

DIVERSIDADE CULTURAL E INSERÇÃO PROFISSIONAL: UMA AGENDA DE PESQUISA¹ PARA APROXIMAÇÕES TEÓRICAS

Raquel Prá – raquel.pra@hotmail.com

Bruno Luís de Oliveira Martins – brunooliveira.m@hotmail.com

Maria Beatriz Rodrigues – beatriz.rodrigues@ufrgs.br

Jhony Pereira Moraes – jhonymoraes@hotmail.com.br

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo estabelecer aproximações entre os temas gestão da diversidade e inserção profissional, propondo uma agenda de pesquisa direcionada a estudos que integrem os dois temas. Este estudo faz parte de uma agenda de pesquisa que vem se delineando ao longo de mais de uma década, sobre os desafios encontrados nas organizações pelas diversidades, perpassando temáticas como ética, inclusão de pessoas com deficiências e incluindo a gestão de diversidade em universidades brasileiras. Embora, o termo gestão da diversidade possa ser problematizado por sua conotação gerencialista (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004), o adotamos ao longo do artigo, em função de seu uso corrente tanto nas organizações empresariais brasileiras quanto nos artigos científicos sobre o tema, como por exemplo em Cox (1994), Alves e Galeão-Silva (2004), Fleury (2000), Gomes Filho et al. (2020) e Queiroz et. al (2018).

A gestão da diversidade tem sido impulsionada nas organizações pelo preenchimento de cotas e também pelas crescentes demandas sociais de assumir posições mais inclusivas e menos discriminatórias. Nóbrega, Santos e Jesus (2014), confirmam que o tema diversidade está se destacando no meio científico e vem sendo objeto de um número crescente de publicações a cada ano. Muitos estudos têm sido empreendidos, principalmente a partir do início dos anos 2000, período que coincide com a cobrança maior pelos resultados da chamada lei de cotas para pessoas com deficiência (8213/91), uma das primeiras leis de inclusão implementadas no Brasil e exigida em organizações privadas (FLEURY, 2000; TANAKA, MANZINI, 2005; COSTA, FERREIRA, 2006; SARAIVA, IRIGARAY, 2009; RIBEIRO, CARNEIRO, 2009). Posteriormente, foi implementada a Lei do Aprendiz (10.097/2000), que visa promover a inclusão de jovens de baixa renda no mercado de trabalho, como aprendizes. E nesta normativa, abre-se possibilidades de realizar contratos de aprendizagem, incluindo a oferta de formação técnico-profissional para pessoas com deficiência.

As organizações precisam lidar com os desafios contemporâneos da inclusão laboral e desenvolver meios para enfrentar o preconceito e sua reprodução social, por meio de abordagem complexa, e que integre múltiplas perspectivas em sua atuação. Os programas de gestão da diversidade em organizações, que poderiam propiciar a inclusão e a inserção laboral, entretanto, ainda recebem críticas por seus formatos e intenções (SARAIVA, IRIGARAY, 2009). No Brasil, ainda são poucos os estudos realizados sobre os investimentos em programas de inclusão laboral, propósitos e resultados. Dessa forma, não existe uma visão panorâmica da gestão da diversidade, indicando lacunas nesse campo teórico.

Diversidade no ambiente de trabalho envolve a percepção das pessoas sobre elas mesmas e sobre os outros, sendo que essas percepções afetam as interações sociais e,

¹ O projeto de pesquisa em andamento conta com financiamento da Chamada Universal MCTI/CNPq nº 28/2018

consequentemente, as contribuições dos diferentes grupos para com a organização (PATRICK; KUMAR, 2012). O tema se intersecta com a inserção profissional, principalmente quando relacionada às populações minorizadas, ou grupos socialmente vulneráveis.

Quando a diversidade cultural é aliada a temas como inserção profissional, coloca foco nas múltiplas desigualdades - sociais, educacionais, raciais, geracionais, entre tantas outras -, presentes na sociedade e nos ambientes profissionais. Assim, este ensaio nos conduz a questionamentos mais específicos e provocativos, que buscam entrelaçar temáticas que sustentam a reflexão sobre a dinâmica social no âmbito do trabalho, evidenciando cores e composições sociais que ilustram e denunciam um ambiente passível à reprodução de diferenças e/ou inclusão ou desigualdades. Tais diferenças se refletem nas práticas gerenciais, nas interrelações, nas condutas e nos modos de transitar dos indivíduos.

Nesse sentido, o presente estudo buscou endereçar problematizações que possam compor e elucidar uma agenda de pesquisa, necessária à reflexão, amadurecimento e tratamento das temáticas aqui apresentadas. Desta forma, para preencher as lacunas sobre o tema e ampliar os estudos sobre diversidade cultural propomos a realização de estudos empíricos que considerem:

- 1) Gestão da diversidade como uma forma de envolvimento e empoderamento para trabalhadores identificados com grupos minorizados, mais do que acomodação e reprodução das diferenças em organizações brasileiras;
- 2) A gestão da diversidade cultural nas organizações favorecendo a inclusão e a aceitação ou resultando em isolamento e exclusão de determinados grupos;
- 3) Estímulos ou barreiras à diversidade nos grupos de trabalho presentes nas organizações brasileiras;
- 4) Legislação ou políticas públicas aplicáveis e complementares à gestão da diversidade em organizações;

Seguindo a perspectiva da relação diversidade e trabalho, propõe-se reflexões que também percorram os seguintes pontos:

- 1) Como o processo de inclusão laboral de grupos específicos de trabalhadores nas organizações esclarece sobre a gestão ética empresarial?
- 2) Como o estudo das trajetórias de inserção profissional desses grupos, esclarece sobre as concepções de diversidade e inclusão em organizações e sociedades?
- 3) A análise da diversidade pode servir como dispositivo de discussão da inserção profissional de grupos específicos?
- 4) Como marcadores sociais, tais como classe, gênero, etnia, orientação sexual, idade, escolaridade, entre outros, são retratados nos programas de diversidade nas organizações?

