, colunas com especialistas, matérias isoladas, cases de sucesso e outras abordagens

para trazer o assunto da diversidade. É importante estabelecer, após a leitura destes artigos, dos excertos apresentados nas seções anteriores e dos excertos presentes nos Anexos A e B, em que lugar se posiciona a diversidade apresentada pelas revistas. Para isso, além dos conceitos de diversidade apresentados no referencial teórico, cabe revisar os conceitos de etnocentrismo e relativismo cultural, que auxiliarão na construção do entendimento.

Para Reis e Castellano (2020), o etnocentrismo é uma filosofia que acredita numa verdade absoluta, numa cultura vista como predominante ou superior à outra, o que cria um julgamento pré-concebido ao analisar outra cultura, universalizando o pensamento. Já o relativismo cultural é um ponto de vista que irá visualizar as culturas livres desse pré-julgamento, sem considerar sua visão de mundo na análise.

O etnocentrismo é retomado frequentemente nas matérias das revistas, apresentado como o ponto de vista das organizações que ainda não adotam a diversidade ou que a estão adotando em práticas instrumentais ou somente por necessidade. Mas também, podemos perceber que o status quo da organização é sempre o ponto de partida para caracterizar a diversidade, como podemos observar nos excertos apresentados na seção 4.4.

A diversidade de gênero, grande parte das vezes e principalmente ao tratar da mulher, é sempre em relação ao homem branco, ao falar de maternidade, fala-se de práticas e flexibilização, mas o contraste com a licença parental para os homens é retomado. Esse contraste com o homem branco (cis) é retomado inúmeras vezes, para falar da posição em relação à identidade de gênero e a posição marginalizada dos(as) trans, também para caracterizar a diversidade étnica. A diversidade etária é caracterizada em relação à geração, apresentando o contraste entre gerações, como atrair os mais jovens e o embate geracional.

Além da visão etnocêntrica, a caracterização da diversidade vem associada à uma visão instrumentalista da organização. Para Silva (2003):

(...) o “trabalho” é fundamentado como o sentido da existência do homem, aplicado indiscriminadamente a todas as categorias dos indivíduos. Ou seja, o homem está ligado direta e intensamente na sua relação com o trabalho em suas ocupações especializadas, possibilitando assim uma produção tanto qualitativa quanto quantitativa nas relações sociais de produção, o que caracteriza nesse sentido um trabalho racionalizado que torna compatível tempo e produção qualificada, associados a lucratividade e acumulação.

E ainda que todos os tipos de diversidades apareçam, em algum momento, associados à criação de uma cultura inclusiva. Este resultado, discutido na seção 4.4, vem associado à um conjunto de práticas sugeridas, como a melhoria da comunicação, gestão da diversidade, seleção/gestão de talentos, políticas organizacionais, entre outros. As práticas e resultados esperados, suportados pela criação de uma cultura inclusiva, tem finalidade instrumental, não raros são os trechos em que se mencionam cases de sucesso de empresas ou quanto uma empresa preocupada com a diversidade desempenha ou lucra a mais, todas afirmações suportadas por dados e pesquisas de consultorias e especialistas. Destacamos alguns dos principais excertos no quadro 16.

Quadro 16 - Diversidade - Excertos selecionados

Tipo de Diversidade	Excerto Selecionado
Diversidade de Forma Geral	Além disso, a verdade é que empresas inclusivas ganham mais dinheiro. A inclusão aumenta não só a receita como também o engajamento, a produtividade, a atração e a retenção dos talentos, além de, no longo prazo, reduzir possíveis custos judiciais atrelados à discriminação.
Etária	Faz bem para o bolso inserir os mais velhos nas companhias, além do apelo social, tem um viés mercadológico. “Não é apenas a força de trabalho que vai envelhecer, mas também os consumidores. Isso quer dizer que as empresas terão de incluir profissionais que consigam pensar com a cabeça desse público para criar soluções e antever demandas”, afirma Morris, da MaturiJobs. A visão é compartilhada por Luciana, da Unilever. “Para estar em todos os lares, não há como não ter diversidade. Então, é essencial romper e eliminar todos os estereótipos possíveis, incluindo o de idade.”
LGBTQI+	E isso pode ser comprovado por dados da pesquisa da OutNow, que afirma que, entre os LGBTI+ declarados, 75% acreditam que são produtivos no trabalho — já entre os que não falam sobre a questão o número cai para 46%. “Quem não se sente completo produz menos. Isso é fato.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Retomando Fleury (2000), a diversidade deve ser compreendida pela forma com que as pessoas interagem num mesmo sistema social, compreendendo os grupos de maioria e minoria e as vantagens e poder disputados entre eles. É possível visualizar que as revistas caracterizam essas diferenças, apresentando a diversidade dessa forma, no embate e no contraste entre os diferentes.

Já quando se trata da compreensão de práticas e resultados, da visão instrumental abordada, Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que as organizações

buscam legitimidade na comunidade diversa, buscam a adesão dos empregados e, assim, continuam dentro da essência tradicional de políticas. As revistas continuam nessa linha tradicional de sugestões, em que as práticas sugeridas vão ao encontro do que é tradicionalmente realizado, porém, integrando atores e especialistas em diversidade, criando uma gestão para a diversidade que, essencialmente, se moldam dentro da atuação tradicional, com poucas particularidades.

Em resumo, a caracterização da diversidade nas revistas de negócio analisadas é feita de forma etnocêntrica, focando no contraste com o que está estabelecido, de forma instrumental, repetindo práticas já consolidadas para a gestão tradicional, porém com o caráter diverso, pelos sujeitos envolvidos mas que, no fim, buscam o mesmo resultado da gestão tradicional. Criar uma cultura inclusiva, que é o resultado mais esperado das práticas analisadas é, então, consequência e fim do crescimento da empresa, com finalidades como lucro, otimização de recursos, melhoria na gestão de talentos etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar as práticas de gestão da diversidade relacionadas em duas revistas de negócios brasileiras. No decorrer do estudo, foram analisadas o total de 69 edições das revistas *Você S/A* e *Você RH*, nas quais foram considerados 48 publicações que continham conteúdo relacionado à diversidade. Esta pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter descritivo buscou resposta ao questionamento: Quais práticas de gestão da diversidade são abordadas nas revistas de negócio brasileiras?

Para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos, revisamos três principais temáticas durante a fundamentação teórica: Diversidade, Gestão da Diversidade e Revistas de Negócios.

