



## A PERSISTÊNCIA DO PRECONCEITO VELADO NAS ORGANIZAÇÕES

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Matins<sup>2</sup>  
Cristina Laranjeira<sup>3</sup>

### RESUMO

As empresas que incorporam a diversidade e traduzem esses valores reputacionais, de forma genuína, nos ambientes corporativos, conseguem angariar ideias inovadoras e melhores práticas para solucionar problemas complexos. As lideranças e times diversos, também apresentam maior capacidade de compreender as necessidades de públicos distintos, o que traduz uma forte estratégia para conquistar e fidelizar clientes e manter a perenidade dos negócios. Um conselho composto por membros com perfis e gêneros diversos irá contribuir em termos de visão globalizada e na qualidade de tomada de decisões estratégicas. No entanto, os programas que abrangem o tema diversidade não são eficazes. As mulheres enfrentam barreiras para assumir posições de liderança e os profissionais negros, LGBTQI+, idosos e PCDs são discriminados e vítimas de comentários preconceituosos no ambiente corporativo, além disso, sofrem com a falta de oportunidades igualitárias e diferenças salariais. Diante desse cenário, é necessário a implementação de ações voltadas ao aculturamento organizacional, principalmente com o envolvimento da alta liderança, objetivando respeitar e extrair a vasta experiência desses profissionais em prol da longevidade dos negócios. A presente pesquisa deste *paper* utilizou como metodologia uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa.

**Palavras-chave:** Diversidade. Discriminação. Inclusão. ESG. Desafios

### ABSTRACT

Companies that incorporate diversity and genuinely translate these reputational values into corporate environments are able to gather innovative ideas and best practices to solve complex problems. Diverse leaders and teams also have greater ability to understand the needs of different audiences, which translates into a strong strategy to win over and retain customers and maintain the continuity of the business. A board made up of members with diverse profiles and genders will contribute in terms of global vision and the quality of strategic decision-making. However, programs that cover diversity are not effective. Women face barriers to assuming leadership positions and black professionals, LGBTQI+, elderly and PCDs are discriminated against and victims of prejudiced comments in the

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em tecnologias educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de jogos digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação(MBA) em Administração Estratégia (ESTÁCIO). E-mail: cgsilva@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Ivy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduada em Administração de Empresas. Especialização em Gestão de Negócios e *Compliance*. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. E-mail. cristina\_laranjeira@hotmail.com

corporate environment, in addition, they suffer from a lack of equal opportunities and wage differences. Given this scenario, it is necessary to implement actions aimed at organizational acculturation, mainly with the involvement of top leadership, with the aim of respecting and extracting the vast experience of these professionals in favor of business longevity. The present research of this paper used as a methodology a bibliographic review with a qualitative approach.

**Keywords:** Diversity. Discrimination. Inclusion. ESG. Challenges

## Introdução

As empresas que incorporam a diversidade (raça, etnia, gênero, idade, nacionalidade, religião, deficiência, orientação sexual, *status socioeconômico*, educação, estado civil, idioma e aparência física) e traduzem esses valores reputacionais, de forma genuína, nos ambientes corporativos, conseguem angariar ideias inovadoras e melhores práticas para solucionar problemas complexos. Segundo estudo divulgado, pela EY (*Ernst & Young*), as organizações que apostam em programas de diversidade, tem aumento de até 30% no lucro (Vasconcelos, 2020).

A adesão ao tripé dos valores ESG (*environmental, social and governance*) contempla, dentre vários fatores, tratamento ético e inclusivo ao capital humano organizacional, bem como contribui no desenvolvimento dos líderes para a contratação e retenção de talentos e a formação de times diversos, conservando sobretudo o respeito e as diferenças individuais e proporcionando oportunidades de crescimento a todos, o que torna a marca mais atrativa perante clientes e investidores e resulta em competitividade e rentabilidade (Rodrigues, 2021).