Pelo fato deste ser um ensaio teórico, reconhece-se que a aproximação empírica com o campo de pesquisa, ou seja, as organizações, poderá suscitar novas reflexões e mudanças nesta agenda. O estudo da diversidade cultural proporciona o conhecimento de distintas realidades organizacionais, pois contempla um conjunto de fatores individuais, coletivos e historicamente situados que permitem retratar e identificar as (re)produções de diferenças existentes nesses ambientes. A gestão da diversidade cultural, quando bem fundamentada e refletida, pode

proporcionar ações e programas que favoreçam a desconstrução de paradigmas comportamentais ultrapassados e preconceituosos, bem como valorizem e promovam as contribuições dos diferentes grupos sociais nas organizações.

Palavras-chave: Diversidade, inserção profissional, gestão da diversidade, grupos minorizados.

1. A DIVERSIDADE CULTURAL

A diversidade tem se consolidado como objeto de estudo científico, uma vez que as pessoas e os grupos lutam por reconhecimento de suas identidades, em diferentes esferas da vida social. Além disso, a diversidade está presente em pautas de discussão de instituições supranacionais comprometidas com os direitos humanos, assim como tem recebido crescente atenção na gestão das organizações públicas e privadas. Discussões sobre os direitos civis fazem parte das agendas políticas dos governos contemporâneos, seja por meio da elaboração de políticas públicas condizentes com as necessidades de novos grupos organizados, seja por meio do contínuo estreitamento de vínculos com a sociedade. (RODRIGUES, 2007).

O tema é atual e cada vez mais influente nas organizações, que precisam reconhecer e incluir grupos específicos. Porém, no momento histórico em que outras reivindicações de diferentes grupos, envolvendo gênero, raça/cor/etnia, orientação sexual, gerações, entre outros temas relevantes, ganham espaço social, as organizações ainda demonstram dificuldades em atender a essas novas exigências, grande parte devido à dificuldade na implantação de políticas de diversidade. Também em consequência das discriminações presentes na sociedade, que perpassam barreiras e se perpetuam no ambiente organizacional (DINIZ; GANDRA, 2009; DINIZ, et. al. 2013; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; IRIGARAY, 2007; IRIGARAY, SARAIVA e CARRIERI, 2010).

O conceito de diversidade apresenta várias definições na literatura, tanto nacional quanto internacional. De maneira geral, autores como Ozeren (2014), Robbins, Judge e Sobral (2010) enfatizam as diferenças existentes entre pessoas e grupos, no tocante a características específicas, como gênero, raça, orientação sexual, deficiências, nacionalidade, entre outros fatores. Porém, estudos específicos sobre a diversidade cultural são relevantes para discussões sobre inclusão laboral e inserção profissional, uma vez que enfocam as formas de relacionamento que ocorrem entre os diferentes grupos nas organizações, como também o reconhecimento, esforço e valorização das características pessoais dos indivíduos (TORRES, PÉREZ-NEBRA, 2004). Presotti (2011, p.11), entende que a gestão da diversidade se transformou em uma questão premente e estratégica em organizações de diferentes setores:

Diante dos desafios de reduzir a discriminação e as desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural vem conquistando crescente espaço na agenda de instituições públicas e privadas e do terceiro setor, representando um movimento universal e irreversível nas sociedades atuais.

Fleury (2000, p. 20), em um dos primeiros trabalhos sobre diversidade no contexto da Administração no Brasil, define a diversidade como “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”, podendo ser estudado nos níveis da sociedade, das organizações, dos grupos ou individual. Faz-se, portanto, necessário que as organizações aprofundem o conhecimento sobre os grupos e indivíduos que as compõem, de forma a diminuir possíveis desvantagens de representatividade de grupos minorizados, em detrimento a outros

majoritários, com vantagens econômicas e usualmente mais próximos das relações de poder (FLEURY, 2000).

A diversidade cultural é “a representação, no sistema social, de pessoas com diferentes afiliações grupais de significância cultural” (MAZUR, 2010, p. 8 [*tradução nossa*]). Por diversidade cultural entende-se um conjunto de elementos contidos em três principais dimensões, como proposto pelo mesmo autor: (i) dimensão primária: raça, etnia, gênero, idade e deficiência ou incapacidade; (ii) dimensão secundária: religião, cultura, orientação sexual, modos de pensamento, origem geográfica, família, estilo de vida, status econômico, orientação política, experiências de trabalho, educação, idioma e nacionalidade; e (iii) dimensão terciária: crenças, premissas, percepções, atitudes, sentimentos, valores, normas de grupo.