Os resultados obtidos respondem aos objetivos específicos, de forma que, primeiramente, foi possível identificar as publicações relacionadas à diversidade nas duas revistas de negócios. Em seguida, pudemos descrever as práticas mais recorrentes de gestão da diversidade e seus resultados esperados, respectivamente

as práticas: Seleção/Gestão de Talentos e de Políticas Organizacionais; e o resultado esperado: Cultura inclusiva.

Para atender ao terceiro dos objetivos específicos, relacionamos o tipo de diversidade, práticas e resultados, caracterizando os mais recorrentes. Todos os objetivos foram suportados pela fundamentação e também pelos excertos das revistas de negócios.

Por fim, fizemos a discussão de como a diversidade, práticas e resultados são caracterizados nas publicações, trazendo à discussão a maneira com que estas publicações de negócio reproduzem o discurso etnocêntrico e utilitarista para tratar de diversidade.

Como contribuição, esta pesquisa traz um novo olhar sobre a forma com que a diversidade vem sendo tratada em publicações nacionais de negócios, discutindo e ampliando as possibilidades sobre como visualizar a diversidade no ambiente organizacional, embasada pelos estudos científicos da administração.

Por limitações, entendemos que o alcance de um trabalho de conclusão de curso vai até o que existe de teoria consolidada e reproduz metodologicamente caminhos de pesquisa, reforçando o olhar de determinadas lentes teóricas, mas sem gerar, efetivamente, teoria. Também é limitação a seleção de revistas publicadas pela mesma editora que, apesar de servirem ao tipo de análise aqui realizada, necessitaria outras técnicas de coleta e análise de dados para desenvolver outros entendimentos e conclusões.

Para futuras pesquisas, sugerimos a definição de um ou mais tipos de diversidade discutidos e analisados sob a técnica de análise do discurso, a ampliação do corpus de análise, abrangendo, se possível, mais edições destas publicações assim como publicações de outras editoras como a Exame ou a HSM Management. Uma outra linha de pesquisa pode ser trabalhada em relação ao resultado das temáticas, isto é, Gênero (mulher) foi a temática mais recorrente e Identidade de gênero foi a segunda menos recorrente, ainda que, teoricamente, estejam ligadas intrinsecamente.

Por fim, esperamos que esse estudo seja capaz de possibilitar a ampliação que se tem sobre a diversidade no contexto das revistas de negócios brasileiras, reforçando a importância da discussão e compreensão crítica da forma com que essas

práticas de gestão da diversidade têm sido evidenciadas, principalmente em relação aos resultados relacionados. Também, esperamos que sirva como estímulo a novos estudos, tanto teóricos quanto práticos, com os aspectos da diversidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Agripa Faria. **Metodologia científica e educação**. 2 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2014.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Jorge Zahar Ed, Rio de Janeiro, 2002.

BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de; PASSOS, Elizete Silva. **Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas**. Organizações & Sociedade, v. 7, n. 19, p. 161-174, 2000.

BOEIRA, Sérgio Luís; VIEIRA, Paulo Freire. **Estudos Organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar**. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE- MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007. V.2 (2 tiragem). p. 17-52.

BRITTO, Denise. **Trabalho e cultura organizacional no discurso da mídia: uma análise da revista Você S/A**. Tese Doutorado. Universidade Federal de São Carlos, 2014.

CÂNDIDO, Hernani; PESSOA, Débora. **Diversidade Sexual Nas Organizações: Uma Análise Bibliométrica de Publicações em Administração**. XXXVII EnAMPAD. Rio de Janeiro - RJ, 2013.

CARNEIRO, Samela G.. **Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas**. REVISTA FACTHUS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO, v. 1, n. 5, p. 49, 2020.

CARRIERI, Alexandre de P.; AGUIAR, Ana R.; DINIZ, Ana Paula. **Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual**. Cad. EBAPE.BR, v. 11, nº 1, artigo 10, Rio de Janeiro, Mar. 2013

CARRIÓN, Gabriel Cepeda. **La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos**. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, n. 29, p. 57-82, 2006.

CIDADE, Júnia Fontes Vieira. **Diversidade de gênero nos conselhos de administração e melhoria nos resultados financeiros das companhias de capital aberto.** 2019.

COSE, E. **Affirmative action and the dilemma of the qualified.**' Black Enterprise, v. 25, n. 3, p. 158-162, 1994.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; GRISCI, Carmem Lígia Iochins; TONON, Leonardo. Representações do corpo em uma revista de negócios. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n. 2, p. 309-317, 2010.

FERNANDES, Adriana Lopes; SILVA, Sandro Márcio. **Recrutamento e Seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: integração ou inclusão?** FACEF PESQUISA - v.11 - n.2 - 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GILBERT, Jacqueline A.; STEAD, Bette Ann; IVANCEVICH, John M. **Diversity management: A new organizational paradigm.** Journal of business ethics, v. 21, n. 1, p. 61-76, 1999.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, AB da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, v. 2 (2. tiragem), 2007.

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de empresas, v.5 n.3, p.20-29, 1995.

_____.Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE- MELLO, R. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, v.2 (2 tiragem) cap. 4, p. 115-146, 2007.

GOMES, S. et al. **A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias.** Coimbra: Respons&Ability, 2008.

LAVARDA, Rosalia; BALBASTRE, Francisco. **Modelo de Diseño del Estudio de Caso en una Investigación sobre el Proceso Estratégico.** In: International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management. Buenos Aires: Proceedings of 6th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 2009.

LEMÕES, Louise Lanes. A Diversidade Sexual nas Organizações: a (in) visibilidade de pessoas transexuais via mídia de negócios. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pelotas.

LIEBLICH, Amia; TIVAL-MASHIACH, Rivka; ZILBER, Tamar. **Narrative research: Reading, analysis, and interpretation.** Sage, 1998.

MACCALI, Nicole et al. **As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil.** Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), v. 16, n. 2, 2014.

MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. Encontro de Estudos Organizacionais.** Anais III EnEO/ANPAD, 2004.

MENESES, Paulo. **Etnocentrismo e relativismo cultural.** Síntese: Revista de Filosofia, v. 27, n. 88, 2010.

Ministério do Trabalho e Emprego (2008). **Lei de Cotas em perguntas e respostas.** Acesso em 9 de outubro de 2019. Disponível em: http://www.pcdlegal.com.br/leidecotas/wp-content/themes/leidecotas/downloads/Leidecotas_Cartilha.pdf

MITCHELL, Luís Henrique Raja Gabaglia; FUKS, Hugo; DE LUCENA, Carlos José Pereira. **Extensão de modelos de competências para avaliação formativa e continuada e planejamento de recursos humanos.** In: Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2003. p. 156-165.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e Gestão.** São Paulo: Atlas, 2019.