No entanto, pesquisa realizada pela empresa de serviços de saúde WebMD, com 2 mil adultos, constatou que os programas que abrangem o tema diversidade não são eficazes para 62% dos entrevistados. Os colaboradores LGBTQI+ relataram a falta de pertencimento e, os profissionais negros, tratamentos diferenciados em razão da cor da pele. Na visão dos colaboradores, o grande ofensor é a falta de endosso e envolvimento direto dos CEOs com as temáticas de igualdade e inclusão (Caprino, 2023).

Outra pesquisa, desenvolvida pela ONU (Organizações das Nações Unidas) demonstrou que o Brasil é o 7º no *ranking* com mais desigualdade social (Vasconcelos, 2020).

Ainda, o levantamento realizado pela plataforma Pulse em parceria com a *startup* Nohs Somos revelou que as minorias (negros, LGBTQI+ ou PCDs - pessoas com deficiências) não chegam a 10% dos colaboradores nas companhias brasileiras (Ambipar, 2021).

Diante desse cenário, o presente trabalho tem metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa e objetiva para verificar a eficácia dos programas de diversidade nas organizações.

### **Os desafios das mulheres no ambiente corporativo**

As empresas com as lideranças e times diversos apresentam maior capacidade de compreender as necessidades de públicos distintos, o que traduz uma forte estratégia para conquistar e fidelizar clientes e manter a perenidade dos negócios. A classe CDE somado às mulheres e os negros, concentram 80% das intenções de compras no Brasil (pesquisa do Instituto Locomotiva em parceria com o Data Favela), o que ratifica a importância das organizações contarem com equipes diversas e multidisciplinares (Rodrigues, 2021).

Contudo, estudo demonstrou que em 61% das empresas listadas na B3 (total 408) não há mulheres entre os diretores estatutários e, 45%, não tem participação feminina nos conselhos de administração. Já as companhias que registram uma mulher em algum dos dois cargos, resultou em 25% na função de diretora e 32% na participação nos conselhos de administração, o que também é pouco comparado a predominância masculina. Além disso, das 190 empresas listadas no Novo Mercado, cujo padrão de governança é considerado mais rigoroso, 89% e 75%, respectivamente, têm uma ou nenhuma mulher na diretoria ou conselho de administração (Sutto, 2021), o que vai na contramão das boas práticas do ESG, que vem ganhando força no mercado financeiro e objetiva alavancar a diversidade organizacional.

Os dados do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) ratificam essa desigualdade com 11,5% de mulheres em cargos de conselhos de administração em empresas brasileiras, contra 23,8% na média mundial. Um conselheiro vai atuar bem em uma área específica, enquanto que um conselho composto por membros com perfis e gêneros diversos irá contribuir em termos de visão globalizada e na qualidade de tomada de decisões estratégicas. Em razão disso, é fundamental que os investidores cobrem adequação das empresas aos valores ESG (Toledo, 2021).

A discriminação ainda, é tão forte, que até as *startups* brasileiras de tecnologia, que focam na formação de times diversos, demitiram mais mulheres (59%) do que homens (38%) em março de 2023 (total de 3.071 profissionais - Relatório do Layoffs Brasil). O mesmo vem ocorrendo com as *big techs*, cujos desligamentos estão afetando áreas de diversidade e inclusão (Alves, 2023).

Outro problema muito comum enfrentado pelas mulheres é a diferença salarial. Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) demonstraram que as brasileiras recebem, em média, 78% do que ganham os homens em diversas áreas. A diferença é proibida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), mas não há fiscalização suficiente que garanta que a regulamentação seja cumprida (Dyniewicz, 2023), o que requer ações dos órgãos reguladores com sanções legais e administrativas às empresas que estejam descumprindo a legislação, além da obrigatoriedade imediata da equiparação salarial.

Além disso, estudos sugerem que as mães, depois do primeiro filho, recebem, em média 30% a menos em comparação com as mulheres que optam por não terem filhos (Ferrante, 2019). Não há dúvida que as mulheres progrediram em vários aspectos no mercado de trabalho, ao longo dos anos, no entanto, ainda há uma longa jornada para equilibrar a igualdade entre os gêneros masculino e feminino no campo profissional.