A representação social e cultural heterogênea nas organizações é um dos principais desafios da gestão. Os grupos sociais carregam consigo uma identidade cultural coletivamente compartilhada e percepções semelhantes sobre o mundo. Porém, a pluralidade de identidades culturais no mesmo espaço organizacional pode ser também conflitiva entre os grupos, podendo provocar, assim, preconceitos e intolerâncias diversas, assim como barreiras emocionais, psicológicas e de desempenho (FLEURY, 2000; ALLEN *et al*, 2008; MAZUR, 2010; PRESOTTI, 2011). A cultura, cada vez mais, constitui-se como um espaço de trocas, como uma construção “compartilhada, contestada e negociada” (BENHABIB, 2005, p. 17).

O gênero, a religião, a cor, a etnia são fatores relevantes, se não determinantes, para a posição no mundo educativo e do trabalho (GIDDENS, 2012). A discussão torna-se ainda mais complexa se considerarmos os diferentes grupos minorizados e as específicas e decorrentes dificuldades de inclusão. Dessa forma, a inserção profissional de mulheres, jovens e minorias étnicas, têm sido, desde o início da década de 1980, uma das principais preocupações dos poderes públicos, estando na origem do crescimento de um conjunto diversificado de medidas no âmbito das políticas de emprego e de educação/formação (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

A integração entre os temas, inclusão da diversidade e inserção profissional, faz-se importante para a discussão ampla da realidade dos grupos de diversidade cultural. Nota-se que apesar da profusão de estudos sobre as temáticas, eles as tratam de forma isolada, e os que buscam relacionar os dois temas são mais recentes (MORAES; RODRIGUES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2018).

2. DIVERSIDADE, EDUCAÇÃO E DESIGUALDADES NO BRASIL

No Brasil, as características sócio demográficas da população são determinantes para a inclusão escolar. Por exemplo, quanto menor a renda familiar, maior a possibilidade dos filhos estarem fora da escola, principalmente em famílias de adultos que não concluíram a escolaridade básica. Estar ausente da escola significa ter sido negligenciado pela família e/ou pela sociedade, ter tido experiências negativas de acesso, desempenho e acolhimento, que resultaram em defasagem cultural, a qual tende a aumentar com o passar do tempo gerando maiores dificuldades de reinserção. O não acesso a um ambiente educacional favorável, é entendido como uma forma de exclusão social, com importantes impactos em termos de reprodução das desigualdades social, racial e de gênero (FRANZOI, GIACONI, RODRIGUES, 2013; UNESCO, 2012).

Dados do Relatório de Monitoramento Global da Educação 2017/8 da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), reafirmam esta desigualdade no Brasil. O país possui 13 milhões de analfabetos, número que não foi reduzido nos três anos

anteriores à publicação do relatório. Além disso, 63% dos jovens brasileiros concluem o ensino médio (BRASIL, 2017).

O Brasil é um país historicamente desigual. Já no período de formação de sua república era fortemente dividido entre uma elite educada na Europa e quase 80% da população sem educação formal. A abolição da escravatura, em 1888, foi feita de forma que ampliou ainda mais a desigualdade da época, pois colocou sem assistência no mercado de trabalho um grande contingente de trabalhadores com pouca formação educacional e qualificação profissional. Os sistemas educacional e laboral brasileiros foram forjados nessas bases (PAULA, 2009; FRANZOI, GIACONI, RODRIGUES, 2013).

As pessoas previamente escravizadas permaneceram nas fileiras da pobreza e formaram as comunidades mais carentes e periféricas do país, com pouco acesso à educação e às melhores oportunidades sociais e econômicas. Várias gerações dessas famílias frequentaram e ainda frequentam escolas precárias e sem estruturas adequadas para a educação. A desigualdade persistiu e continua refletida em diferentes públicos nas escolas, nas diferentes formações profissionais e oportunidades de trabalho decorrentes (FRANZOI, GIACONI, RODRIGUES, 2013).

Dessa forma, estabeleceu-se uma sociedade na qual o trabalho manual sempre foi desvalorizado e destinado aos escravizados e à população de baixa renda. Posteriormente, os processos de industrialização e urbanização propiciaram o surgimento de uma classe média mais heterogênea, porém, a desvalorização do trabalho manual permaneceu. Emergiu uma sociedade contraditória, a qual valoriza sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso, mas se imagina sem preconceitos de raça ou cor. Ao contrário, configura-se como uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho continuam sendo definidas pelas origens e pertencimentos econômicos e raciais (FLEURY, 2000).

Mais recentemente, principalmente a partir de meados dos anos 2000, com a introdução de leis, ações afirmativas e políticas públicas de inclusão e contra a discriminação, grupos tradicionalmente excluídos passaram a ter melhor acesso à educação e ao trabalho (KERN; ZILLOTTO, 2011; IIZUKA, 2016; BASSO-POLETTI; EFROM; RODRIGUES, 2020;).

Em síntese, as posições geográfica, econômica e social de um indivíduo podem definir o seu futuro escolar e profissional. Características de diversidade, tais como gênero, religião, cor e etnia continuam sendo fatores que influenciam sobremaneira a posição no mundo educativo e de trabalho (GIDDENS, 2012; SLEE, 2012). Falar em diversidade e inclusão conduz a uma discussão sócio-política de dimensões globais, de posições e relevância de países no contexto mundial e de grupos no interior destes países. Como afirma Nussbaum (2012), nenhum sistema educacional que esteja fazendo um bom trabalho, beneficia somente os mais ricos. Conforme a autora, o acesso a uma educação de qualidade é uma questão premente para todas as sociedades atuais, tanto em termos de participação democrática como, inclusive, para o crescimento econômico.

