

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO PSICOLOGIA

THAYANE SANTANA DE ALMEIDA

**CONSIDERAÇÕES DA PSICOLOGIA QUANTO A EFETIVAÇÃO DAS PRÁTICAS
DE DIVERSIDADE E EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

São Luís

2023

THAYANE SANTANA DE ALMEIDA

**CONSIDERAÇÕES DA PSICOLOGIA QUANTO A EFETIVAÇÃO DAS PRÁTICAS
DE DIVERSIDADE E EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Me. Gracielle dos Santos Santana

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário – UNDB / Biblioteca

Almeida, Thayane Santana de

Considerações da psicologia quanto a efetivação das práticas de diversidade e equidade de gênero nas organizações brasileiras. / Thayane Santana de Almeida. — São Luís, 2023.

45 f.

Orientadora: Profa. Me. Gracielle dos Santos Santana.
Monografia (Graduação em Psicologia) - Curso de Psicologia – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Psicologia organizacional. 2. Diversidade. 3. Equidade de gênero. 4. Inclusão. I. Título.

CDU 159.9:396.1(81)

THAYANE SANTANA DE ALMEIDA

**CONSIDERAÇÕES DA PSICOLOGIA QUANTO A EFETIVAÇÃO DAS PRÁTICAS
DE DIVERSIDADE E EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Me. Gracielle dos Santos Santana

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Gracielle dos Santos Santana

Mestre em Psicologia do Trabalho

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Jadson Ramos e Sousa Santos

Mestre em Psicologia

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. Marina Estrela

Especialista em Saúde Mental e Atenção Psicossocial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico a todas as mulheres que vieram antes de mim e a todas aquelas que ainda virão.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todas(os) aquelas(es) que contribuíram para a conclusão deste trabalho, ele não teria sido possível sem o apoio e incentivo de várias pessoas e é com profunda gratidão que dedico este agradecimento a cada uma(uma) que de alguma forma contribuiu para a pessoa e profissional que sou hoje.

Gostaria de agradecer minha orientadora Gracielle dos Santos Santana pela sua confiança, orientação, paciência, feedbacks e valiosos conselhos ao longo deste processo. Sua expertise e dedicação foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, e sou imensamente grata por sua disponibilidade em me orientar, mesmo eu não tendo sido tão presente quanto gostaria.

Gostaria também de expressar minha gratidão às(aos) professoras(es) e colegas de classe (e foram muitas) que contribuíram com seus conhecimentos e insights durante a minha jornada acadêmica. Nossas trocas, aprendizados, ensinamentos e sugestões foram fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Não posso deixar de agradecer às(aos) meus familiares e amigas(os), que estiveram ao meu lado durante todo o processo de pesquisa e redação desta monografia. O encorajamento que recebi de vocês foi fundamental para superar os desafios e obstáculos encontrados ao longo do caminho. Faço aqui um recorte especial a duas mulheres que marcaram minha vida: minha esposa que sempre me incentivou, não me deixou desistir e além de ser uma pessoa incrível é uma profissional fantástica e inspiradora e a Dona Maria, minha avó que enquanto escrevia esse trabalho se despediu e foi cuidar de mim de um outro plano, ela foi fortaleza e incentivo para que hoje eu seja a mulher que sou.

Por fim, quero expressar minha gratidão a todas as fontes bibliográficas, autoras(es) e pesquisadoras(es) cujas obras foram fundamentais para embasar meu trabalho. Seus estudos e contribuições enriqueceram meu conhecimento e proporcionaram uma base sólida para o desenvolvimento desta monografia.

Novamente, meu profundo agradecimento a todas(os) que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta monografia, estou verdadeiramente grata por tê-las(os) ao meu lado nesta jornada acadêmica.

“A pessoa mais qualificada para liderar não é a pessoa fisicamente mais forte. É a mais inteligente, a mais culta, a mais criativa, a mais inovadora. E não existem hormônios para esses atributos.

Tanto um homem como uma mulher podem ser inteligentes, inovadores, criativos. Nós evoluímos. Mas nossas ideias de gênero ainda deixam a desejar”.

(Chimamanda Ngozi Adichie)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo compreender como a(o) psicóloga(o) organizacional pode contribuir nas práticas de diversidade e equidade de gênero nas organizações. Tendo como base a revisão de literatura, o presente material está disposto em capítulos que abarcaram a importância da(o) profissional de psicologia na gestão de pessoas, suas contribuições com as práticas e efetivação das políticas de diversidade e equidade de gênero assim como a identificação de suas vantagens e desvantagens para as empresas e os desafios e dificuldades desta implementação no que compete a gestão de diversidade e cultura organizacional. Por fim serão apresentados alguns indicadores quanto às diferenças salariais, disparidade de gênero e interseccionalidades, para maior compreensão das desigualdades além de consideradas algumas estratégias de temas que possibilitem a difusão deste e outros estudos de gênero, principalmente dentro da área da psicologia.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Diversidade. Equidade de Gênero. Inclusão

ABSTRACT

This work aims to understand how organizational psychologists can contribute to diversity and gender equity practices in organizations. Based on the literature review, this material is presented in chapters that encompass the importance of psychology professionals in people management, their contributions to diversity and gender equity policies, as well as the identification of their advantages and disadvantages for companies, and the challenges and difficulties of implementing them in terms of diversity management and organizational culture. Finally, some indicators regarding wage differences, gender disparity, and intersectionalities will be presented to better understand inequalities. In addition, some strategies will be considered to address topics that facilitate the dissemination of this and other gender studies, especially within the field of psychology.

Keywords: Organizational Psychology. Diversity. Gender Equity. Inclusion.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DESENVOLVIMENTO – Capítulo 1	13
2.1 Psicologia e Gestão de Pessoas	13
2.2 Conceituando Diversidade e Equidade de Gênero	14
2.3 As práticas de Diversidade e Equidade de Gênero nas Organizações	16
2.4 Vantagens obtidas das práticas de Diversidade e Equidade de Gênero.....	19
3 DESENVOLVIMENTO – Capítulo 2	22
3.1 A(O) Psicóloga(o) como Consultora Interna(o) nas Organizações	22
3.2 Atuação da(o) Psicóloga(o) frente as reflexões geradas nas políticas de Diversidade e Equidade de Gênero.....	24
3.3 Gestão de Diversidade e sua influência na Cultura Organizacional.....	26
4 DESENVOLVIMENTO – Capítulo 3	29
4.1 Dificuldade de efetivação das práticas de Diversidade e Equidade de Gênero.....	29
4.2 Comparativo Gênero, Raça, Orientação Sexual	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

Levando em consideração o aumento no número de empresas brasileiras que vem implementando as diversas práticas de diversidade e equidade de gênero dentro de suas organizações, sejam elas para gerar uma visão positiva para sociedade ou realmente como forma de combate à desigualdade de gênero, se faz necessário um profissional capacitado para lidar com estas demandas e que consiga levar às cadeias de relacionamentos da organização reflexões e discussões acerca da promoção destas igualdades e efetivação destas práticas sem desconsiderar seus desafios.

A escolha deste tema foi influenciada pela vivência e estudo da área organizacional onde é possível identificar empresas que estão realmente engajadas em fornecer um ambiente de trabalho mais diversificado e igualitário como forma de equiparar anos de desigualdades vivenciados por mulheres enquanto tantas outras organizações se utilizam desta pauta apenas como discurso com a finalidade de atrair os holofotes para si e com isso alcançar resultados, ainda que temporários.

A desigualdade socioeconômica e falta de estrutura do Brasil somado com a ausência de políticas de apoio a maternidade, diferença salarial, a carga de trabalho não remunerado (casa, filhos) e uma sociedade onde a desigualdade de gênero foi construída a partir das ideias de gênero, expondo uma relação de inferioridade entre homens e mulheres, transforma a equidade de gênero em algo ainda mais difícil de ser alcançado (BENDIA, 2020).

Em uma sociedade como a brasileira, que é composta de camadas onde raça, cor, gênero, posições políticas, sociais e econômicas dos indivíduos influenciam diretamente nas oportunidades que lhe são oferecidas e disponibilizadas, trazer discussões sobre diversidade de gênero é um desafio porque é esta diversidade que traz uma minoria que antes era vista como inferior para dentro de uma ambiente masculino e que historicamente pertence a esta maioria que foi ensinada a sentir-se superior e agir em muitos momentos de forma patriarcal, machista e/ou preconceituosa (SANTOS et al., 2017).

Pesquisas recentes apontam que seriam necessários aproximadamente 132 anos para que a igualdade de gênero fosse alcançada no mundo todo, outro estudo aponta ainda que as mulheres recebem cerca de 22% a menos que os homens mesmo ocupando a mesma função e a diferença fica ainda maior quando

comparamos homens e mulheres negras em que a média salarial delas é metade da média deles, além disso um levantamento mostrou que apenas 6,6% dos chefes de estado são mulheres e é exatamente por isso que estudos nesta área ainda são tão necessários e urgentes em nossa sociedade (GOLDENBERG, 2023; TAVASSI, 2021).

Neste trabalho trataremos da equidade de gênero sendo eles apenas entre mulheres cis e homens cis, mas não com o intuito de excluir ou negar a importância de discutirmos a equidade dos mais diversos gêneros existentes em nossa sociedade e sim como um primeiro passo numa construção de materiais e discussões acerca deste tema tão amplo e importante de ser mais bem explanado e difundido.

Ainda sobre as motivações para essa escrita, temos outros dados importantes para o meio acadêmico, principalmente dentro da psicologia, sabendo que este profissional, quando inserido em empresas, tem uma atuação com gestão estratégica, auxiliando na promoção do bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores e gerando reflexões em suas mais altas gestões que permitem que a organização como um todo possa gerir de forma mais assertiva seus colaboradores e quando falamos de Diversidade e equidade de gênero dentro das organizações o psicólogo tem papel fundamental para que seus benefícios ganhem visibilidade e assim conseqüentemente ocorra a redução das desigualdades porém, apenas 12,4% das (os) psicólogas (os) atuam na área organizacional sendo ela a 3º área de atuação deles (WHO & CFP, 2001 apud CAMPOS et al, 2011).