MUZZIO, Henrique. **A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva.** Cadernos Ebape. BR, v. 12, n. 3, p. 706-718, 2014.

NEWMAN, Meredith A. **Sex, race, and affirmative action: An uneasy alliance.** Public Productivity & Management Review, p. 295-307, 1997.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. **Diversidade e identidade nas organizações.** Handbook de estudos organizacionais, v. 1, p. 334-360, 1999.

NUNES, Raul da S. **Homossexualidade e ambiente de trabalho: Contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual.** Universidade de Brasília. Trabalho de monografia, Faculdade de Comunicação. 2017.

PACHECO, Helen de P. **Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas.** In: VI Congreso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación. 2003.

PEREIRA, Ana Cristina Cypriano. **Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho e o movimento da cultura organizacional: análise multifacetada de uma organização.** 2011.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAPIMÁN, Daniel Quilaqueo. **Pesquisa Qualitativa em Educação: possibilidades de investigação em educação.** In: TAVARES, Manuel; RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.). Metodologias Qualitativas: teoria e prática. Curitiba: Crv, 2015. Cap. 8. p. 211-230.

REIS, Carlos Ricardo De Abreu dos; CASTILLO, Miguel Angel Sastre; DOBÓN, Salvador Roig. **Diversity and business performance: 50 years of research.** Service Business, v. 1, n. 4, p. 257-274, 2007.

REIS, Larissa Cristiny Nunes dos; SALVADOR, Caroline Alves; CASTELLANO, Soraia. Direitos Humanos e o Relativismo Cultural. Revista Direito em Foco: Edição 12, 2020.

REY, Fernando Luis Gonzalez. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.

RIBEIRO, Luiz Paulo et al. **Políticas organizacionais de inclusão: práticas de respeito às minorias sexuais e de gênero.** Research, Society and Development, v. 9, n. 1, p. e176911894, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. [Trad. Rita de Cássia Gomes] 14^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Everardo P. O que é etnocentrismo. [Revisão: José G. Arruda Filho e José W.S. Moraes] Ed E-book. Editora Brasiliense. 2017.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro**. 2005. Tese de Doutorado.

SILVA, Sérgio Luiz Pereira da. **Razão instrumental e razão comunicativa: um ensaio sobre duas sociologias da racionalidade**. Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, v. 2, n. 18, p. 2-9, 2001.

VELHO, Gilberto; CASTRO, Eduardo Viveiros de. **O conceito de Cultura e o estudo das sociedades complexas: uma perspectiva antropológica**. 1973. Disponível em: <<http://www.academia.edu/download/37883463/58973376-O-Estudo-Das-Sociedades-Complexas.pdf>> Acesso em: nov/2019.

WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. de. **Pop-management: a literatura popular de gestão no Brasil**. 2002. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00219_1.pdf> . Acesso em: 02 set. 2020.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman, 5. ed. 2015

APÊNDICE - CHECKLIST DE ANÁLISE DAS REVISTAS PREENCHIDO

Edição	Tipo	Práticas	Resultados	Revista
11/2016	Não Há	Não Há	Não Há	Você S/A
12/2016	PCD	Sem Associação	Vantagem Competitiva	Você S/A
12/2016	Étnica	Sem Associação	Vantagem Competitiva	Você S/A
01/2017	Etária	Programa de liderança	Soluções Criativas	Você S/A
01/2017	Gênero	Programa de liderança	Melhora de Performance	Você S/A
02/2017	Não Há	Não Há	Não Há	Você S/A
03/2017	Gênero	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	Você S/A
04/2017	Étnica	Políticas Organizacionais	Aumento do Faturamento	Você S/A
04/2017	Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você S/A
05/2017	Não há	Não há	Não há	Você S/A
06/2017	Não há	Não há	Não há	Você S/A
07/2017	Não há	Não há	Não há	Você S/A
08/2017	Não há	Não há	Não há	Você S/A
09/2017	Não há	Não há	Não há	Você S/A
10/2017	Não há	Não há	Não há	Você S/A
11/2017	Não há	Não há	Não há	Você S/A
12/2017	LGBTQI+	Políticas Organizacionais	Melhora de Performance	Você S/A
12/2017	Identidade de Gênero	Políticas Organizacionais	Melhora de Performance	Você S/A

01/2018	Étnica	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você S/A
01/2018	Diversidade de Forma Geral	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	Você S/A
02/2018	Não há	Não há	Não há	Você S/A
03/2018	Gênero	Políticas Organizacionais	Equidade	Você S/A
04/2018	Diversidade de Forma Geral	Seleção/Gestão de talentos	Cultura Inclusiva	Você S/A
04/2018	Diversidade de Forma Geral	Gestão da diversidade	Cultura Inclusiva	Você S/A
04/2018	Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você S/A
05/2018	Étnica	Treinamento	Prevenção de problemas	Você S/A
05/2018	Identidade de Gênero	Comunicação	Cultura Inclusiva	Você S/A
06/2018	Não há	Não há	Não há	Você S/A
07/2018	Não há	Não há	Não há	Você S/A
08/2018	Não há	Não há	Não há	Você S/A
09/2018	Não há	Não há	Não há	Você S/A
10/2018	Não há	Não há	Não há	Você S/A
11/2018	Diversidade de Forma Geral	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você S/A
11/2018	Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você S/A
11/2018	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Melhora de Performance	Você S/A
12/2018	Não há	Não há	Não há	Você S/A
01/2019	LGBTQI+	Grupos de apoio/colaboração	Cultura Inclusiva	Você S/A

02/2019	Não há	Não há	Não há	Você S/A
03/2019	Não há	Não há	Não há	Você S/A
04/2019	Diversidade de Forma Geral	Políticas Organizacionais	Melhora de Performance	Você S/A
04/2019	LGBTQI+	Gestão da diversidade	Cultura Inclusiva	Você S/A
05/2019	Não há	Não há	Não há	Você S/A
06/2019	Gênero	Políticas Organizacionais	Prevenção de problemas	Você S/A
07/2019	Não há	Não há	Não há	Você S/A
08/2019	Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você S/A
09/2019	LGBTQI+	Treinamento	Melhora de Performance	Você S/A
10/2019	Não há	Não há	Não há	Você S/A
11/2019	Religiosa	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você S/A
12/2019	Não há	Não há	Não há	Você S/A
01/2020	PCD	Seleção/Gestão de talentos	Cultura Inclusiva	Você S/A
01/2020	Gênero	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	Você S/A
02/2020	Não há	Não há	Não há	Você S/A
03/2020	Não há	Não há	Não há	Você S/A
04/2020	Não há	Não há	Não há	Você S/A
05/2020	Diversidade de Forma Geral	Superação de Desafios	Cultura Inclusiva	Você S/A
07/2020	Não há	Não há	Não há	Você S/A