2.1 A gestão da diversidade nas organizações

O artigo de Fleury (2000) é um dos marcos iniciais das discussões sobre gestão da diversidade no Brasil. A autora aponta que esta discussão tornou-se necessária devido à reação das organizações frente à diversificação cada vez maior das forças de trabalho, além da transposição de políticas de empresas transnacionais, entre as vanguardas na introdução de

práticas de atenção à diversidade. A gestão da diversidade tem como objetivo “administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria” (2000, p. 21). Segundo Cox (1994, p. 11) a gestão da diversidade, por meio de determinadas ações, busca “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”.

A temática ganhou maior relevância no Brasil a partir dos anos 2000, quando a cobrança pelo cumprimento da legislação começou a pressionar as organizações. São muitos artigos, principalmente a partir de 2007, que tratam da inclusão laboral, muitos deles sobre o emprego de pessoas com deficiência, sob diversos enfoques, desde o ponto de vista crítico até legislativo (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; FRANÇA; PAGLIUCA; BAPTISTA, 2008), estudos de caso (BELTRÃO, 2012; PEREIRA; PASSERINO, 2012; BRUNSTEIN; SERRANO, 2008), análises de concepções sobre a deficiência (DE LIMA, 2013; MONTEIRO, 2011; SIMONELLI, 2011; DELEVATI; PALAZZO, 2008). São ainda poucas as publicações sobre políticas de gestão de pessoas e da diversidade, discutindo operacionalidades e limites (SERRANO, 2011; SARAIVA, IRIGARAY, 2009). Os estudos ainda são centrados em políticas ao invés de práticas (NEVES, 2020). Percebe-se, nestes artigos, certa dificuldade no reconhecimento e interpretação da temática em situações concretas, com consequente incapacidade para superar o aspecto tendencialmente discursivo do debate.

Em pesquisa bibliométrica de publicações brasileiras sobre gestão da diversidade na base de dados Spell, no período de 1991 a 2017, Queiroz et al. (2018) notaram a predominância de estudos qualitativos, envolvendo relatos de pessoas acerca das dificuldades de inserção profissional. Os estudos também apontam para barreiras de aceitação por parte de gestores, embora haja uma preocupação em demonstrar a importância das ações voltadas às diversidades.

Estudos clássicos em Administração, assim como alguns mais atuais, referem a possibilidade de obter diferencial competitivo pela utilização planejada da diversidade (COX; BLAKE, 1991; DASS; PARKER, 1999; COX, 2008; NEVES, 2020). Estes estudos geralmente focam em algumas dimensões de diversidade, como gênero e etnia. Cox (2008) confirma conclusões já obtidas em estudo anterior (1991), de que o incremento da gestão da diversidade da mão-de-obra pode resultar em melhor performance para as organizações. O autor apresenta vários argumentos para suas conclusões sobre as vantagens da diversidade, desde custo a valores humanos, passando por facilitação na intermediação de conflitos e abordagens criativas na resolução de problemas. Outros benefícios potenciais da gestão da diversidade são valorizados pela gestão, dentre eles: atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho, desenvolver os esforços de marketing, visando atender segmentos de mercado diversificados, promover a criatividade e a inovação, facilitar a resolução de problemas e desenvolver a flexibilidade organizacional (COX, 1994).

Entretanto, o termo gestão da diversidade pode ser interpretado, não somente de um ponto de vista gerencialista e puramente técnico (GALEÃO-SILVA e ALVES, 2002), mas sim como um espaço da gestão preocupado com a criação de uma cultura organizacional que tenha foco na aceitação, integração e respeito (COSTA, 2014). Esse olhar poderia facilitar a inclusão de grupos minorizados, assim como criaria condições para que permanecessem nas organizações, se desenvolvessem e fizessem carreira, sem maiores barreiras e, acima de tudo, sem discriminação.

Já Saraiva e Irigaray (2009), a partir de um estudo realizado em filiais brasileiras de uma empresa multinacional, demonstram que o discurso acerca da diversidade tende a se manter

como retórica, mais do que ações efetivas. Os autores puderam identificar que as políticas de diversidade em organizações pesquisadas são adotadas basicamente para obter maior adesão aos objetivos organizacionais e promover uma imagem favorável da empresa no mercado. As políticas são implementadas de forma superficial, sem promover mudanças efetivas e, tampouco, são coibidos comportamentos desrespeitosos às diversidades.

Outros estudos também apontam a relutância de administradores em reconhecer vantagens na admissão de grupos diversos, por preconceitos, pelo alegado custo de adaptação da empresa e dos postos de trabalho, e por não acreditarem na contribuição destes grupos para os resultados empresariais (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). Enquanto alguns tipos de diversidade são mais facilmente relacionados com ganhos em produtividade e desempenho, conceituadas como diversidade cultural, outros podem ser relacionados com perdas ou com um papel social nem sempre desejado nas organizações, como as pessoas com deficiências, muitas vezes consideradas “inaptas” ao trabalho.

A gestão da diversidade por vezes é confundida com ações afirmativas, porém essas se distinguem principalmente por suas dimensões políticas. A primeira tem por objetivo criar instrumentos para gerenciar as distintas pertenças grupais visando aos resultados organizacionais, ainda que possa ser feita uma análise política e crítica desse tipo de gestão. Já as ações afirmativas buscam garantir oportunidades iguais para todos, corrigindo desvantagens históricas, com enfoque eminentemente político, ainda que possa também ser feita uma leitura instrumental dessas ações (CARVALHO-FREITAS et al., 2017).