Observa-se ainda que as publicações mais recentes sobre os temas de diversidade e equidade de gênero dentro das organizações são produções de profissionais de outras áreas como administração, ciências sociais e inclusive engenharias o que demonstra que há um amplo espaço a ser ocupado pelos profissionais de psicologia para que possam contribuir com suas experiências, vivências e pesquisas acerca do tema, além disso, deve-se considerar que suas contribuições e ponderações podem ser igualmente e/ou tão relevantes quanto destes tantos outros profissionais que produzem materiais e atuam com gestão de pessoas uma vez que o psicólogo, desde sua formação, tem sua capacidade de escuta e percepção desenvolvidas para ver os acontecimentos e os fenômenos de acordo com as suas singularidades.

Portanto, diante disso, o que o presente trabalho busca compreender é: podemos considerar que as práticas de diversidade e equidade de gênero trazem

benefícios reais para as empresas e que a participação de um psicólogo como consultor interno destas organizações contribui para a percepção destas vantagens?

Esta pesquisa tem o objetivo de compreender como o psicólogo organizacional pode contribuir na conscientização dos benefícios e na real efetivação das práticas de Diversidade e Equidade de Gênero nas organizações e auxiliar na manutenção destas condutas, tão importantes para a sociedade.

Desta forma, este estudo foi realizado e fundamentado no método de pesquisa qualitativa, tendo como base de pesquisa a revisão de literatura, com intuito de colaborar com o desenvolvimento da ciência, com objetivo de ser exploratória. No que diz respeito aos seus aspectos éticos, todos os autores foram reconhecidos pelo seu trabalho através das citações e/ou referências bibliográficas realizadas por meio das normas dispostas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Este trabalho é estruturado em capítulos que abarcarão a partir de uma revisão da literatura, a compreensão da importância da psicologia na gestão de pessoas e conceitos acerca da diversidade e equidade de gênero aqui discutidas para que, a partir destas compreensões, seja possível elencar as práticas de DIE (diversidade, inclusão e equidade) utilizadas e as vantagens que elas proporcionam as empresas que as praticam. Será destacado ainda o papel do profissional de psicologia na identificação, benefícios e efetivação destas práticas e os desafios e dificuldades desta implementação no que compete a gestão de diversidade e cultura organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO – Capítulo 1

2.1 Psicologia e Gestão de Pessoas

Para iniciarmos as discussões acerca do tema proposto se faz necessário compreender o papel da psicologia quando falamos de gestão de pessoas, sendo assim, do acordo com Bastos et al. (2013), a história da Psicologia organizacional é marcada por transições, um domínio científico complexo, um olhar cada vez mais voltado para a organização, proporcionando assim uma atuação eticamente adequada.

A Psicologia Organizacional tem como foco principal investigar, captar e examinar como interagem as dimensões que compõem a vida dos grupos, indivíduos e organizações de trabalho. Pretendendo criar estratégias que viabilizem, melhorem e conservem o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos, participando de maneira estratégica nas organizações. Quando falamos de Recursos Humanos, a (o) profissional de psicologia vem buscando táticas e técnicas para promover o conhecimento, diversidade, equidade e inclusão de pessoas, contribuindo diretamente na gestão de mudanças e comportamento organizacional (ALMEIDA et al, 2022)

De acordo com o Conselho Federal de Psicologia (1992), a (o) profissional de psicologia que atua nas organizações, pode atuar de maneira individual, em grupos e em equipe multiprofissional, em qualquer ambiente onde esteja estabelecido relações de trabalho nas organizações, tanto informais quanto formais, aplicando os conceitos e fundamentos da Psicologia em suas intervenções, compreensões e aprimoramento das relações e processos inter e intragrupais, inter e intrapessoais e suas vinculações de concepções sociais, políticas, econômicas e culturais. Portanto, o seu perfil de competências inclui também o conhecimento científico em competências culturais e interpessoais como o trabalho em equipe e consultoria, profissionalismo e ética e, por último, competências pessoais imprescindíveis para atuação nas organizações.

Por isto, destaca-se a importante participação da área de gestão de pessoas na estruturação e execução das práticas voltadas à diversidade. É preciso garantir que as políticas e práticas garantam o desenvolvimento pessoal e coletivo, a diminuição de conflitos, direcione e acompanhe os grupos minoritários e contribua na estruturação do plano de carreira. O trabalho da (o) psicóloga (o) inserida (o) na gestão de pessoas é primordial para acessar esses grupos e vinculá-los às

organizações, além disso, este é o setor responsável que facilitará o alcance de benefícios à organização, quanto a efetivação das práticas de diversidade (SILVA, 2022).

Apesar de contarmos com um capítulo adiante sobre a atuação da (o) psicóloga (o) organizacional e o seu papel nas políticas de diversidade e equidade de gênero, cabe antecipar a explanação de que no ambiente organizacional, a (o) psicóloga (o) pode trabalhar para integração e desenvolvimento humano, para promover e conscientizar a liderança da empresa quanto a diversidade, inclusão e equidade, atribuindo valor ao compromisso social do qual as empresas precisam exercer, esta (e) profissional pode ainda colaborar para a construção de uma comunidade organizacional que se preocupa com as questões de inclusão, assim como a respeito das habilidades, capacidades e singularidades de cada indivíduos que podem contribuir com novos valores às organizações (VIEIRA, VIEIRA, & FRANCISCHETTI, 2015).

2.2 Conceituando Diversidade e Equidade de Gênero

A diversidade pode ser aparente (diferenças visíveis como etnia, gênero etc.) ou complexa (características percebidas a partir dos comportamentos, instrução e princípios), ela é típica do ser humano e cada pessoa e grupo social tem suas particularidades e individualidades.

Como explica Freitas (2015), a diversidade é uma característica intrínseca à humanidade que tem ocupado a discussão na coletividade por conta da sua universalidade e profundidade, exigindo mais importância em decorrência dos encadeamentos políticos, sociais, econômicos, culturais.

A princípio partiremos da afirmação de Ricardo Voltolini (2019, p. 11) sobre diversidade:

Diversidade é o conjunto de diferenças e semelhanças que definem as pessoas e as tornam únicas, segundo o seu gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião, nacionalidade ou deficiência. É uma questão de fundo ético. Diz respeito à inclusão, dignidade, equidade, liberdade.

A afirmação acima nos apresenta uma definição de diversidade diferente das encontradas normalmente em dicionários e glossários e justamente por isso consegue

apresentar uma visão ampla deste fenômeno e conseqüentemente abranger o tema deste trabalho pois diversidade e equidade estão diretamente ligadas por uma questão maior, a questão ética.

Contudo, podemos evidenciar também o conceito proposto pelo Instituto ETHOS (2000, p.11) onde a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições para desenvolver seus talentos e potencialidades. Concomitantemente, as práticas da diversidade representam a efetivação do direito à diferença, proporcionando ambientes no qual as pessoas possam comportar-se de acordo com seus valores. Nesta perspectiva a identificação da diversidade e a consideração às diferenças, o cuidado, a responsabilidade pela vida e pelo bem comum partem de uma ética cidadã.

Consideramos ainda que para Hanashiro e Queiroz (2006), a diversidade é apontada em aspectos e conjuntos que demarcam as diferenças presentes entre os trabalhadores em três medidas: demográfica (reconhecida por idade, gênero, etnia etc.), psicológica (indicada pelas crenças, conhecimentos, valores etc.), organizacional (especificada pelo nível hierárquico, tempo de empresa, cargo ocupado etc.) Essas três medidas ao mesmo tempo que caracterizam condições de cada pessoa, também oferecem a compreensão de que a diversidade é uma união dessas três medidas. Logo, nesta pesquisa, a diversidade será considerada nos três níveis, com o intuito de entender seus avanços e como tem se fortificado nas pautas organizacionais.

Se falar sobre diversidade é um desafio constante, buscar pela equidade é ainda mais desafiador. Sposati (2010, p. 2) afirma que:

[...] equidade é entendida como possibilidade de as diferenças serem manifestadas e respeitadas, sem discriminação; condição que favoreça o combate das práticas de subordinação ou de preconceito em relação às diferenças de gênero, políticas, étnicas, religiosas, culturais, de minorias etc.

Nesse sentido, no conjunto comunitário atual é provável que constata a presença de dois grupos diferentes: o grupo da maior parte, que é composto por aqueles que alcançaram proveitos quando comparados aos demais integrantes do sistema e que de certa maneira constituem uma estrutura político-social de poder, e o outro grupo composto por minoria que são os menos favorecidos e que historicamente são a indivíduos excluídos do processo de coletivização.

Antes ainda de prosseguirmos cabe uma breve, mas esclarecedora descrição do que consideraremos como Gênero. De acordo com Olinto (1998, p. 162):

Gênero é um conceito das Ciências Sociais surgido nos anos 70, relativo à construção social do sexo. Significa a “distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e à dimensão biológica dos seres”. O uso do termo gênero expressa todo um sistema de relações que inclui sexo, mas que transcende a diferença biológica. O termo sexo designa somente a caracterização genética e anátomo - fisiológica dos seres humanos.

De uma perspectiva de identidade, a sexualidade do indivíduo age tanto na condição pessoal, interpessoal e institucional. Na condição pessoal, temos uma sociedade que prega o que é julgado como normal para as pessoas no que diz respeito a sexualidade e identidade de gênero, fortalecendo as classes socialmente produzidas, e fazendo com que o indivíduo se coloque diante de classificações pré-existentes. Na condição interpessoal, quanto a forma como as pessoas se comporta umas com as outras, como se portam, como se vestem, em seus gestos, em seu corpo e nas normas sociais atuando de forma que gênero e sexualidade sejam categorias fundamentadas. E por fim, na condição institucional, homens, masculinidade e heterossexualidade são valorizados em relação a mulheres, feminilidade e homossexualidade, em uma hierarquia de gênero e sexualidade. Como a agressão interpessoal acontece por interação com outras pessoas, é nesse procedimento de interação que comportamento, aparência, normas sociais, gestos e corpos agem de maneira simultânea para elencar categorias baseadas em gênero e sexualidade (TAUCHES, 2006).