08/2020	Não há	Não há	Não há	Você S/A
09/2020	Étnica	Superação de Desafios	Cultura Inclusiva	Você S/A
12/2016 01/2017	Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você RH
12/2016 01/2017	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Diminuição de Turnover	Você RH
04 e 05/2017	Não há	Não há	Não há	Você RH
08 e 09/2017	PCD	Seleção/Gestão de talentos	Prevenção de problemas	Você RH
08 e 09/2017	Diversidade de Forma Geral	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	Você RH
08 e 09/2017	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Melhora de Performance	Você RH
10 e 11/2017	Diversidade de Forma Geral	Treinamento	Cultura Inclusiva	Você RH
10 e 11/2017	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Diminuição de Turnover	Você RH
12/2017 e 01/2018	Não há	Não há	Não há	Você RH
02 e 03/2018	Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você RH
04 e 05/2018	Diversidade de Forma Geral	Seleção/Gestão de talentos	Vantagem Competitiva	Você RH
06 e 07/2018	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	Você RH
08 e 09/2018	Diversidade de Forma Geral	Seleção/Gestão de talentos	Vantagem Competitiva	Você RH
10 e 11 de 2018	Diversidade de Forma Geral	Políticas Organizacionais	Vantagem Competitiva	Você RH
10 e 11 de 2018	Gênero	Seleção/Gestão de talentos	Melhora de Performance	Você RH
12/2018 e 01/2019	Não há	Não há	Não há	Você RH
12/2018 e 01/2019	Não há	Não há	Não há	Você RH

02 e 03/2019	Não há	Não há	Não há	Você RH
04 e 05/2019	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Vantagem Competitiva	Você RH
04 e 05/2019	LGBTQI+	Políticas Organizacionais	Prevenção de problemas	Você RH
04 e 05/2019	Étnica	Políticas Organizacionais	Prevenção de problemas	Você RH
06 e 07/2019	Diversidade de Forma Geral	Grupos de apoio/colaboração	Melhora de Performance	Você RH
08 e 09/2019	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Melhora de Performance	Você RH
08 e 09/2019	Gênero	Seleção/Gestão de talentos	Aumento do Faturamento	Você RH
10 e 11/2019	Não há	Não há	Não há	Você RH
12/2019 e 01/2020	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Cultura Inclusiva	Você RH
02 e 03/2020	Etária	Seleção/Gestão de talentos	Aumento do Faturamento	Você RH
04 e 05/2020	Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	Você RH
06 e 07/2020	Étnica	Seleção/Gestão de talentos	Vantagem Competitiva	Você RH
08 e 09 /2020	Diversidade de Forma Geral	Gestão da diversidade	Vantagem Competitiva	Você RH

**ANEXO A - LOCALIZAÇÃO E EXCERTOS RELEVANTES DAS EDIÇÕES DA
VOCÊ S/A ANALISADAS**

Edição	Tipo	Excertos
11/2016	Não Há	-
12/2016	PCD	A gestão da diversidade é um tema que ganha cada vez mais destaque nas empresas, não apenas por causa de questões legais, como as cotas para deficientes, mas também porque as organizações começam a entender que o tema é sinônimo de competitividade.
12/2016	Étnica	-
01/2017	Etária	Os mais jovens, mesmo que não tenham tanta experiência, contribuem na hora de projetarmos cenários, porque olham mais para o futuro”, diz João Pedro Resende, fundador da Hotmart.
01/2017	Gênero	Por último, outro fator que tem contribuído para renovar a composição dos boards é a discussão acerca da promoção da igualdade de gênero nessa instância das organizações. “Diversas pesquisas apontam que companhias que possuem mulheres na liderança melhoram sua performance. Empresas, por exemplo, que têm público consumidor feminino precisam de alguém, na hora da tomada de decisão, que entenda esse mundo”, diz Marianne Coutinho, da consultoria KPMG.
02/2017	Não Há	-
03/2017	Gênero	Isso poderia aumentar a desvantagem das mulheres em processos seletivos, sobretudo na área de exatas? Imagine que um recrutador queira contratar programadores. Ele digita essa palavra e a base de dados, distorcida por juízos de valor, correlaciona imediatamente o termo a homens. João, nome masculino, está mais associado a programação do que Maria, nome feminino. Então, o currículo do João aparecerá antes do de Maria, mesmo que os dois tenham criado portfólios idênticos em praticamente todos os aspectos. É fato que no mundo atual há mais homens programadores do que mulheres, as empurrá-las para baixo na lista de candidatos fará com que sejam preteridas, porque a cada busca no sistema elas serão menos e menos visualizadas.
04/2017	Étnica	Todas preocupações válidas e importantes, mas os negros permanecem esquecidos. E por quê? A explicação é longa e passa pelo histórico do preconceito racial que ainda acomete o país e, conseqüentemente, as organizações.

		<p>1 - Realizar um censo interno para identificar e mapear o perfil dos funcionários.</p> <p>2 - Elaborar políticas afirmativas com metas e ações planejadas.</p> <p>3 - Capacitar gestores e equipes nos temas de diversidade e igualdade de oportunidades para evitar os preconceitos conscientes (e os inconscientes também).</p>
04/2017	Gênero	A corporação tem de assumir um papel mediador e educador para instruir os funcionários sobre tais ruídos na comunicação. “Muitas vezes os homens não ouvem outras mulheres, mas seus iguais. Por isso, cabe aos profissionais do sexo masculino observar as próprias atitudes e passar a mensagem adiante a outros homens”, diz Itali Collini.
05/2017	Não há	-
06/2017	Não há	-
07/2017	Não há	-
08/2017	Não há	-
09/2017	Não há	-
10/2017	Não há	-
11/2017	Não há	-
12/2017	LGBTQI+	“Muitas organizações dizem para o mercado que são plurais, mas não promovem transformações internas”, diz Liliane Rocha, da consultoria de gestão Kairós, de São Paulo. Além de perder dinheiro, já que comprovadamente equipes mais diversas se complementam e trazem mais resultados, essas empresas também correm o risco de perder talentos, que se sentem enganados por um discurso vazio. “Quando deixamos de contratar um profissional qualificado porque ele é trans, invertemos a lógica do capitalismo. Por não querer lidar com questões menores, como crachá ou banheiro, perde-se competitividade”, diz Liliane. No fim, a lição é muito simples: quando as pessoas se sentem livres para ser elas mesmas, dentro e fora das empresas, todo mundo ganha.
12/2017	Identidade de Gênero	Vantagem competitiva Engana-se quem pensa que as empresas estão investindo na inclusão dos trans apenas por questões altruístas. Manter equipes diversas também é bom para o bolso das organizações. Prova disso é o dado divulgado no estudo Diversity Matters, da consultoria McKinsey, que mostra que, em média, as companhias com times plurais têm desempenho 57% melhores do que a indústria em geral. Nas pesquisas de clima organizacional também é possível