As ações afirmativas estão relacionadas a um conjunto de políticas que visam estabelecer um tratamento mais justo e igualitário a grupos sociais minorizados, discriminados historicamente e marginalizados de oportunidades e acesso. Portanto, a ação afirmativa possui o objetivo de garantir a competição mais igualitária desses grupos discriminados (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004). Um exemplo de ação afirmativa é a Lei 12.990/2014, que estabelece uma reserva de vagas para negros em concursos federais. Outra é a lei de reserva de cotas para pessoas com deficiências, acima mencionada. No entanto, nem todos os grupos inseridos nas organizações são atingidos pelas ações afirmativas, mesmo fazendo parte de grupos diversos. Dessa forma, torna-se fundamental o investimento em práticas de gestão da diversidade, como possíveis mecanismos de justiça nas organizações. As ações afirmativas buscam integrar os diferentes grupos sociais e podem vir a ser um provável moderador nos estudos que relacionem diversidade, como fenômeno social refletido na demografia organizacional (CARVALHO-FREITAS et al., 2017).

2.2 A inserção profissional e possíveis interlocuções com a gestão da diversidade

A discussão sobre diversidade se estende para além dos muros das organizações, para instâncias que definem o processo de inserção profissional dos trabalhadores. Se forem considerados os jovens, o seu ingresso no mercado de trabalho mostra-se sensível às mudanças socioeconômicas, do mercado de trabalho e da sociedade em geral. A reconfiguração do trabalho e a reorganização do espaço organizacional impeliram uma nova dinâmica socio-ocupacional (TARTUCE, 2007; PICCININI, ROCHA-DE- OLIVEIRA, 2008; GUIMARÃES, 2013; SANTOS, 2013; VOLKMER MARTINS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2016, 2017). O Brasil permanece apresentando desigualdades sociais de caráter estrutural que se refletem no mundo do trabalho. Dentre os diversos indicadores, destaca-se a baixa representatividade de

alguns grupos sociais nos postos de trabalho e nos diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações (PRESOTTI, 2011).

A inserção profissional, é entendida aqui como um processo multifacetado, dinâmico e situado, uma vez que se diferencia a cada público, principalmente ao se agregar o olhar interseccional entre classe, gênero e etnia. Os estudos sobre inserção têm origem na França, nos anos 70. Associado ao alto desemprego juvenil no país, os estudiosos observaram a alta qualificação dos jovens, que permaneceram estudando, o que também acarretava a postergação na entrada no mercado de trabalho e na formação de uma família própria. Os jovens permaneciam na casa dos familiares por mais tempo, aguardando oportunidades de trabalho qualificado. Esse quadro foi tratado pelo governo do país como uma problemática social, a ser analisada em conjunto com agentes do sistema educacional e do mercado de trabalho (DUBAR, 2001; GALLAND, 2007; ALVES, 2007; TARTUCE, 2007; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009; 2012).

No Brasil, o estudo da inserção profissional, apesar de ser recente, teve durante muito tempo a face dos jovens da classe média, protagonistas da escolarização de nível superior na década de 1970. Posteriormente, a abertura do crédito e a melhora das condições de consumo e do emprego permitiram às classes populares ter acesso à educação e buscar qualificação de seu trabalho. Passou-se, portanto, a considerar estudos de inserção profissional os voltados a alunos-trabalhadores, de classes sociais inferiores e não brancos; às mulheres, em especial negras; mães, com especial ênfase nas solteiras; aos jovens em vulnerabilidade social; à pulverização dos vínculos laborais não-formais, como garantia de sobrevivência e geração de renda; e às famílias de classes populares (AMARAL; CORROCHANO, 2013; WALTHER, 2013; MENEZES; UCHOA, 2013; MORETTO; REMY, 2013; SOUTO et al., 2013).

Inserção profissional pode ser entendida como um processo de múltiplas faces, englobando aspectos individuais, coletivos e socio-históricos. Como elementos individuais, pode ser considerada a origem familiar do indivíduo, as representações que o contexto tem do trabalho, as experiências profissionais, as expectativas profissionais e as estratégias de inserção. Os fatores socio-históricos envolvem a análise da estrutura demográfica e ocupacional, a conjuntura econômica, os níveis de formação da mão-de-obra e o desenvolvimento tecnológico e industrial (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012)

No âmbito institucional, analisa-se as regulamentações estatais, as políticas públicas, as políticas de gestão de Recursos Humanos - ou seja, as políticas de inserção, as relações de trabalho e a natureza dos contratos de trabalho - as organizações profissionais, os agentes intermediários e as instituições de ensino (CORDEIRO, 2002; ROCHA-DE-OLIVEIRA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2011; PICCININI, 2012b). Oportuno destacar que fatores como classe social, gênero e etnia são tidos como marcadores sociais que acompanham, influenciam e delimitam a trajetória de inserção no mercado de trabalho, por isso consideramos como aspectos que interseccionam os três níveis de análise da inserção: individual, institucional e socio-histórico.