Como explanado anteriormente, neste trabalho trataremos da equidade de gênero considerando exclusivamente mulheres cis e homens cis, não na intenção de discriminar ou rejeitar a importância de reivindicarmos a equidade dos inúmeros gêneros existentes em nossa sociedade, mas sim como uma iniciativa de produção de insumos e debates acerca deste tema tão amplo e significativo a ser mais desenvolvido e explicitado.

2.3 As práticas de Diversidade e Equidade de Gênero nas Organizações

A proposta da Diversidade e Equidade de gênero é manter a visão estratégica desejada pela empresa, porém sem negligenciar a diversidade humana, fazendo com que cada profissional seja plenamente respeitado e valorizado no ambiente

organizacional para sucesso dele mesmo e conseqüentemente para o sucesso e crescimento da organização.

Considerando Alves e Galeão (2004), podemos relacionar dois pontos por eles discutidos quanto inclusão de práticas de diversidade e equidade de gênero realizadas pelas organizações brasileiras, o de justiça social e o de competitividade, verificamos que eles estão interligados por um raciocínio: as ações das organizações diante de um âmbito ou circunstância a que se espera resoluções, seja ela ao negócio, para comunidade e/ou para as representatividades nela abarcadas.

Considera-se as organizações como um agrupamento de instalações, pessoas, informações, conhecimento, espaços e dinheiro, presentes em um ambiente com cobranças externas e internas, na qual requer uma escala hierárquica, interação e articulação de todos os envolvidos para que seja possível alcançar os objetivos propostos. As organizações desempenham também um papel social, onde direta ou indiretamente, são efetuadas atividades na sociedade. Portanto, se uma organização é constituída por pessoas conseqüentemente elas fazem parte de coletividades sociais e culturais diferentes umas das outras. Dessa forma estas precisam desenvolver artifícios sociais para que a sociedade compreenda quais são as suas atividades, para que possa se assimilar os comportamentos dos indivíduos e as suas correlações com o ambiente externo (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2012).

Alves e Galeão-Silva (2004) reiteram ainda que a gestão da diversidade tem sido apoiada a partir de dois pontos sendo, os programas que são desenvolvidos pelas próprias empresas e que são mais abrangentes do que a legislação de lutas por direitos civis e as ações afirmativas que buscam de alguma maneira ultrapassar os impactos de um passado composto por exclusão social e no qual foi negado o acolhimento igualitário e de obtenção de oportunidades, agindo a legislação, de forma que busque ser democrática, para que as pessoas possam competir de forma igualitária.

O que se observa posterior a esta compreensão é a adoção ou não de políticas de DEI (diversidade, equidade e inclusão), em caso negativo ou de políticas mal aplicadas, o que se segue é uma real ameaçada de não acreditação destas práticas em decorrência da ausência de oportunidades de crescimento e recompensas, fazendo com que uma parcela das empresas que pregam a adoção destas práticas fique apenas base do discurso. Para escapar do discurso vazio se faz necessário o comprometimento real da alta gestão das empresas com os princípios

de equidade, é necessário também mensurar e manter os dados de forma transparentes (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Com o crescente discurso de inclusão e equidade, as organizações perceberam que não se refere apenas a números favoráveis da presença de mulheres nas empresas, mas deve-se considerar o quanto elas estão incluídas na cultura corporativa e que de fato percebem-se acolhidas pela diversidade e realmente incluídas por meio dela.

Um das práticas que podem ser utilizadas quando pensamos na inserção desta mulher no mundo corporativo é o recrutamento às cegas, um processo de seleção que tem por objetivo eliminar os pré-julgamentos por parte da (o) recrutadora e/ou gestora da vaga que está avaliando, averiguando apenas questões relacionadas à vida e experiência profissional deste indivíduo. As informações a respeito da idade, gênero, estado civil ou qualquer outra informação que se refira a vida pessoal da(o) candidata (o) não são levadas para discussão, impossibilitando assim a identificação do gênero e orientação sexual (FIALHO et al, 2017).

Existem ainda outras práticas que contribuem para a manutenção das políticas de diversidade, tais como: mensuração da diversidade (gênero, raça, orientação sexual, etc.); discernimento quanto aos pré-conceitos, ou seja, ao juízo antecipado de algo ou alguém, aos preconceitos, no que diz respeito a intolerâncias ou discriminações e, por fim, as habilidades multiculturais (da diretoria ao nível operacional); desenhar um plano de cargos e carreira que possibilite a promoção e ascensão na organização de todas as minorias nela presente; um sistema de avaliação de desempenho neutro no que diz respeito às características demográficas e aos atributos culturais, focando única e exclusivamente no desempenho real do funcionário; um plano de remuneração igualitário e que priorize as habilidades, conhecimentos e competências deste profissional e um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, de forma que cada um consiga atender suas necessidades individuais (SILVA, 2022).

Por fim, embora este trabalho tenha como foco apenas as organizações brasileiras, Tonelli (2022) cita o material da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Objetivo de desenvolvimento Sustentável (ODS) que projeta “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” em 2030. Este objetivo estende-se em variadas ações como cessar com a discriminação, extinguir todas as formas de violência, oportunizar a educação sexual, proporcionar estruturas

de suporte doméstico e igualdade de funções, buscar a atuação igualitária das mulheres em empresas públicas e privadas, fornecer acesso a recursos econômicos e tecnológicos, entre outros. Mais adiante veremos os benefícios que a efetivação destas práticas aqui discutidas pode fornecer as organizações.

2.4 Vantagens obtidas das práticas de Diversidade e Equidade de Gênero.

Para Myers (2003, p. 489) “as empresas oferecem uma variedade de razões para a adoção de políticas e práticas da promoção da diversidade: as justificativas podem ser divididas em duas categorias: ética e vantagem competitiva”, veremos alguns pontos desta e de outros autores que explorarão essas duas categorias levantadas.

Passamos a observar uma valorização da diversidade quando as empresas tomaram consciência que este discurso poderia ser uma fonte de vantagem competitiva, aumentando a qualidade de vida organizacional o que é benéfico para o mercado (CASSELL, 1996 apud SHEN et al, 2009).

Ainda sobre isto, Alves e Galeão (2004) pontuam que um gerenciamento correto e comprometido com a diversidade nas organizações pode conduzir a vantagens competitivas o que resultaria na ascensão do desempenho das organizações diante do mercado, levando em consideração a influência positiva que um ambiente interno diverso, com profissionais com diferentes experiências e habilidades proporciona.

Silva (2022) ainda reforça que essa diversidade de grupos, pessoas e ideias pode possibilitar novas concepções para desenhar e planejar as melhores ações para as empresas. Diferenças individuais, sejam elas físicas ou culturais, interagem com características individuais, de grupo e organizacionais de maneira que elas determinam o efeito da diversidade nos resultados de cada indivíduo (satisfação, envolvimento no trabalho e desempenho) e organizacionais (lucro, qualidade de trabalho e menor rotatividade), porém não vamos no adiantar, uma vez que falaremos sobre Gestão de diversidade mais adiante.

A partir destas ideias constatou-se, portanto que uma parcela considerável do público consumidor era composta por minorias sociais, e quando há um grupo mais diversificado dentro das organizações, este pode contribuir com diferentes

perspectivas quando comparados a grupos organizacionais mais homogêneos (DIETZ; PETERSEN, 2006 apud MARTINEZ, 2013).

O próprio documento da ONU, anteriormente citado, apresenta diversos dados e mostra que a inclusão de mulheres no mercado de trabalho tem impacto positivo nas mais diversas áreas, principalmente quando falamos de estabilidade, segurança e impacto financeiro no produto interno bruto global, além de exercer papel fundamental para compor os trabalhadores necessários quando pensamos o envelhecimento da população (ONU Mulheres, 2021).

Existem métricas financeiras, como lucro antes de juros e imposto de renda (EBIT); lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) e retorno sobre o patrimônio (ROE) que apresentam relação positiva com a atuação de mulheres, ou seja, empresas com mais mulheres em cargos de gestão têm uma melhor performance quando comparadas a empresas com um quantitativo menor de mulheres. Não obstante, os fundos de investimentos têm optado por empresas com políticas claras e efetivas de inclusão de diversidade.

Caprioli (2000) ressalta ainda que há estudos que comprovam que a inserção de mulheres em posições de gestão é oportuna para lidar com os momentos de crise e para evitar problemas nas organizações, como por exemplo, retenção de talentos e os de cunho ético e de compliance também.

Canuto (2015) reafirma ainda que a inclusão e participação de mulheres em conselhos administrativos das empresas e órgãos do executivo vem sendo relacionada com a redução de danos e riscos organizacionais e seu tratamento igualitário traz até mesmo benefícios para a segurança e estabilidade dos países e impacto duradouro no crescimento, como no caso do Brasil.

Em documentos publicados pela ONU é possível acessar a síntese de estudos que apresentam resultados indescritíveis, quanto relação da presença de mulheres e o impacto disso na reputação, no turnover, na retenção de talentos, na agilidade em ambientes voláteis e na maior conexão com as características demográficas dos consumidores (ONU, 2021).