		perceber bons resultados. “Os funcionários que acreditam que seu ambiente de trabalho é diverso costumam ser os mais engajados”, diz Ricardo. E engajamento está diretamente relacionado a produtividade, inovação e a mais felicidade no trabalho.
01/2018	Étnica	Em 2016, a proporção de funcionários negros no Santander cresceu de 20% para 21,4%. Segundo o banco, isso foi possível graças ao Portal de Vagas da Iniciativa Empresarial pela Igualdade, plataforma criada em parceria com a rede Universia e a ONG Afrobras (Sociedade Afro-Brasileira de Desenvolvimento Sociocultural).
01/2018	Diversidade de Forma Geral	Empregados de empresas que promovem a diversidade são 19 vezes mais propensos a se considerar satisfeitos com o trabalho e a ter um melhor relacionamento com os clientes. Realizado pelo Conselho de Diversidade da Austrália, o estudo Inclusion@Work, que ouviu 3 000 australianos, apontou ainda que esses profissionais têm desempenho superior, melhores resultados em inovação e tendem a ficar mais tempo na mesma companhia, em comparação com quem trabalha em lugares menos diversos. O estudo também conclui que homens mais velhos e brancos apoiam menos os programas de inclusão.
02/2018	Não há	-
03/2018	Gênero	A Dinamarca é conhecida por implementar ações de igualdade de gênero. Um dos exemplos mais marcantes são as licenças remuneradas de um ano para que mães e pais se afastem do emprego e possam cuidar do bebê. No entanto, essa equidade não se reflete quando o assunto é salário. Um estudo feito por Henrik Kleven, professor de economia na Universidade de Princeton, nos Estados Unidos, revelou que a maternidade prejudica o holerite das dinamarquesas. Usando dados salariais das companhias do país escandinavo entre os anos 1980 e 2013, o pesquisador descobriu que, nesse período, as mulheres com filhos acumularam uma perda salarial de 20% em comparação com seus colegas homens quem têm filhos.
04/2018	Diversidade de Forma Geral	Atividades-chave <ul style="list-style-type: none"> • checar o status das ações que foram construídas • apoiar a área de comunicação para o desenvolvimento de informes de datas específicas, como o dia do combate ao racismo e à homofobia • desenvolver ações para os públicos diversos
04/2018	Diversidade de Forma Geral	Para mais de 95% deles, a companhia em que estão trata com justiça e respeito pessoas de qualquer idade, raça, gênero ou orientação sexual. E mais de 90% acreditam que

		elas contribuam para a melhoria da comunidade e do meio ambiente. Para alcançar esses resultados, é preciso ter práticas eficientes de diversidade e sustentabilidade, como mostram as Melhores Empresas. Mas elas ainda podem crescer muito em questões sensíveis, como a inclusão de negros no ambiente corporativo.
04/2018	Gênero	Aí está o ponto de virada. Para reduzir a porcentagem de profissionais que deixam o serviço, empresas e sociedade devem compreender que cuidar da criança, da casa e da família é responsabilidade de todas as partes envolvidas, não só das mulheres. Por isso, uma questão-chave é a discussão da licença-paternidade, que deveria ter duração similar à feminina. “
05/2018	Étnica	Além de puxar para si mesmo a responsabilidade sobre o caso, anunciou que no dia 29 de maio as 8 000 lojas da rede nos Estados Unidos estarão fechadas para realizar treinamentos sobre vieses inconscientes e discriminação para os 175 000 empregados da organização.
05/2018	Identidade de Gênero	Três meses depois, a companhia realizou um evento interno para comunicar a transformação para o resto da equipe. “Queríamos mostrar qual seria nosso valor e abrir um canal de conversa com os funcionários, já que seria um aprendizado para todos”, diz Ramon.
06/2018	Não há	-
07/2018	Não há	-
08/2018	Não há	-
09/2018	Não há	-
10/2018	Não há	-
11/2018	Diversidade de Forma Geral	A maioria das empresas acredita que trata todos da mesma maneira e que por isso não é preciso adotar políticas de incentivo à diversidade.
11/2018	Gênero	Assim, as empresas perceberam a importância não só de oferecer benefícios voltados para a gestação e o nascimento de um filho mas também de garantir que eles venham acompanhados de políticas de igualdade de oportunidades e remuneração. “Na Siemens, nos orgulhamos de não existir diferença salarial entre homens e mulheres que ocupem a mesma posição. Sabemos que ainda temos menos lideranças femininas, mas essa é uma questão que seguimos de perto e que faz parte da agenda da diretoria”, diz a gerente de benefícios Débora Couto.
11/2018	Etária	Programas de inclusão, como o da Weg, serão essenciais para as organizações diante do envelhecimento natural em seus quadros: “Investir em mentoria reversa — quando os

		mais velhos são chefes dos mais novos e depois a situação se inverte — pode ser uma boa política nesse caso”, diz Adriana Prates.
12/2018	Não há	-
01/2019	LGBTQI+	Em 1994, a multinacional já tinha, entre outras coisas, um atuante grupo de funcionários LGBTQ+, chamado de Pride (orgulho, na tradução para o português). “As pessoas falavam abertamente a respeito de sexualidade.
02/2019	Não há	-
03/2019	Não há	-
04/2019	Diversidade de Forma Geral	A empresa de tecnologia CI&T, que emprega 2 260 pessoas, resolveu grafitar as paredes em comemoração ao Dia Internacional da Mulher. Em março, a multinacional convidou o coletivo de artistas Crew Minas de Minas para criar um painel sobre diversidade no escritório de Belo Horizonte. “Queríamos reforçar os valores da empresa, como a importância do empoderamento feminino para os negócios”, explica Marcelo Trevisani, diretor de marketing da CI&T. Além da ação, a companhia conta com outras iniciativas de equidade de gênero, como licença-maternidade de seis meses, sala de amamentação e um time de seis pessoas dedicadas exclusivamente a desenvolver programas de inclusão.
04/2019	LGBTQI+	E isso pode ser comprovado por dados da pesquisa da OutNow, que afirma que, entre os LGBTQI+ declarados, 75% acreditam que são produtivos no trabalho — já entre os que não falam sobre a questão o número cai para 46%. “Quem não se sente completo produz menos. Isso é fato.
05/2019	Não há	-
06/2019	Gênero	Responsabilidades compartilhadas Se existe um dado alarmante quando se trata de assédio sexual no ambiente de trabalho é o fato de que a maioria das denúncias (ainda) vira água. Essa é a conclusão de uma pesquisa feita pela plataforma de carreira Vagas, que ouviu 4 900 profissionais e descobriu que, em 74% dos casos, nada acontece com os assediadores. Para transformar essa realidade, não há caminho fácil. E a primeira atitude passa, necessariamente, pela liderança — que é quem dá o exemplo no dia a dia e ajuda a construir a cultura da empresa.
07/2019	Não há	-
08/2019	Gênero	Ao pensar em políticas para mulheres que recentemente se tornaram mães, é necessário prover flexibilidade e acolhimento. “No grupo de países que mais incentivam a