A inserção profissional, nesse sentido, atrelada à gestão da diversidade acima mencionada é tratada como um caso complexo, de inúmeras interações e olhares minuciosos. Assim, Volkmer Martins (2016) argumenta que é necessário considerar os diferentes espaços de inserção - local, regional, nacional, internacional - e como esses se interrelacionam com o sistema de ensino, as relações de trabalho e as características do mercado laboral. Nesse contexto, os estudos sobre a temática se mostram em expansão no Brasil e se multiplicam por áreas que transcendem a Administração, como a Educação e Economia.

Compreender de que forma ocorre a inserção profissional dos trabalhadores brasileiros, mostra-se um complemento para os estudos sobre diversidade nas organizações. O ingresso de diversidades no ambiente empresarial, como já abordado, é fruto de ações afirmativas, políticas públicas, diretrizes impostas por matrizes sobre suas subsidiárias e políticas de diversidade em geral. Entender de que forma estas pessoas entram nas empresas, seus contextos de origem e os reflexos destes em seu acesso e atuação, permitem que o gerenciamento da diversidade seja desenvolvido sobre informações mais amplas e sólidas, sobre os grupos que a constituem.

A demora em combater a discriminação no ambiente de trabalho brasileiro se origina da barreira cultural implícita e do não reconhecimento da existência de preconceito e de discriminação racial. Mitos de democracia racial tornam as críticas e a conscientização dos preconceitos mais difíceis. Muitos brasileiros ainda se consideram livres de preconceitos, porém, os perpetuam nos ambientes de trabalho por meio, por exemplo, de racismo institucional. Os programas de gestão da diversidade não são respostas absolutas a esses problemas tão relevantes, mas podem auxiliar no desvelamento de alguns mitos e crenças, que impedem a clarificação das lacunas de entendimento e possíveis mudanças nas organizações brasileiras.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou mostrar um panorama do tratamento dado à diversidade cultural pelas organizações e buscou apresentar uma base conceitual capaz de articular o tema com inserção profissional, visando contribuir para a compreensão integrada dos temas. Partiu-se do pressuposto de que a gestão da diversidade é grande importância, pois as organizações refletem a sociedade e, apesar de mudanças relevantes, ainda há pouca atenção à diversidade cultural nas organizações brasileiras.

O tema da diversidade cultural presente nas organizações brasileiras é atual e recorrente em várias áreas de conhecimento. A compreensão e reprodução, ou não, das desigualdades sociais, requer aprofundamento na Administração. É um tema de interesse nos estudos organizacionais, pois tem como principais inquietações a análise do impacto das diferenças e das identidades no comportamento e desempenho de indivíduos, nos grupos de trabalho e nas organizações (HANASHIRO, GODOY E CARVALHO, 2004).

Quando a diversidade cultural é aliada à inserção profissional, desperta atenção para as múltiplas desigualdades - sociais, educacionais, raciais, geracionais, entre tantas outras-, que se apresentam no ambiente de trabalho, em diferentes proporções. Assim, este ensaio nos conduz a questionamentos mais específicos e provocativos, que buscam entrelaçar temáticas que sustentam a reflexão sobre a dinâmica social do trabalho, evidenciando cores e composições que ilustram e denunciam um ambiente passível à reprodução de diferenças. Tais diferenças se refletem nas práticas gerenciais, nas interrelações, nas condutas e nos modos de transitar dos indivíduos.

Nesse sentido, o presente estudo buscou endereçar problematizações que possam compor e elucidar uma agenda de pesquisa, mas necessária à reflexão, amadurecimento e tratamento das temáticas aqui apresentadas. Desta forma, para preencher as lacunas sobre o tema e ampliar os estudos sobre diversidade cultural propomos a realização de estudos empíricos que considerem:

- 1) Gestão da diversidade como empoderamento de grupos minorizados: busca por práticas e experiências nas organizações, que coloquem em cheque políticas implicitamente discriminatórias, tais como *governance*, canais de denúncia; grupos de discussão e de expressão de diversidades;
- 2) A gestão da diversidade cultural nas organizações favorecendo a inclusão e a aceitação: estágios, treinamentos, qualificação e aperfeiçoamento para grupos minorizados, favorecendo o desenvolvimento profissional e o aumento de oportunidades nas organizações
- 3) Estímulos à diversidade nos grupos de trabalho: mentorias, grupos de discussão, favorecimento à participação em grupos horizontais, por projetos,
- 4) Legislação ou políticas públicas aplicáveis e complementares à gestão da diversidade em organizações: participação de representantes das organizações e de setores específicos de diversidade, como RH ou outros, em discussões interinstitucionais sobre melhorias nas legislações e políticas de incentivo à inclusão de grupos minorizados no mercado de trabalho; canal interno aberto a sugestões e ideias sobre inclusão.