Mencionamos ainda outros estudos com resultados empolgantes quando a inclusão de mulheres no mercado de trabalho como a Pesquisa da McKinsey (2020) realizada com mais de 600 empresas da América Latina que demonstrou melhor performance em diversos indicadores após a inclusão de mulheres como na colaboração, inovação, confiança e saúde organizacional, fatores que impactado

direta e positivamente nos resultados financeiros. E outro estudo com dados importantes e relevantes é o do Gender-Equality Index, da Bloomberg (2022), que apresenta o desempenho das empresas que trabalham com modelo de transparência nas informações no que diz respeito a equidade de gênero, assim como o recente documento do Fórum Econômico Mundial

Há diversos aspectos que podem ser avaliados quanto a inclusão de mulheres no ambiente organizacional como, por exemplo, o comprometimento da gestão com a implantação de princípios de equidade e sua efetivação desde o processo de recrutamento e seleção, perpassando pelo desenvolvimento profissional e promoção; a equidade no que diz respeito aos direitos e igualdade salarial; uma reavaliação da licença-maternidade e paternidade; um ambiente livre de agressividade, assédio moral e sexual. É por meio de diagnósticos organizacionais, as empresas conseguirão ter uma noção do impacto que suas práticas organizacionais de equidade de gênero e poderão adequar e realizar as mudanças necessárias para o alcance do objetivo que é diversificar o ambiente de trabalho sem desconsiderar a equidade de gênero.

3 DESENVOLVIMENTO – Capítulo 2

3.1 O Psicólogo como Consultor Interno nas Organizações

Sabe-se que as empresas contratam para os cargos de gestão de pessoas profissionais de diferentes formações, sendo os mais comuns da administração, gestão de recursos humanos e pedagogia porém, nos atentaremos somente a atuação da (o) profissional de psicologia no âmbito organizacional, o que não invalida a atuação e conhecimento de outras áreas do saber, mas o intuito aqui é atentar para a importância de uma visão mais ampla para os comportamentos organizacionais e as individualidades de cada sujeito que compõe uma organização, acreditando-se portanto que a (o) psicóloga (o) desenvolve durante sua graduação a capacidade de olhar o ser humano de forma peculiar e profunda.

O exercício da (o) psicóloga (o) que atua em contexto organizacional está cada vez mais estratégico, o que a (o) torna peça crucial para a estruturação e implementação das ações de desenvolvimento humano organizacional e gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas passou por mudanças e não poderia ser diferente com as (os) profissionais que nela atuam. Ao observamos e analisarmos o perfil desta (e) profissional, podemos perceber o quanto as exigências da sua atuação foram sendo alteradas significativamente no decorrer dos anos. Quando olhamos para a história da Psicologia Organizacional, os primórdios nos mostram uma atuação tecnicista, com a psicométrica sendo a base para a entrada destas (es) profissionais nas empresas e olhando hoje para as possíveis atuações desta (e) profissional, vemos como está voltada para uma visão mais estratégica e de parceria com o negócio, sendo muitas vezes a (o) responsável pela conciliação entre empresa e funcionários (RAMOS, COSTA, FEITOSA, 2017).

Cabe aqui citar que essa atuação tecnicista tornou as (os) psicólogas (os) alvo de diferentes críticas devido ao uso restrito e excessivo dos testes psicológicos e de um trabalho restringido as atividades de recrutamento, seleção e treinamento. Zanelli (1986) entretanto, já apresentava indícios de que a atuação desta (e) profissional seria ampliada e estava em fase de transição, considerando as mudanças nas organizações e na sociedade, o que faria com que a (o) psicóloga (o) conquistasse espaços específicos e compartilhados com outras categorias.

De acordo com Ramos, Costa e Feitosa (2017), estas mudanças nas sociedades e organizações, exigiu uma adaptação que resultou em um novo perfil da (o) psicóloga (o) organizacional, uma profissional que no decorrer dos anos precisou adquirir habilidades de gestão de pessoas, pensar em melhorias de qualidade de vida no trabalho, projetar e executar transformações organizacionais e estratégicas.

Segundo Pavlak (2021) torna-se indispensável adaptar-se a este novo modelo onde a área de gestão de pessoas atua com a confiança da companhia, dividindo responsabilidades e trazendo equilíbrio entre as expectativas de funcionários e organizações, desenvolvendo as lideranças para que respeitem as diversidades e compreendam que não é possível separar pessoal do profissional uma vez que cada indivíduo é único e composto por diversas realidades na qual é exposto, o que inviabiliza o discurso ultrapassado de deixar o pessoal em casa e o profissional na empresa.

Bichueti (2015) afirma ainda que para ser considerada uma área de recursos humanos moderna, deve-se atuar de forma globalizante, considerando diversas responsabilidades, iniciando justamente pelo status estratégico da gestão de pessoas.

A (O) psicóloga (o) organizacional, enquanto profissional preparada (o) e treinada (o), com conhecimentos amplos sobre desenvolvimento humano, pode contribuir com informações e análises primordiais para as vivências individuais, sociais e/ou econômicas dentro das organizações. Suas intervenções podem ainda, quando realizadas de forma assertiva, contribuir significativamente com melhorias nas empresas, possibilitando o alcance de seus objetivos e metas, sem desconsiderar o investimento na qualidade de vida dos seus funcionários (Ordem dos Psicólogos, 2015).

Considerando a afirmação de Ricou (2011) a ética é fundamental e a base da Psicologia, sendo o raciocínio ético o gerador da habilidade de identificar, refletir e dar resposta diante dos desafios éticos que possam surgir na prática diária da sua profissão. Deste ponto de vista, a atuação na área organizacional por parte das (os) profissionais de psicologia possui algumas diferenças, considerando-se a complexidade do ambiente na qual está inserida. Ainda segundo Ricou (2011, p.168)

De facto, estando o/a psicólogo/a incluído na organização, com deveres e responsabilidades para com ela, poderá desenvolver alguns conflitos de

interesse, nomeadamente, nas situações onde o melhor interesse da pessoa, trabalhadora da organização por exemplo, possa ser aparentemente contraditório com o interesse da própria organização.

Portanto, veremos adiante como a (o) profissional de psicologia deve atuar, considerando os princípios éticos que regem sua categoria e apresentando tanto para as empresas quanto para suas (eus) funcionárias (os) o melhor cenário, que atenda de forma mais próxima e igualitária todos os envolvidos.

3.2 Atuação do Psicólogo frente as reflexões geradas nas políticas de Diversidade e Equidade de Gênero

Baggio (2017) nos apresenta um vislumbre de como a tradicional população brasileira foi constituída sob um sistema machista, onde comportamentos de bravura e poder determinavam os papéis a serem exercidos na sociedade na qual homem e mulher viviam e o ambiente organizacional, como parte integrante desta comunidade também recebeu estas influências. Os processos educacionais do país possibilitam o reforço destes e de outros comportamentos, como excesso de assédio verbal e físico, por exemplo, que ocorrem tanto na vida pessoal dos indivíduos quanto na vida profissional, seja por seu gênero, raça, etnia, orientação sexual etc. Desta forma, compreende-se que o não respeito à diversidade está intimamente ligado e enraizado na identidade cultural do Brasil.

A relação indivíduo-trabalho envolve diversas variáveis práticas e subjetivas (aspectos emocionais, por exemplo), algumas instâncias simples e outras mais complexas. Estes aspectos precisam ser analisados com cuidado, de forma ética e sensível, principalmente quando falamos das intervenções realizadas pela (o) profissional de psicologia, levando-se em consideração a forma como esta profissão é vista e idealizada dentro da sociedade. Assim também acontece com a área de gestão de pessoas, pelo peso nas responsabilidades de suas ações e principalmente quando falamos das práticas de gestão de diversidade e cultura inclusiva. Este vínculo entre a área e a profissão se dá pela preocupação em lidar e as vezes até mesmo gerir, pessoas que são diferentes e, portanto, exigem estratégias e práticas organizacionais efetivas, que reforcem a visão e a missão de abarcar todos de forma igualitária.

Sendo assim, a (o) profissional de psicologia que atua em gestão de pessoas nas empresas, pode-se utilizar das práticas hoje já adotadas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, socialização e sensibilização para inclusão desta diversidade pois, quando bem implementadas e alinhadas com as estratégias de inclusão no ambiente de trabalho das organizações, são o primeiro passo importante para consolidação destas ações.

Cabe aqui portanto, um destaque para a importância de uma área de Gestão de Pessoas bem estruturada, com participação ativa nas ações e práticas voltadas a diversidade, garantindo políticas, padrões e práticas que proporcionem o desenvolvimento destas pessoas, contribuam com o planejamento de suas carreiras, reduzam os conflitos internos e fomentem orientações para grupos desfavorecidos ou minorizados. A gestão de pessoas é a principal forma de acesso destes grupos às organizações e é ela que facilita o alcance da diversidade e equidade e consequentemente possibilita benefícios às empresas.

Outras práticas que podem ser eficazes para promoção de equidade dentro das organizações são realização de avaliação de desempenho, treinamentos, política de remuneração bem desenvolvida, uma cultura de inclusão com ambiente que propicie trabalho em equipe, participação nas decisões da empresa que afetem todos os níveis e coesão. (MAYES, 2016; SHEN AT AL., 2009).

Alves e Galeão-Silva (2004), afirmam que uma política de gestão da diversidade é mais efetiva para enfrentamento diante de questões de preconceito e discriminação uma vez que possuem como base a meritocracia. Para Davel e Ghadiri (2013) a ausência de uma política de Diversidade pode possibilitar estereótipos, preconceitos e desavenças como dificuldades de comunicação, obstáculos nas tomadas de decisão, ansiedade e mau humor dos funcionários. Por outro lado, uma política bem aplicada pode aumentar a motivação e envolvimento no trabalho e consequentemente maior eficiência da organização.

Para Conceição, Ribeiro e Novaes (2015) a gestão da diversidade requer um verdadeiro confronto a toda forma de preconceito, possibilitando mudanças culturais, comportamentais, de hábitos e rotinas. Para Martinez (2013), há etapas que deixam a implementação das práticas e programas de gestão de diversidade em um ciclo de retroalimentação como, desenvolver uma visão da diversidade; questionar, mudar e desafiar os pressupostos da diversidade na organização; avaliar a cultura e o clima organizacional; desenvolver medidas estratégicas para a mudança de clima e

cultura organizacional durante o período de mudança; estabelecer sistemas para aprender e elevar o aprendizado da diversidade; desenvolver sistemas de recursos humanos para sustentar e valorizar a gestão da diversidade; e constantemente avaliar o ambiente global e da diversidade e o processo da organização.