		participação feminina no mercado após a maternidade, há adoção de iniciativas como licença parental mais longa (licença para o pai e a mãe, com obrigatoriedade de divisão do período entre ambos) e remunerada, jornada flexível e possibilidade de trabalho remoto”, afirma Regina Madalozzo. Creches, pré-escolas e escolas em horário integral também fazem parte do pacote.
09/2019	LGBTQI+	Pernod ricard, por meio da absolut, uma de suas marcas, criou um programa de capacitação para profissionais da comunidade lgbti+. Batizado de “Projeto aB”, a iniciativa oferece mais de 20 cursos, oficinas e workshops sobre atividades como bartender, dj, fotógrafo, hostess, além de abordar temas relacionados a produção cultural, economia doméstica e empreendedorismo.
10/2019	Não há	-
11/2019	Religiosa	<p>Embora o debate sobre a inclusão de questões religiosas esteja avançando no mundo corporativo, especialistas afirmam que para essas iniciativas darem resultado é preciso criar ações estruturadas. E um dos primeiros pontos que devem ser definidos é a base do programa: ele será focado em espiritualidade ou em religiosidade? Elas são questões erroneamente confundidas. “A espiritualidade é inerente ao ser humano. É sobre estar conectado a uma divindade, algo maior do que nós mesmos. Já a religião diz respeito a crenças, leis e ritos institucionalizados”, afirma Daniel. Em um ambiente diversificado, o especialista defende que abordar a espiritualidade é o caminho mais sensato.</p> <p>Ouvir os funcionários para saber sobre melhorias e pontos positivos, além de realizar parcerias com especialistas em diversidade, também facilita. “Mas não existe uma receita de bolo. Cada empresa possui suas características e deve trabalhar para entender a pluralidade de seu quadro”, ressalta Liliane.</p> <p>E o respeito à diversidade, como todo mundo já está cansado de ouvir, cria ambientes mais inovadores, equipes mais engajadas e aumenta os lucros das organizações. Fora isso, abraçar os diferentes credos é compreender que temos semelhanças e distinções.</p>
12/2019	Não há	-
01/2020	PCD	O preconceito no local de trabalho ainda é uma realidade para as pessoas com deficiência física ou psicológica no reino unido. segundo dados do Escritório Nacional de Estatísticas britânico, publicados em dezembro de 2019, os

		PCDs receberam 12% menos do que o restante dos trabalhadores. A situação é ainda mais grave para os deficientes mentais — quem sofre com distúrbios psicológicos como depressão, ansiedade e dificuldade de aprendizado. Para eles, os rendimentos são 19% mais baixos. Os deficientes físicos enfrentavam a menor lacuna, com salários 7% menores.
01/2020	Gênero	Para aumentar o número de mulheres na liderança, em novembro de 2019 a Puratos, empresa belga de panificação, realizou um processo seletivo de trainee exclusivo para profissionais do sexo feminino. “Atualmente, as mulheres são 36% de nossos gestores. Nosso objetivo é chegar a 50% e, por isso, precisamos desenvolver sucessoras”, afirma Danielle Arraes, vice-presidente de Recursos Humanos da Puratos, que emprega 300 pessoas. O programa terá duração de três anos e as trainees poderão atuar em um dos 70 escritórios da companhia espalhados pelo mundo. Além disso, ao final do período, as trabalhadoras estarão prontas para assumir cargos de liderança. A iniciativa teve recorde de público: cerca de 1 800 candidatas se inscreveram para apenas três vagas disponíveis.
02/2020	Não há	-
03/2020	Não há	-
04/2020	Não há	-
05/2020	Diversidade de Forma Geral	Foi assim que, em 2018, nasceu a produtora audiovisual Pujança, que tem a luta pela diversidade e inclusão no DNA — tanto que as fundadoras procuram sempre negros e profissionais LGBTQ+ para formar suas equipes. O trio já fez peças publicitárias, campanhas fotográficas, transmissões em vídeo e documentários para marcas como SOS Mata Atlântica, Ben&Jerry’s, Itaú Cultural e Grupo Pão de Açúcar.
07/2020	Não há	-
08/2020	Não há	-
09/2020	Étnica	Outra comparação. Nos EUA, empreendedores negros sofrem mais para obter crédito. Nos EUA, um estudo do Fed, o Banco Central deles, mostrou que mais da metade dos negros donos de negócios tiveram pedidos de empréstimo negados – uma taxa duas vezes maior do que entre empreendedores brancos. E no Brasil é pior. Empresários negros têm os seus pedidos de crédito negados três vezes mais do que os brancos, de acordo com o Small Business Administration (SBA), o Sebrae dos EUA.