Este é um ensaio teórico e, assim sendo, carece de fundamentação empírica para suas afirmações. Porém, baseia-se em diversos estudos já publicados e citados, assim como no acúmulo de conhecimento sobre os temas em pesquisas realizadas pelo grupo. Sem dúvidas, uma maior aproximação com o campo de pesquisa, principalmente na aproximação proposta dos dois temas, a investigação em organizações, suscitaria novas reflexões e mudanças nesta agenda. O estudo da diversidade cultural proporciona o conhecimento de distintas realidades organizacionais, pois contempla um conjunto de fatores individuais, coletivos e historicamente situados, que permitem retratar e identificar as (re)produções de diferenças existentes nesses ambientes. A gestão da diversidade cultural, quando bem fundamentada e refletida, pode proporcionar ações e programas que favoreçam a desconstrução de paradigmas comportamentais e atitudinais ultrapassados e preconceituosos, bem como valorizar e promover as contribuições dos diferentes grupos nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. S. et al. Perceived diversity and organizational performance. **Employee Relations**. v.30, n.1, p. 20-33, 2008.
- ALVES, N. **Inserção Profissional dos Jovens**: do problema social ao objecto sociológico. 2007. Disponível em: <<http://www.uff.br/ejatrabalhadores/artigo-02.htm>>. Acesso em agosto de 2017.
- ALVES, M. A.; GALEAO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Rev. adm. empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3 de Setembro de 2004. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em junho de 2019.
- AMARAL, M. P. do; WALTHER, A. Juventude, educação e trabalho: teorizando a regulação de trajetórias educacionais e a transição escola-trabalho. In: MACAMBIRA, Júnior; ANDRADE, F. R. B. (Orgs.). **Trabalho e Formação Profissional**: Juventudes em Transição. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 15-35.

- BASSO-POLETTI, D.; EFROM, C.; RODRIGUES, M. B. Ações Afirmativas no Ensino Superior: revisão quantitativa e qualitativa de literatura. *Revista Electrónica Educare*, vol. 24(1) ENERO-ABRIL, 2020: 1-34. doi: <http://doi.org/10.15359/ree.24-1.16>
- BELTRÃO, J. F. Reduzidos sim, vencidos nunca": identidades, histórias, memórias e patrimônio entre os Tembé Tenetehara" In Coelho, Wilma de Nazaré Baía & Coelho, Mauro Cezar (Orgs.). **Trajetórias da Diversidade na Educação: formação, patrimônio e identidade**. São Paulo-SP: Livraria da Física, p. 51-84, 2012.
- BENHABIB, S. **La rivendicazione dell'identità culturale: eguaglianza e diversità nell'era globale**. Bologna: Il Mulino, 2005.
- BRASIL tem 13 milhões de analfabetos e não consegue redução há três anos, diz Unesco. **Educação**, 24 out. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/brasil-tem-13-milhoes-de-analfabetos-e-nao-consegue-reducao-ha-tres-anos-diz-unesco.ghtml>. Acesso em: 14 jun. 2020.
- BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. **Cadernos Ebape**. BR, v. 6, n. 3, 2008.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, edição especial, p. 121-138, jun. 2009.
- CORDEIRO, J. P. Modalidades de Inserção Profissional dos Quadros Superiores nas Empresas. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n.º 38, 2002, p. 79-98.
- CORROCHANO, M. C. Jovens trabalhadores: expectativas de acesso ao ensino superior. **Avaliação (Campinas)**: Sorocaba, v. 18, n.1, Mar. 2013.
- COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, v.1, 151p, 2014.
- COSTA, S.; FERREIRA, C. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presenças e lacunas na última década. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais**, 2006.
- COX, T. An update on the relationship between workforce diversity and organizational performance. **Synergy by diversity**. European year of intercultural Dialogue, 2008.
- COX, T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, 1991.
- DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, 1999.
- DE LIMA, M. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, 2013, v. 14, n. 2.
- DELEVATI, D.; PALAZZO, L. Atitudes de empresários do sul do Brasil em relação aos portadores de doenças mentais. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, 57 (4), p. 240-246, 2008.
- DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.
- DINIZ, A. P. R.; GANDRA, G. A ficção das políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays. In: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- DUBAR, C. La construction sociale de l'insertion professionnelle. **Éducation et Sociétés**. n. 7, 2001/1, p. 23-36

- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v.40, n.3, p. 18-25, 2000.
- FRANÇA, I.; PAGLIUCA, L.; BAPTISTA, R. Políticas de inclusão do portador de deficiência: possibilidades e limites. **Acta Paulista de Enfermagem**, 21 (1), p. 112-6, 2008.
- FRANZOI, N. L. GIACONI, C., RODRIGUES, M. B. Cultures, skills and inclusive processes. **Education Sciences and Society**, v. 4, n. 2, p. 11- 31. 2013.
- GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais...** Recife, 2002.
- GALLAND, O. **Sociologie de la jeunesse**. Paris: A. Colin, 2007
- GIDDENS, A. **Sociologia**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GOMES FILHO, A. S.; LAVOR FILHO, T. L.; MACÊDO, M. E. C.; SILVA, L. M.; TEIXEIRA, M. W. S. T.; MIRANDA, L. M. F.; ALBUQUERQUE FILHO, J. A. Diversity Management in Organizations in Brazil: A Literature Review. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, v.14, n. 50, 2020, p. 1255-1270.
- GUIMARÃES, N. A. Trajetórias juvenis. Um novo nicho em meio à expansão das oportunidades de trabalho. In: MACAMBIRA, Júnior; ANDRADE, Francisca Rejane Bezerra (Orgs.). **Trabalho e Formação Profissional: Juventudes em Transição**. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 37-55.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. de. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. **ENEO. Anais...** Atibaia, 2004.
- HOLVINO, E. Intersections: the simultaneity of race, gender and class in organizational studies. **Gender, Work and Organization**. Vol. 17, nº 3, pp. 248-277, 2008.
- IIZUKA, E. S. A Política de Cotas nas Universidades Brasileiras: Como ela Chegou à Agenda de Políticas Públicas? **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, 5(2), 41-58, 2016.
Recuperado de <http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/445>
- IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, XXXI, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.5, p. 890-906, 2010.
- KERN, M. C. L.; ZILLOTTO, D. M. Universidade pública e inclusão social: as cotas para autodeclarados negros na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, 16(59), 1-19, 2011. doi: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v16n59.3752>
- MAZUR, B. Cultural diversity in organizational theory and practice. **Journal of Intercultural Management**. v.2, n.2, p. 5-15, 2010.
- MENEZES, W. F.; UCHOA, C. F. A. A inserção do jovem no mercado de trabalho brasileiro. In: MACAMBIRA, Júnior; ANDRADE, Francisca Rejane Bezerra (Orgs.). **Trabalho e Formação Profissional: Juventudes em Transição**. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 105-132.
- MORAES, J; RODRIGUES, M. B.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. A integração de classe, raça e gênero no processo de inserção profissional: um olhar sob a perspectiva das capacidades e da