Outros pontos que corroboram com as reflexões apresentadas pelas (os) profissionais de psicologia quanto a diversidade e equidade de gênero nas organizações podem ser: uma boa gestão dos programas de orientações para novos membros, inclusão estratégica da diversidade na missão, visão e valores das empresas, desenvolvimento e efetivação de programas de carreira meritocráticos, mudanças reais e efetivas nas avaliações de desempenho e reconhecimentos e a base de tudo, uma boa política de gestão de pessoas.

Veremos adiante como a Gestão de diversidade e a Cultura Organizacional podem auxiliar na adoção destas medidas que viabilizam um clima diverso, inclusivo e equitativo.

3.3 Gestão de Diversidade e sua influência na Cultura Organizacional

Para que sejam mais fortes num ambiente cada vez mais competitivo e de mudanças rápidas as empresas precisam ser eficientes, exigindo das lideranças e de todos que a compõe uma adequação as novas realidades, para tanto a Gestão da Diversidade permite o desenvolvimento de práticas que objetivem a maximização das vantagens em se trabalhar em um ambiente diverso e assim, ultrapassem as barreiras do preconceito e da discriminação (DESSLER, 2003; MCSHANE, 2013).

Segundo Neves (2020), quando falamos de Gestão da Diversidade no Brasil refere-se a cultura, religião, etnia, gênero etc. e o termo se torna interessante justamente por ampliar a discussão sobre inserção e manutenção das pessoas que compõe esses grupos diversos no mercado de trabalho, trazendo assim benefícios para sociedade por apresentar-se como uma estratégia. O que não reduz a complexidade de se tratar deste tema num país como o Brasil, devido sua formação cultural (NASCIMENTO; SANTOS, 2020).

Discute-se ainda o fato da Gestão da Diversidade apropriar-se do discurso da diversidade e pensar ferramentas complexas que possam ser utilizadas dentro das empresas para gerenciar tudo que é considerado diverso, o que pode influenciar na estrutura das organizações (BENEDITO; RIBEIRO, 2021).

Posto isso, podemos compreender a Gestão da Diversidade a partir de duas variáveis, uma que diz respeito as condições de trabalho mais favoráveis, sem discriminações, opressão e com uma cultura organizacional que possibilita a boa convivência entre as diversidades socioculturais do país e por outro lado a possibilidade de vantagem competitiva, aumento de produtividade, retorno financeiro, redução de turnover (FLEURY, 2000; ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

No momento em que as empresas perceberam que a contratação de minorizados era necessário, inseriram a Gestão da diversidade como uma prática gerencial, fazendo com que algo do qual não tinham controle fosse transformado em uma situação funcional, fazendo com que o mercado de trabalho o reconhecesse por tal prática, comercializando o fator diversidade, inclusão e equidade ao invés de tratá-la como uma prática real de mudança social ou seja, em algumas organizações a gestão da diversidade passou a ser uma chave empresarial ligada a competitividade (FLEURY, 2000).

Sendo assim, para não se colocar numa posição mercantil, considera-se que a Gestão de Diversidade exige um bom planejamento e implementação de políticas e práticas que visem intensificar resultados positivos e impedir ou reduzir prejuízos de práticas excludentes (SICHEROLLI; MEDEIROS; JUNIOR, 2011).

A gestão da Diversidade deve propiciar aos indivíduos um ambiente organizacional onde seus potenciais sejam devidamente desenvolvidos e contribuam para o alcance dos objetivos da empresa, porém não deve ser considerada como um pacote pronto de soluções contra preconceito e discriminação, havendo, portanto, a necessidade de minimizar desvantagens e potencializar as vantagens que possam ser fornecidas aos indivíduos, grupos e sociedade (FLEURY, 2000).

Fleury (2000) comenta ainda que a execução de uma Gestão de Diversidade influenciará tanto na eficácia organizacional quanto individual, e o ambiente organizacional é significativo para que este impacto seja positivo ou negativo. Isso porque, conforme afirmou Silva (2018), antes da implementação de um programa de gestão de diversidade, faz-se necessário, em vista da herança histórica do Brasil e dos dados que comprovam uma sociedade com preconceitos instaurados, uma sensibilização da empresa.

A gestão da diversidade tem sido discutida não somente pelo impacto que provoca na cultura organizacional, mas também pela dificuldade de encontrar profissionais qualificados e com conhecimento desta área de atuação. Outro ponto

que faz com a gestão da diversidade seja discutida nas organizações e muitas vezes o motivo principal de algumas empresas em adotar estas práticas é a importância de se ter um profissional capacitado que as auxilie na busca por talentos dos grupos subrepresentados para assim alcançar maior participação de minorias sociais no que diz respeito aos consumidores finais, uma vez que um grupo diverso possibilita maior abrangência de diferentes perspectivas quando comparado a grupos organizacionais mais homogêneos (MARTINEZ, 2013).

Por fim, outro ponto importante para que essas práticas sejam devidamente incorporadas na cultura organizacional das empresas é fazer com que elas sejam parte de um todo maior, como por exemplo incluí-las na visão organizacional, missão e estratégia de negócios, além de claramente fortalecê-la na própria gestão de pessoas, ofertando recursos e trabalhando com as lideranças (SHEN et al, 2009).

No próximo capítulo veremos, porém que a implementação destas políticas nem sempre são bem aceitas e/ou implementadas de forma assertiva o que resulta na dificuldade de efetivá-las.

4 DESENVOLVIMENTO – Capítulo 3

4.1 Dificuldade de efetivação das práticas de Diversidade e Equidade de Gênero

Para falarmos sobre a efetivação das práticas de Diversidade e Equidade de Gênero precisaremos primeiro contextualizar o trabalho da (o) profissional de psicologia nas organizações. Como falado no início deste capítulo, o papel da (o) psicóloga (o) organizacional passou por diversas mudanças no decorrer dos anos e podemos inclusive nos deparar com contradições quanto ao trabalho real e o trabalho prescrito e até mesmo certa negligência quando ao uso das habilidades desta (e) profissional no ambiente organizacional, atribuindo tarefas operacionais deixando de utilizar todas as competências técnicas e comportamentais que elas (es) podem agregar de forma estratégica ou ainda, demandando tarefas que necessitem de outras habilidades que não são essencialmente atribuições de uma profissional desta categoria, perdendo assim qualidade e dificultando a atuação em projetos mais voltados a efetivação das práticas de diversidade e equidade de gênero que podem contribuir significativamente com a organização (DEJOURS, 2011).

Ao reafirmar o saber da diversidade como parte das diversas percepções das concepções dos grupos dentro de um mesmo sistema social e também da cultura, nota-se que no Brasil muito se fala que não há uma elucidação das diferenças entre grupos majoritários e aqueles considerados minoritários ou minorizados, ou seja, que por algum motivo, geralmente ligado ao preconceito de raça, classe social ou gênero, ficaram excluídos da sociedade, mas que é um fato e isso existe, conforme citou Fleury (2000, p.19)

(...) embora o povo brasileiro valorize sua origem diversificada, e goste de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou de cor, ele reflete na realidade uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de privilégio no mercado de trabalho é definido pelas suas origens econômicas e raciais.

Há de se concordar que atualmente os grupos minoritários não são mais única e exclusivamente definidos pela estrutura econômica e pela raça, como citado pela autora, mas ultrapassa essa intersecção e atinge dimensões como vida social, gênero, sexualidade, pessoas com deficiência etc.

Segundo afirma Triands (2003), os indivíduos apresentam três limitações que dificultam o convívio com a diversidade, sendo elas: a pequena quantidade de

informações que são processadas uma vez que as pessoas tratam os diferentes como se fossem os mesmos, a utilização de suas culturas como meio para julgar através de comparações e inferiorização e por fim a organização social humana que é hierarquizada e acaba por definir um status para cada grupo social.

A diversidade também apresenta dois paradoxos em suas realidades, de um lado temos os benefícios já citados neste material e por outro o fato de que pessoas ou grupos diversos podem ocasionar conflitos intergrupais, tensões, desconfianças que normalmente estão relacionadas as competições internas por cargos, postos mais altos e/ou prestígio e status (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Claramente há iniciativas de promoção de diversidade e equidade de gênero no mundo corporativo, principalmente quando falamos de empresas multinacionais, mas os avanços ainda são lentos e exigem das empresas uma profunda mudança na cultura organizacional, o que também não acontece tão rapidamente, a soma destes dois fatores corrobora com a ideia de que o processo e as mudanças não têm sido efetivos.

Algumas empresas possuem benefícios exclusivos para mulheres, no intuito de atraí-las e tornar o ambiente organizacional mais inclusivo e equitativo, porém o gap salarial em relação aos homens permanece, assim como a dificuldade de alcançar cargos mais altos e de liderança devido as baixas oportunidades. É justamente nestas desigualdades de remuneração e promoções que conseguimos perceber a discriminação em decorrência do gênero, uma vez que as mulheres têm maior participação e superam em número absoluto os homens no que diz respeito a educação de nível superior, o que as torna tão competentes para exercer uma função quanto um homem, porém elas não recebem as mesmas oportunidades que eles (LEONE; TEIXEIRA, 2013).

Todavia, o que mais impacta na eficiência das práticas de diversidade e equidade de gênero é o fato de as organizações não conseguirem conduzir e implementar estas ações de forma assertiva, principalmente quando o dia a dia vivenciado pela maioria dos funcionários dentro da organização não reflete os treinamentos e políticas de diversidade (SILVA 2000; MACALLI et al., 2015; PARREIRAS E REZENDE, 2020).