**ANEXO B - LOCALIZAÇÃO E EXCERTOS RELEVANTES DAS EDIÇÕES DA
VOCÊ RH ANALISADAS**

Edição	Tipo	Excertos
12/2016 01/2017	Gênero	Para a igualdade virar realidade, deve haver uma mudança cultural — e não uma imposição de cima para baixo. Quando isso acontece, vira modismo.
12/2016 01/2017	Etária	A rede de hotéis Hyatt não esperou os protestos para perceber que era hora de mudar. Com uma mão de obra na faixa dos 25 anos de idade, a empresa notou, por meio das pesquisas de empatia, o desejo dos funcionários de compartilhar das decisões. Passou a fazer enquetes para definir o cardápio do restaurante, com três opções de refeição. Parece pouco, mas a organização conseguiu elevar em 40% a satisfação dos empregados com a alimentação.
04 e 05/2017	Não há	-
08 e 09/2017	PCD	Como prega a legislação em vigor para qualquer empresa com mais de 100 funcionários, a Enel Distribuição Rio, concessionária que responde pela energia elétrica de 66 municípios do Rio de Janeiro, precisava preencher a cota de pessoas portadoras de deficiência. Em 2014, a companhia deveria ter 62 funcionários com necessidades especiais; contava, no entanto, com apenas dez.
08 e 09/2017	Diversidade de Forma Geral	Omita informações Ao apresentar os candidatos, esconda informações básicas, como gênero, idade, aparência, localidade e outros dados pessoais. A tática tem funcionado na Accenture, que começou um projeto piloto dos “currículos cegos” no ano passado e a expectativa é que a prática seja disseminada em toda a organização.
08 e 09/2017	Etária	. “Esse público se destaca pelo aumento da produtividade e da qualidade dos processos”, diz Miusly Ferreira, gerente de desenvolvimento organizacional da Votorantim. Os resultados do grupo são tão bons que a Votorantim avalia expandir as contratações. “Estamos mapeando outras áreas que possam receber essas pessoas”, afirma a executiva.
10 e 11/2017	Diversidade de Forma Geral	“Uma forma de incluir é flexibilizar as exigências e promover treinamentos internos. Isso traz engajamento e novas ideias para as empresas”, afirma Regina. Além disso, vale fazer parcerias com instituições especializadas em grupos minoritários(...)

10 e 11/2017	Etária	A pesquisa do Guia As Melhores Empresas para Começar a Carreira, destinada a profissionais de até 26 anos, indica que a principal razão para eles trabalharem numa organização é perceber que estão aprendendo e que têm oportunidade de se desenvolver (29%); seguida do fato de se sentirem satisfeitos e motivados com o serviço que realizam (20%). Ademar Bueno, da FGV, explica que o maior desejo do jovem é se desenvolver, mas ele não sabe a melhor forma de fazer isso. A empresa paranaense DB1 Global Software encontrou um caminho. Para incentivar o aprendizado técnico dos funcionários, ela “gamificou” os cursos.
12/2017 e 01/2018	Não há	-
02 e 03/2018	Gênero	Apesar do maior foco das empresas na equidade de gênero, as práticas convencionais de remuneração falham na entrega de salários iguais. e, pior, a diferença de pagamento entre homens e mulheres da mesma função tende a subir, em média, 0,2% ao ano
04 e 05/2018	Diversidade de Forma Geral	Parece simples, mas implantar essa filosofia passa por um árduo caminho. “A responsabilidade pelo desenvolvimento dessa diversidade depende de sistemas educacionais e líderes ousados que entendam que não é fácil conseguir que pessoas diferentes trabalhem ou vivam juntas, muito menos colaborem e inovem em conjunto”, dizem Evans e Lanvin, também responsáveis pelo Índice de Competitividade Global de Talentos. Segundo eles, as nações que perceberam a importância de incentivar a diversidade lideram o ranking ICGT. No topo está a Suíça, país especialmente sensível à multiplicidade cognitiva.
06 e 07/2018	Etária	Não é à toa, portanto, que as empresas estejam se desdobrando para fugir da tradicional fórmula do teste online seguido por dinâmicas de grupo e entrevistas. Os processos hoje necessitam ser mais abrangentes e trazer vivências prazerosas, que agreguem conhecimento.
08 e 09/2018	Diversidade de Forma Geral	O que gera uma equipe bem-sucedida e inovadora? Minha experiência no IMD sugere que grandes momentos de criatividade surgem quando os times conciliam aspectos contraditórios, como os desafios apresentados a seguir.
10 e 11 de 2018	Diversidade de Forma Geral	“A questão é fundamental para o bom desempenho de um negócio. Para atender clientes múltiplos, é preciso ter funcionários de vários grupos”, diz Regina Madalozzo,

		coordenadora do mestrado em economia do Insper e especialista no assunto.
10 e 11 de 2018	Gênero	<p>Há três anos, o Carrefour travou uma batalha global para aumentar a participação de mulheres na liderança. Até 2025, a meta é ter 40% das posições-chave da rede no mundo ocupadas por mulheres.</p> <p>Para assegurar o cumprimento dos objetivos, a companhia criou o Carrefour Por Elas, grupo de embaixadores cuja missão é zelar pela equidade de gênero dentro da organização. Esse pessoal (líderes que se voluntariaram a trabalhar na iniciativa, inclusive homens) busca dados, organiza reuniões estratégicas sobre o tema e dá suporte ao mapeamento de talentos.</p>
12/2018 e 01/2019	Não há	-
12/2018 e 01/2019	Não há	-
02 e 03/2019	Não há	-
04 e 05/2019	Etária	Ao criar vagas desse tipo, as organizações agregam um valor social ao mercado, contribuindo para diminuir o preconceito que acompanha os mais velhos em busca de recolocação. Aqui cabe uma ressalva: o Estatuto do Idoso, criado em 2003, assegura aos maiores de 60 anos o exercício da atividade profissional, respeitadas as condições físicas, intelectuais e psíquicas, e proíbe a discriminação e a imposição de um limite máximo de idade para exercer o cargo, exceto quando for imprescindível. Afinal, é preciso considerar questões de saúde que impeçam a realização de certas tarefas. Outro aspecto importante a levar em conta é a diversidade geracional.
04 e 05/2019	LGBTQI+	Uma possível aprovação da criminalização da homofobia pode ter impacto direto na forma como as empresas desenvolvem suas políticas de inclusão e treinam os funcionários para o acolhimento — e o respeito — à população LGBTQI+
04 e 05/2019	Étnica	-
06 e 07/2019	Diversidade de Forma Geral	Além disso, a verdade é que empresas inclusivas ganham mais dinheiro. A inclusão aumenta não só a receita como também o engajamento, a produtividade, a atração e a