- consubstancialidade. **V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Curitiba/PR, 2018. Disponível em: <http://www.sisgeenco.com.br/sistema/cbeo/anais2018/ARQUIVOS-resumos/GT1-240-143-20180520141822.pdf>
- MORETTO, A.; REMY, M. A. P. de. Dinâmica recente da inserção do jovem no mercado de trabalho e a questão da escolaridade. In: MACAMBIRA, Júnior; ANDRADE, Francisca Rejane Bezerra (Orgs.). **Trabalho e Formação Profissional: Juventudes em Transição**. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 133-153.
- NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, 2020, p. 140-154.
- NUSSBAUM, M. **Not for profit: why democracy needs the humanities**. New Jersey: Princeton University Press, 2012.
- OZEREN, E. Sexual orientation discrimination in the workplace: a systematic review of literature. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 1203-1215, 2014.
- PAULA, M. F. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação** (Campinas) [online]. 2009, vol.14, n.1, pp. 71-84. ISSN 1414- 4077.
- PATRICK, H.; KUMAR, V. Managing workplace diversity: issues and challenges. **SAGE open**, 2012, 1-15. DOI: 10.1177/2158244012444615
- PEREIRA, A. C. C.; PASSERINO, L. Um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 18 n. 2, p. 245-264, 2012.
- PICCININI, V. C.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Inserção profissional: contribuições dos estudos franceses. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- PRESOTTI, L. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão**. Universidade de Brasília (Dissertação de Mestrado). Brasília, Distrito Federal, 2011.
- RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **O&S**, v. 16, n. 50, 2009.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14ª Edição. São Paulo, SP. **Person Prentice Hall**. 2010. p.37-90.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Contribuições das abordagens francesas para o estudo da inserção profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Jan./Jun., vol. 13, n. 1, 2012a, p. 63-73.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Uma Análise sobre a Inserção Profissional de Estudantes de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2. São Paulo, SP: mar/abr, 2012b, p. 44-75.
- RODRIGUES, M. B. Interculturalidade: por uma genealogia da discriminação. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 3, 2007, p. 55-61.
- QUEIROZ, C. S. R.; Santos, G. S; SOARES, L. J. S; OSSUNA, V. F; PEREIRA, M. S. Análise da literatura da base de periódicos Spell sobre a temática gestão da diversidade. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 2, n.2, ago. 2018.
- SANTOS, G. P. G. dos. Juventudes, trabalho e educação: uma agenda pública recente e necessária. Por quê? In: MACAMBIRA, Júnior; ANDRADE, Francisca Rejane Bezerra (Orgs.). **Trabalho e Formação Profissional: Juventudes em Transição**. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 37-55.
- SARAIVA, L.; IRIGARAY, H. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**, nº 3, v. 49, pp. 337-348, 2009.

- SERRANO, C. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, 2011 v. 17, n. 2.
- SIMONELLI, A. Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, 2011, v. 18, n. 1.
- SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e Identidade Gay nas Organizações. In: IV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais...** Porto Alegre, 2006.
- SLEE, R. Um cortador de queijo com outro nome? Reduzindo a sociologia da inclusão a pedaços. In: APPLE, M; BALL, S.; GANDIN, L. A. (org.). **Sociologia da Educação**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- SOUTO, F. A. B. P. et al.. Transformações no mercado de trabalho recente e os jovens. In: MACAMBIRA, J.; ANDRADE, F. R. B. (Orgs.). **Trabalho e Formação Profissional: Juventudes em Transição**. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 169-230.
- TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregados pensam sobre trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 11 n. 2, p. 273-294, 2005.
- TARTUCE, G. **Tensões e intenções na transição escola-trabalho**: um estudo das vivências e percepções de jovens sobre os processos de qualificação profissional e (re)inserção no mercado de trabalho na cidade de São Paulo. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2007.
- TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- UNESCO. **Relatório Educação para todos em 2015**. 2012. Disponível em www.unesco.org.br. Acesso em 15/08/2017.
- VOLKMER MARTINS, B.; OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Rebaixamento de diplomas de jovens estudantes e egressos do ensino superior: proposta de escala de mensuração. **XLI Encontro da ANPAD**. São Paulo, São Paulo, 2017.
- VOLKMER MARTINS, B.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. A relação entre formação profissional e empregabilidade: em questão os jovens provenientes de cursos superiores de tecnologia. **XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauipe, Bahia, 2016.