Constataremos adiante alguns dados que reforçam as ideias discutidas neste capítulo, para que seja possível analisar de forma concreta as concepções da ausência da equidade de gênero e ainda vislumbrar outros aspectos que impactam

diretamente na diversidade e inclusão dentro das organizações e que podem futuramente servir de base para outros escritos.

4.2 Comparativo Gênero, Raça, Orientação Sexual

Por fim, cabe ainda apresentar alguns comparativos que corroboram com os temas e informações discutidos a fim de favorecer a compreensão e fortalecer as ideias amplamente discutidas neste trabalho.

Para começar este capítulo, apresentamos um dado extremamente importante e recente: Para atingir a paridade de gênero no mercado global acredita-se que serão necessários 132 anos (WORLD ECONOMIC FORUM, 2022). As diferenças salariais por sexo, são variadas de acordo com os cargos, ocupações de nível superior, ocupações técnicas e de serviços administrativos, ocupações de serviços terceirizados, vendas, trabalho manual na produção de bens e serviços de manutenção e reparação (LEONE, 2015).

Em um comparativo das pesquisas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e da Spencer Stuart, foi revelado que mulheres ocupam apenas 14% das posições em conselhos administrativos e 25% em diretorias. A evolução nos últimos dez anos não foi significativa também, embora com mais acesso ao mercado de trabalho devido a sua igualdade educacional não há evidências de que elas crescem hierarquicamente da mesma forma que os homens (SPENCER STUART, 2021).

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (2015), dos funcionários registrados, 59,1% das mulheres possuem escolaridade mais elevada (nível superior e pós-graduação) do que os homens. Entretanto o salário médio delas permanece inferior ao dos homens: R\$ 4.360,00 contra R\$ 7.004,70 (diploma de graduação); R\$ 5.991,20 contra R\$ 8.594,00 (mestrado); R\$ 9.190,10 contra R\$ 11.334,00 (doutorado).

No segmento com maior grau de instrução, a remuneração média feminina corresponde a apenas 62,2% da remuneração média masculina se ambos possuem o diploma de graduação; 69,7% se ambos possuem o mestrado; e 81,1% se ambos possuem o doutorado, ou seja, quanto maior o grau de instrução, maior a discriminação de gênero entre os profissionais que concorrem as melhores ofertas de trabalho (PRONI; PRONI, 2018).

Engana-se quem acredita que os homens não têm papel importante na equidade de gênero, a colaboração deles em todos os níveis hierárquicos é fundamental neste processo para que se tenha aliados nesta transformação que se espera do ambiente organizacional e assim seja possível transformá-los em agentes de mudança (GOLDENBERG, 2023).

Entretanto há um ponto que reforça a desigualdade, alguns sutis (ou nem tão sutis) comportamentos masculinos como o Mansplaining, que é quando eles apresentam explicações óbvias da área de conhecimento da mulher para ela mesmo, desconsiderando assim sua competência, inteligência e capacidade, temos também o Maninterrupting, que é a interrupção constante que o homem faz com a mulher impedindo-a de concluir seu pensamento, outro fator importante é o Bropropriating, que é a apropriação que este homem faz de uma ideia sugerida por uma mulher e por fim o Gaslighting, sutis ataques verbais que o homem faz com a mulher para que ela duvide de si mesma e de sua sanidade. Estes comportamentos inibem a mulher, fazendo com que ela se retraia e evite o crescimento de sua carreira dentro da empresa para que não precise enfrentar essas agressões que podem passar despercebidas, de forma quase imperceptível. (TONELLI, 2022)

Além destes fatores, existem outros que impedem o desenvolvimento da mulher dentro das organizações como o Teto de vidro, que dificulta a ascensão das mulheres em posições de liderança e o Penhasco de Vidro, que ocorre quando mulheres são promovidas a posições de liderança onde há um alto nível de fracasso (independente do gênero de quem assumiria a posição) (BERTÃO, 2021).

Há ainda o Degrau Quebrado, onde as mulheres ficam “presas” nos níveis de entrada, o que impossibilita suas promoções para níveis gerenciais. São muitos os aspectos que podem contribuir para o Degrau Quebrado: a maternidade, falta de flexibilidade de horário, discriminação, assédio, cultura masculinizada, ausência de oportunidades de desenvolvimento equitativas para homens e mulheres, dentre outras (GOLDENBERG, 2023).

No Brasil há ainda de se considerar que além da questão de gênero, há interação em outros fatores que influenciam nestas situações, como exemplo a raça uma vez que 50% da população brasileira é feminina e 50% composta de pretos e pardos, com estes dados analisamos o quanto as mulheres negras são ainda mais prejudicadas quando falamos de igualdade e inclusão, resultando em piores condições de desigualdade quando olhamos para a sua inserção no mercado de

trabalho. Dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) mostram que durante o período da pandemia de Covid-19, os grupos sociais que mais perderam emprego foram as mulheres e pretos/pardos.

Outro grupo de mulheres que é afetado pelo preconceito é o de lésbicas que consideram a presença de uma barreira invisível em relação ao seu crescimento de carreira dentro e fora das organizações, quando somamos a condição étnico-racial com à homossexualidade, torna-se ainda mais difícil a promoção no mercado de trabalho.

Outros dois aspectos que devemos considerar quando falamos de diversidade de gênero são a classe social e a idade. A desigualdade é diferente quando olhamos para alguns recortes, a classe social impede que algumas mulheres de camadas privilegiadas cresçam e alcancem o topo das organizações, já a dupla jornada, ganhos inconstantes e instabilidade do mercado de trabalho prejudicam as mulheres das camadas médias e baixas da população. As mulheres em situação de extrema pobreza enfrentam ainda trabalhos precários, reduzidas condições educacionais e um terreno insalubre. No Brasil esta condição é ainda mais agravada se considerarmos o fato de que a maioria das mulheres nesta situação são as únicas responsáveis pelo sustento de seus lares (ONU Mulheres, 2017).

Por fim, o traço etário, ou seja, o envelhecimento é outro aspecto considerado nos debates sobre questões de gênero. A um fenômeno conhecido como Feminização do Envelhecimento, caracterizado pelo fato das mulheres mais velhas terem mais dificuldades no desenvolvimento da carreira do que os homens mais velhos. Fazendo ainda um contraponto de interseccionalidades, uma mulher negra, pobre e mais velha tem uma maior probabilidade de sofrer com a potencialização de estereótipos, desigualdades e discriminação. (CEPELLOS, 2021)

Quando falamos de equidade de gênero falamos de oportunidades iguais para todas e todos e ao olharmos para a questão do gênero de forma interseccional percebemos que as mulheres brancas, cisgênero e heterossexuais podem ter experiências menos aversivas (e certamente o têm) do que mulheres negras, lésbicas, trans, bissexuais e com alguma deficiência, ou seja, identificamos mais dificuldades conforme seccionamos e por isso se torna tão importante este olhar, porque quanto mais excluídas, mais afetadas elas são (GOLDENBERG, 2023)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou destacar a relevância da diversidade e equidade de gênero nas organizações brasileiras assim como a efetivação de suas práticas, apresentando benefícios e desvantagens quanto a sua adoção. Além disso, considerou-se a importância de uma profissional capacitada(o) para lidar com as demandas que emergem dessas práticas para que seja possível impulsionar reflexões e discussões dentro das organizações.

Embora o Brasil valorize sua diversidade, na prática, a sociedade reflete uma estratificação em que o acesso a oportunidades e privilégios no mercado de trabalho é determinado por origens econômicas e raciais, nosso país enfrenta desafios complexos como a desigualdade socioeconômica, estruturas precarizadas, ausência de políticas públicas ou ainda políticas públicas que não abrangem a real necessidade da mulher brasileira, o que acaba por contribuir para a continuidade da desigualdade de gênero. Além disso, a sociedade brasileira é composta por diversas camadas sociais onde raça, cor, gênero e posição social influenciam diretamente nas oportunidades que os indivíduos recebem, com isso consideramos que falar sobre diversidade e equidade de gênero torna-se um desafio, uma vez que o país é um ambiente historicamente masculinizado e marcado por relações de poder que envolvem diretamente todas essas camadas.

Considerando esse contexto de camadas sociais e ambiente historicamente patriarcal, o papel da(o) profissional de psicologia organizacional torna-se fundamental na conscientização quanto aos benefícios de se estar num ambiente empresarial diverso e equitativo. Com uma atuação estratégica e pautada(o) em conhecimento científico e competências culturais e interpessoais esta(e) profissional pode contribuir para o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores, além de estimular reflexões a nível de gestão, lideranças e empregados e contribuir na promoção e implementação dos programas de diversidade e equidade por meio de capacitações, ou seja, há uma grande necessidade de engajamento e contribuição por parte dessas (es) profissionais por fim, por meio de práticas como recrutamento e seleção, treinamento, socialização e sensibilização, a(o) profissional de psicologia pode contribuir para a promoção da diversidade e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo. Quanto a isto, podemos concluir, portanto, que a psicologia

desempenha um papel fundamental na promoção da diversidade e equidade nas organizações e na gestão de pessoas, que por sua vez, desempenha papel fundamental na implementação real dessas práticas, garantindo que as políticas elaboradas promovam desenvolvimento pessoal e coletivo, apoiando os grupos minorizados, o que nos faz enxergar sobre o quão crucial é a atuação da(o) psicóloga(o) no engajamento e envolvimento de toda a empresa, desde a alta gestão até os colaboradores, visando a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, respeitoso e igualitário.

Entendemos que diversidade e equidade de gênero estão interligadas por uma questão ética e que juntas visam inclusão, dignidade e a liberdade das pessoas, além do mais, dizem respeito a diferenças aparentes e complexas, que são intrínsecas à humanidade, portanto, no ambiente organizacional não seria diferente, ele é composto por indivíduos que são diferentes, foram constituídos socialmente de formas diferentes e que têm suas crenças, juízos e preconceitos, além disso, temos também a cultura organizacional das empresas que pode propiciar um ambiente com benefícios ou ocasionar conflitos internos.