		<p>retenção dos talentos, além de, no longo prazo, reduzir possíveis custos judiciais atrelados à discriminação.</p> <p>Quando o tema é a inclusão dos PCDs, a equipe tem uma ajuda extra. Três deficientes visuais do escritório de São Paulo precisam de auxílio para se deslocarem da estação de trem do Morumbi até o prédio da companhia, que fica a poucos metros de distância. Quando estão chegando ao destino, os empregados acionam a empresa por telefone, que disponibiliza um segurança para encontrá-los na estação e acompanhá-los até o escritório. Na hora do almoço, a equipe da cozinha também ajuda os funcionários a se servirem e se acomodarem nas mesas. “A gente tem diversos treinamentos sobre inclusão de deficientes para quebrar os estereótipos, facilitar a integração e desenvolver a carreira dessas pessoas”, explica Patrícia</p>
08 e 09/2019	Etária	No que diz respeito aos trabalhadores mais velhos, as ações de RH permanecem voltadas para programas de aposentadoria. Em funções administrativas e de liderança, muitas pessoas na faixa de 60 a 65 anos são dispensadas no auge de sua produção — jovens de cabeça, ativos, saudáveis, atualizados, competentes e experientes.
08 e 09/2019	Gênero	Desde que começou a desenvolver as primeiras práticas de diversidade de gênero no Brasil, em 2013, a Terex Latin America tem colhido bons frutos. Em seis anos, os indicadores de clima organizacional e engajamento feminino saltaram 25%, passando de 53% para 67%. “Criamos um ambiente mais acolhedor, flexível e igualitário para as mulheres, e isso acabou refletindo na satisfação delas”, explica Caroline.
10 e 11/2019	Não há	-
12/2019 e 01/2020	Etária	E a criação de uma boa experiência começa no recrutamento e seleção. Além da entrevista formal, o candidato passa, na última etapa, pelo Comitê Cultural, formado por dez pessoas, como diretores, gerentes e, às vezes, o próprio presidente. Segundo Rafaela Mengui, gerente de pessoas da Acesso Digital, a ideia é que os dois lados se conheçam melhor. Trata-se de uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo que a empresa quer conhecer o profissional além de suas competências técnicas — do que gosta, que impacto quer gerar e quais são seus valores —, o candidato de hoje também quer saber mais sobre a empresa. “As pessoas têm um poder

		de seleção muito grande. Não é mais apenas a companhia que escolhe”,
02 e 03/2020	Etária	Faz bem para o bolso Inserir os mais velhos nas companhias, além do apelo social, tem um viés mercadológico. “Não é apenas a força de trabalho que vai envelhecer, mas também os consumidores. Isso quer dizer que as empresas terão de incluir profissionais que consigam pensar com a cabeça desse público para criar soluções e antever demandas”, afirma Morris, da MaturiJobs. A visão é compartilhada por Luciana, da Unilever. “Para estar em todos os lares, não há como não ter diversidade. Então, é essencial romper e eliminar todos os estereótipos possíveis, incluindo o de idade.”
04 e 05/2020	Gênero	Enquanto as mães, por lei, ficam quatro meses em casa, os pais passam cinco dias corridos com a criança. Melhorar essa realidade é urgente para que haja equidade no mercado de trabalho. “Se a licença é igual para os dois, tanto faz se vou promover um homem ou uma mulher. Afinal, se tiverem um filho, ambos irão se ausentar”, diz Cristina Kerr, fundadora da CKZ Diversidade, consultoria de diversidade e inclusão.
06 e 07/2020	Étnica	Treinamentos customizados e discussões regulares, segundo a pesquisadora, fazem com que os funcionários entendam a diversidade como valor da companhia e percebam que ela também gera valor e inovações para o negócio.
08 e 09 /2020	Diversidade de Forma Geral	A gente se baseou em um relatório da McKinsey que diz que empresas com diversidade de gênero são 21% mais lucrativas, enquanto a diversidade étnica melhora os resultados em 33%”, afirma Sergio Leite de Andrade, diretor presidente da Usiminas. Por estar em um segmento altamente masculino, era um grande desafio criar uma cultura de aceitação para que o programa de diversidade fosse abraçado por todos. Por isso, a organização resolveu contratar uma consultoria para desenhar a estratégia e estruturar o projeto.

**ANEXO C - QUADRO QUE RELACIONA TIPO DE DIVERSIDADE, PRÁTICAS
SUGERIDAS E RESULTADOS ESPERADOS**

Tipo	Práticas	Resultados	Você RH	Você S/A	Total por Tema
Diversidade de Forma Geral	Gestão da diversidade	Cultura Inclusiva	0	1	1
		Vantagem Competitiva	1	0	1
	Grupos de apoio/colaboração	Melhora de Performance	1	0	1
	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	0	1	1
		Melhora de Performance	0	1	1
		Vantagem Competitiva	1	0	1
	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	1	1	2
		Cultura Inclusiva	0	1	1
		Vantagem Competitiva	2	0	2
	Superação de Desafios	Cultura Inclusiva	0	1	1
	Treinamento	Cultura Inclusiva	1	0	1
Diversidade de Forma Geral Total			7	6	13
Etária	Programa de liderança	Soluções Criativas	0	1	1
	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	1	0	1
		Aumento do Faturamento	1	0	1
		Cultura Inclusiva	1	0	1
		Diminuição de Turnover	2	0	2

		Melhora de Performance	1	1	2
		Vantagem Competitiva	2	0	2
Étária Total			8	2	10
Étnica	Políticas Organizacionais	Aumento do Faturamento	0	1	1
		Cultura Inclusiva	0	1	1
		Prevenção de problemas	1	0	1
	Seleção/Gestão de talentos	Vantagem Competitiva	1	0	1
	Sem Associação	Vantagem Competitiva	0	1	1
	Superação de Desafios	Cultura Inclusiva	0	1	1
	Treinamento	Prevenção de problemas	0	1	1
Étnica Total			2	5	7
Gênero	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	3	4	7
		Equidade	0	1	1
		Prevenção de problemas	0	1	1
	Programa de liderança	Melhora de Performance	0	1	1
	Seleção/Gestão de talentos	Atração ou Contratação de mais profissionais diversos	0	2	2
		Aumento do Faturamento	1	0	1
		Melhora de Performance	1	0	1
Gênero Total			5	9	14
Identidade de Gênero	Comunicação	Cultura Inclusiva	0	1	1
	Políticas Organizacionais	Melhora de Performance	0	1	1
Identidade de Gênero Total			0	2	2

LGBTQI+	Gestão da diversidade	Cultura Inclusiva	0	1	1
	Grupos de apoio/colaboração	Cultura Inclusiva	0	1	1
	Políticas Organizacionais	Melhora de Performance	0	1	1
		Prevenção de problemas	1	0	1
	Treinamento	Melhora de Performance	0	1	1
LGBTQI+ Total			1	4	5
PCD	Seleção/Gestão de talentos	Cultura Inclusiva	0	1	1
		Prevenção de problemas	1	0	1
	Sem Associação	Vantagem Competitiva	0	1	1
PCD Total			1	2	3
Religiosa	Políticas Organizacionais	Cultura Inclusiva	0	1	1
Religiosa Total			0	1	1