A partir da consciência das informações aqui discutidas foi possível compreender os benefícios da implementação de práticas de diversidade e equidade de gênero alinhadas com a visão estratégica das empresas, fornecendo justiça social, igualdade de oportunidades, combate as práticas de exclusão além de fornecer competitividade e influenciar diretamente nos objetivos e resultados das empresas, claramente isso se torna possível somente com comprometimento real da alta gestão das empresas e no esforço por proporcionar um ambiente inclusivo e acolhedor para as mulheres.

Para tanto, vimos a importância de uma política de Gestão de Mudanças estruturada e participativa, trabalhando dentro da organização assuntos como preconceitos e discriminação e possibilitando assim mudanças culturais e comportamentais dentro e fora da empresa e influenciando diretamente na cultura organizacional possibilitando assim inclusão, reconhecimento e desenvolvimento de carreira dos mais diversos grupos.

Fica evidente quando olhamos para algumas empresas brasileiras os esforços e conseqüentes avanços nestas políticas, porém eles ainda são lentos e demandam mudanças tanto na cultura organizacional quanto sociocultural do país e por mais que tenhamos práticas e benefícios exclusivos para mulheres ainda há

obstáculos estruturais e comportamentais que fazem com que as desigualdades salariais, falta de oportunidades pela dificuldade de acesso, participação e inibição do crescimento persistam.

Ainda sobre os últimos pontos abordados, cabe manifestar aqui a importância de expandir os horizontes desta pesquisa para questões de raça, etnia, orientação sexual, deficiências, classe social e etarismo pois são fatores que influenciam diretamente nas questões de desigualdade e diferenciação de gênero e quando analisadas de forma interseccional demonstram que são mais complexas e precisam que mais pesquisas que abordem este tema sejam realizadas, expansão esta que esperasse discutir em trabalhos futuros.

Para finalizarmos, esperamos que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento científico e aprofundar a compreensão da psicologia organizacional além de incentivar que mais profissionais que se identifiquem com esta área colaborem com outras pesquisas que abordem este tema uma vez que encontramos muitos artigos de diversas áreas de conhecimento e poucos da psicologia que é uma área tão ligada aos direitos humanos, que tem como base um código de ética que direciona a(o) profissional para uma leitura singular dos indivíduos além de ser uma formação voltada a um olhar para o ser humano com todas as suas peculiaridades e subjetividade para além do que a sociedade impõe, portanto, faz-se necessária a contribuição da(o) profissional de psicologia em estudos nesta área para que seja expandido e compartilhado seus saberes. Espera-se por fim, que este trabalho também forneça subsídio para que as organizações possam refletir sobre o tema e promover efetivamente diversidade e equidade de gênero, reconhecendo sua importância para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Sara Caseiro. 2022. **A dimensão Ética do/no exercício profissional do/a Psicólogo/a do Trabalho e/ou das Organizações**: Estudo Exploratório. Cap. 2, p. 1
- AGÉNOR, Pierre-Richard; Canuto, Otaviano. (2015). **Gender equality and economic growth in Brazil: a long-run analysis**. Journal of Macroeconomics, 43, 155-17 <https://doi.org/1016/j.jmacro.201004>
- ALMEIDA, Heidy Maira Mota.,CONTÃO, Thamara Junker, LAUAR, Roberta Almeida Eliote, et al. (2022). As contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho diante dos desafios do processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. In **Coletâneas Científicas Psicologia** (pp. 42-69). Teófilo Otoni: Editora.
- ALVES, Maria Aquino, GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista Administração empreendedora**, 44(3), 20-2
- BAGGIO, Maria Carolina. (2017). **Sobre a relação entre as pessoas trans e as organizações**: novos temas para estudos sobre diversidade organizacional. REGE-Revista de Gestão, 24(4), 360-370. <https://doi.org/1016/j.rege.2010001>
- BALDWIN, Timothy, BOMMER, Bill, RUBIN, Robert (2015). **Gerenciando o comportamento organizacional**: o que os gestores sabem e fazem (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bank of America Institute. (2022). **Diversity, equity & inclusion**: the high cost of slow progress. Recuperado de: <https://business.bofa.com/content/dam/flagship/bank-of-america-institute/esg/dei-high-cost-of-slow-progress-april-2022pdf>
- BARBOSA, Ana Luiza Neves, Costa; Joana Simões, Hecksher, Marcos. (2020). **Mercado de trabalho e pandemia da Covid-19**: ampliação de desigualdades já existentes? Ipea. Recuperado de: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10186/1/bmt_69_mercdetrabalho.pdf
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos; GOMIDE, Paula Inez Cunha. O Psicólogo Brasileiro: sua atuação e formação profissional. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**. Porto Alegre/RS, 1989, v. 9, n. 1, p. 6-15, Publicação nesta coleção 28 set. 2012, Data do Fascículo 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98931989000100003>. Acesso em: 1 out. 2021.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; YAMAMOTO, Oswaldo; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. (2013). **Compromisso social e ético**: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia, 1, 25-5

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, et al. (2013). **Compromisso social e ético**: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia, 1, 25-52.

BASTOS, Marcio Teixeira. **Gestão da Diversidade nas Melhores Empresas para Mulheres Trabalharem**: investigação a partir das práticas divulgadas. 2014. Nº p. 89. Orientadora: Edson Sadao Iizuka. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário da FEI, São Paulo/SP, 2014. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=1127. Acesso em: 1 out. 2021.

BENDIA, Layla Bleasby. **Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade**: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão. 2020. Nº p. 94. Orientador: Professor Dr. Fernando Burgos Pimentel dos Santos. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo/SP, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29517>. Acesso em: 25 out. 2021.

BENEDITO, Beatris de Oliveira; RIBEIRO, Marcela Arantes (2021). **Competência em informação e gestão da diversidade**: uma inter-relação de sucesso. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, 17(esp.), 1-1

BERTÃO, Naiara. (2021). Mulheres sobem mais na carreira e são líderes melhores nas crises; mas e o penhasco de vidro? **Valor Investe**. Recuperado de: <https://valorinveste.globo.com/blogs/naiara-bertao/post/2021/01/mulheres-sobem-mais-na-carreira-e-sao-lideresmelhores-nas-crieses-mas-e-o-penhasco-de-vidro.ghtml>

BICHUETTI, José Luiz (2015). Gestão de pessoas não é com o RH! **Harvard Business Review**. São Paulo, maio de 2015

BRASIL. Organização das Nações Unidas. (2021). **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5**: Igualdade de gênero. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Recuperado de: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>

CAMPOS, Keli Cristina de Lara; DUARTE, Camila; CEZAR, Érica de Oliveira; PEREIRA, Geruza Oliviera. Psicologia Organizacional e do Trabalho- retrato da produção científica na última década. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**. São Paulo/SP, 2011, v. 31, n. 4, p 702-717, Publicação nesta coleção em 17 jun. 2011, Data do Fascículo 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfC9mJtLnYGZqc8wCF6mG/?lang=pt#ModalArticles> Acesso em: 31 out 2021.

CAPRIOLI, Mary. (2000). Gendered Conflict. **Journal of Peace Research**, 37(1), 51-6

CARVALHO, José Luis Felício dos Santos; COSTA, Alessandra Mello da; COUTINHO, Luciano Rodrigues de Souza. Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: lei do mercado ou cotas por lei? **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro/RJ, ano 2009, v. 4, n. 1, p. 21-

37, jan/jun 2009. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13166/0>. Acesso em: 1 out. 2021.

CEPELLOS, Vanessa Martinez. (2021). **Feminização do envelhecimento**: um fenômeno multifacetado muito além dos números. ERA, 61(2), 1-
<https://doi.org/1590/S0034-759020210208>

CFP-Conselho Federal de Psicologia. (1992). **Atribuições profissionais do Psicólogo no Brasil**: contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações. Disponível em:< https://site.cfp.org.br/wpcontent/uploads/2008/08/atr_prof_psicologo.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

CONCEIÇÃO, Lucas Araujo; RIBEIRO, Diego; NOVAES, Elizabete David (2015). Diversidade organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho. **UNISEB**, 5(5), 1-2

COSTA, Thatiana Cristina Santos da; LIMA, Rafael de Paiva; MOORE, Ana Clara Torres. A Liderança Contemporânea como Via de Introdução da Diversidade nas Organizações. In: SEGET - XV SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2018. **Anais do SEGET - XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende/RJ, 2018. v. 1. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/19326257.pdf>. Acesso em: 1 out. 2021.

CORREIA, Sara Alexandra Igrejas Nunes. **A Diversidade Cultural como uma Vantagem para a Organização**. 2016. Nº p. 100. Orientadora: Maria de Lurdes Fonseca. Monografia (Mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2016. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13209/1/TESE_SARAVF.pdf. Acesso em: 1 out. 2021.

COX, Taylor (1994). **Cultural diversity in organizations**: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki; SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; SOUZA, Leonardo Pereira Pinheiro de. A Questão de Gênero como Diversidade Cultural nas Empresas: impactos das mulheres e LGBT's na gestão do conhecimento. **REVES – Revista Relações Sociais**, Viçosa/MG, ano 2018, v. 1, n. 3, p. 0429-0445, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/3157>. Acesso em: 1 out. 2021.

DUARTE, Tâmara; GARRIDO, Inez Maria Dantas Amor; SANTANA, Lídia Chagas de. **Gênero e Sexualidade no Ambiente de Trabalho**. 2021. Nº p.15. Orientadora: Lídia Chagas de Santana. Monografia (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Projeto Integrador, Faculdade CNA, Brasília/DF, 2021. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/5/2_GENERO_SEXUALIDADE.pdf. Acesso em: 1 out. 2021.

DUTRA, Joel Souza; FERREIRA, Marco Aurélio de Araújo; HENDERSO, Patrícia Araújo. As Barreiras para Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria/RS, ano 2016, v. 9, n. 3, p. 489-505, Recepção 17 mar. 2013, Aprovação 18 mai. 2014.

FARIA, Lucimeire Cordeiro da Silva; FERREIRA, Waldelice Luiza Soares Esperidião; MEDEIROS, Gabriel Thami Chalub de; REIS, Patricia Nunes Costa; SOUZA, Agamemnom Rocha. A Diversidade nas Organizações Contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. In: SEGET - XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014. **Anais do SEGET - XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende/RJ, 2014. v. 1. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>. Acesso em: 1 out. 2021.

FIALHO, Camila Borges, et al. (2017). **Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal?** Revista de Carreiras e Pessoas, 7(3), 43-6 Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/3272> Acesso em: 18 maio 2023

FLEURY, Maria Teresa Leme. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, 40(3), 18-2

FREITAS, Maria Ester (2015). Contexto, Políticas Públicas e Práticas empresariais no tratamento de diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, 4(3), 87-13

FREITAS, Nicolli Bassani de. **O Olhar da Diversidade a Partir da Perspectiva dos Profissionais de Gestão de Pessoas**. 2020. Nº p. 159. Orientadora: Maria Beatriz Rodrigues. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213682>. Acesso em: 1 out. 2021.

GARCIA, Agnaldo; SOUZA, Eloisio Moulin (2010). Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, 44(6), 1353-137 doi:1590/S0034-76122010000600005

GOIS, João Bosco Hora; PINHEIRO, João Luis Alves. Amplitude da Gestão da(s) Diversidade(s) – implicações organizacionais e sociais. **RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo/SP, 2013, v. 3, n. 2, p. 72-90, Recepção em 3 set. 2012, Aprovação em 5 abr. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16535>. Acesso em: 1 out. 2021.

GÓIS, João Bôsko Hora; TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Diversidade e Equidade de Gênero em Empresas. **Revista GÊNERO**, Niterói/RJ, ano 2015, v. 15, n. 2, p. 155-162, 1. Sem 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31217>. Acesso em: 1 out. 2021.

HANASHIRO, Darcy Mitiko; QUEIROZ, Ricardo Campelo (2006). O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. In **Anais eletrônicos do ENANPAD** - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXX. Salvador: Anpad.

HIRATA, Helena (2007). Flexibilidade, trabalho e gênero. **Organização, trabalho e gênero** (pp. XX-XX). São Paulo: SENAC.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, 37(132), 595-60

Instituto Ethos. (2000). Como as Empresas Podem e (Devem) Valorizar a Diversidade. São Paulo: Instituto Ethos.

JÚNIOR, Claudio Pilar da Silva; MARTINS, Orleans Silva. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro/RJ, ano 2017, v. 12, n. 1, p. 62-76, jan/abr 2017.

LACOMBE, Francisco. (2009). **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. (2011). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

LEFKOWITZ, Joel. (2014). Educating industrial–organizational psychologists for science, practice, and social responsibility. **Industrial and Organizational Psychology**, 7(1), 38-4 <https://doi.org/1111/iops.12102>

MACCALI, Nicole; KAUBARA, Paula Suemi; TAKANASHI, Adriana Roseli et al. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de eficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, 16(2), 157-18

MAIA, Jéssica Colares. **A Gestão da Diversidade e o seu Papel na Gestão de Pessoas nas Organizações**. 2021. 67 p. Orientadora: Juliana Silva Arruda. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Christus. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1101>. Acesso em: 1 out. 2021.

MARTINEZ, Victor de La Paz. (2013). **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudo de caso em empresas brasileiras e espanholas** (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru (2012). **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

MAYERS, Bronston; FINNEY, Treena et al. (2016). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. **The International Journal of Human Resource Management**, 28(9), 1261-1290.

MCKINSEY. (2020). Diversity matters América Latina. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/br~/media/McKinsey/Locations/South%20America/Brazil/Our%20Insights/Diversity%20Matters/DiversityMattersPT.pdf?shouldIndex=false> MENDES, Rodrigo Hubner. Oportunidades e riscos da diversidade. **Revista Ponto Crítico**, São Paulo/SP, ano 2004, v. 3, n. 2, p. 80-84, mai/jul 2004.

MOR BARAK, Michàlle. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? Human Service Organizations: **Management, Leadership & Governance**, 39(2), 83-8

MYERS, Aaron (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, 25(3), 483-51

NASCIMENTO, Iracema Santos; SANTOS, Patricia Cerqueira (2020). A normalidade da desigualdade social e da exclusão educacional no Brasil. **Caderno de Administração**, 28, 122-130.

NEVES, Aline. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, 2(1), 140-15

NUNES, Raul da Silva. **Homossexualidade e ambiente de trabalho**: contribuições da comunicação organizacional para gestão da diversidade sexual. 2017. 68 p. Orientadora: Dra. Elen Cristina Geraldês. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade de Brasília. Distrito Federal, 2017. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/18091/1/2017_RaulDaSilvaNunes_tcc.pdf. Acesso em: 18 out. 2021.

ONU Mulheres. (2017). El progreso de las mujeres en América Latina y El Caribe. **ONU Mulheres**. Recuperado de: https://www.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2017/07/un16017_w eb.pdf?la=es&vs=4654

ONU Mulheres. (2021).

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). **O Perfil dos Psicólogos do Trabalho**. Lisboa.

POLI, Fernanda; TEIXEIRA, Getulio et al. (2021). RH e o novo normal nas organizações. In Z. Klauck (Org.), Org. Klauck, Z. Ed., Porto Alegre: Totalbooks.

PRONI, Tânia Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt (2020). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, 26(1), e41780.

RAMOS, Camila Carvalho et al. (2017). Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 17(2),

Brasília. Recuperado de:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000200006

REZENDE, Fernanda Versiani et al. (2020). A percepção dos profissionais de recursos humanos: os desafios e as oportunidades da inserção e inclusão das diversidades no ambiente de trabalho. In **Anais eletrônicos do ENANPAD** – Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, XLIV. Evento On-line. Anpad.

RICOU, Miguel (2011). A ética e a deontologia no exercício da psicologia (Dissertação de doutorado, Universidade de Coimbra).

RIBEIRO, Dalila Silva; SILVA, Daniel Pereira; RUZENE, Denise Santos. Diversidade de gênero e liderança feminina em cargos de diretoria. In: SIMPROD - VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 2016. **Anais do SIMPROD - VII Simpósio de Engenharia de Produção do Sergipe**. Sergipe/PE, 2016. v. 1. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7708/2/DiversidadeGeneroLideranca.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'avila. Diversidade nas Organizações: Inclusão Social ou Estratégia Competitiva?. **Psicologia pt**, Recife-PE, 2017. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>. Acesso em 30 out. 2021.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 49(3).

SHEN, Jie; CHANDA, Ashok; D'NETTO, Brien et al. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(2), 235-25

SICHEROLLI, Monique de Biaggio, MEDEIROS, Cintia Rodrigues; JUNIOR, Valdir Machado (2011). Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. In **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa-PB.

SILVA, Geilson. Pereira. (2022). **Gestão da Diversidade**: uma análise das práticas de diversidade e inclusão (D&I) no Maranhão. (Trabalho de conclusão de curso).

SILVA, Luiz Felipe (2000). Como as empresas podem (devem) valorizar a diversidade. São Paulo: **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**.

SILVEIRA, Nereida S. P. da. A Diversidade de Gênero e as Diferenças e Semelhanças na Hierarquia de Valores do Trabalho de Homens e Mulheres no Chão de Fábrica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, 2006, v. 13, n. especial, p. 77-91. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/27512/a-diversidade-de-genero-e-as->

diferencas-e-semelhanças-na-hierarquia-de-valores-do-trabalho-de-homens-e-mulheres-no-chão-de-fábrica. Acesso em: 1 out. 2021.

SORRI-BRASIL. Trabalho e Emprego: Instrumento de Construção da Identidade Pessoal e Social, por Maria Salete Fábio Aranha. Atualização por Ana Rita de Paula e Carmen Leite Ribeiro Bueno - São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2007. - 46p.; 26cm. (Série Coleção Estudos e Pesquisas na Área da Deficiência; v. 9

Spencer Stuart. (2021). 2020 **Brasil Spencer Stuart Board Index**. Recuperado de: <https://www.spencerstuart.com/research-andinsight/brasil-board-index>

SPOSATI, Aldaiza. Equidade. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. **Dicionário**: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Educação, 2010.

TAUCHES, Kimberly. (2006). Transgendering: challenging the “normal”. In S. Seidman, N. Fischer, & C. Meeks (Eds.), **Handbook of the new sexuality studies** (pp. 173-179). New York: Routledge.

TEIXEIRA, Bruno Farias (2019). **Diversidade e inclusão nas organizações**: o desafio da inclusão de pessoas transgênero no mercado de trabalho formal. Monografia de Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Recuperado de <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/12354/1/BFTeixeira.pdf>

TRIANDS, Harry (2003). The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. **Applied Psychology: an International Review**, 52(3).

VIEIRA, Cassia Oliveira; VIEIRA, Priscila Magossi; FRANCISCHETTI, Isabela. (2015). Profissionalização de pessoas com deficiência: reflexões e possíveis contribuições da psicologia. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 15(4), 352-36

VOLTOLINI, Ricardo. Riqueza que mora nas diferenças. **Guia diversidade para empresas & boas práticas**. São Paulo/SP, 1028, v. 1, n. 1, p. 11-17, Publicação nesta coleção 01 nov. 2018, Data do Fascículo 2018. Disponível em: <https://lideranca.comvalores.com.br/wp-content/uploads/2020/03/Guia-Diversidade-nas-Empresas.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

ZANELLI, José Carlos (1986). **Psicologia Ciência e Profissão**: Formação e atuação em Psicologia Organizacional. vol. 06, nº 01, Brasília. Recuperado de: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141498931986000100010&script=sci_arttext&tling=pt