Como se não bastasse, à medida que as mulheres envelhecem, elas são percebidas como mais competentes e menos “cordiais” pelo ambiente corporativo em razão da cultura arraigada e expectativas sociais de gênero. Se porventura elas não conseguirem expressar a combinação entre competência e calorosidade elas tendem a enfrentar consequências negativas no campo profissional, principalmente em cargos de liderança (Gaskell, 2023).

Em razão dessa forte desigualdade, a SEC (*Securities and Exchange Commission*), nos Estados Unidos, determinou duas lideranças, consideradas diversas (uma mulher e a outra negra ou da comunidade LGBTQI+), nos conselhos das empresas listadas na bolsa de tecnologia Nasdaq (Sutto, 2021).

## **Discriminação etária**

O preconceito etário é uma barreira comum nas organizações, cuja discriminação contra colaboradores mais velhos está relacionada a estereótipos, principalmente ligados a dificuldades com tecnologia e integração ao ambiente. Além de ser um aspecto desfavorável para a inclusão, prejudica a transferência de conhecimento, o planejamento sucessório e o diálogo com públicos mais amplos de consumidores. Nas organizações existe a ideia de que o Brasil é um país predominantemente jovem, no entanto, nos estados do Rio de Janeiro e de Santa Catarina, por exemplo, já há mais pessoas com idade superior a 60 anos do que abaixo dos 14 anos (Winandy, 2022).

Pesquisa realizada pela Infojobs com 1.222 profissionais 50+, revelou que cerca de 57% já passaram por alguma situação de preconceito por conta da idade e 66% sentem que os colaboradores mais jovens duvidam do profissionalismo deles (Lima, 2023).

O etarismo pode levar a perda de potenciais talentos, pois a velha guarda possui habilidades e conhecimentos acumulados que podem evitar erros que já foram cometidos no passado e contribuir em decisões estratégicas que podem resultar em vantagem competitiva, frente à concorrência. Além disso, a CLT estabelece que é proibido discriminar profissionais com base na idade e prevê os mesmos direitos e oportunidades dos colegas mais jovens (IPRC, 2023).

Diante desse cenário, é necessário a implementação de ações voltadas ao aculturamento organizacional, principalmente com o envolvimento da alta liderança, objetivando respeitar e extrair a vasta experiência desses profissionais em prol da longevidade dos negócios.

### **Turnover do público LGBTQIAP+**

Embora muitos profissionais já passaram por demissões ao longo das trajetórias profissionais, essa situação é mais recorrente e desgastante para os colaboradores LGBTQIAP+. As empresas brasileiras gastam, anualmente, mais de 1,4 bilhão com a rotatividade de funcionários desse público (dados da ONG *Out Now*). Infelizmente, eles são as principais vítimas de piadas e comentários preconceituosos e, a denúncia, nesses casos, é fundamental para que as áreas de capital humano possam coibir eventuais práticas abusivas e ilegais que possam estar sendo, informalmente, adotadas, pelas equipes, ao lidar com a diversidade (Büssola, 2022).

Dessa forma, quando os profissionais (LGBTQIAP+) encontram uma empresa (pequena ou grande) com uma cultura inclusiva, que permita que eles atuem de forma genuína, a permanência é quase certa (Büssola, 2022).

Em razão disso, é importantíssimo a implementação de políticas (antidiscriminação, anti-intolerância) de programas, de cursos, de palestras, mas principalmente da conscientização das organizações para coibir o preconceito, o qual, pode acontecer de forma consciente ou inconsciente e reproduzir comportamentos desrespeitosos e até criminosos.

Como resposta a essas preocupações, em 13/06/2019, o Supremo Tribunal Federal decidiu equiparar a “LGBTfobia” ao crime de racismo em complemento a Lei nº 12.852/2013, que prevê proteção da juventude no que se refere à orientação sexual e ao gênero (Lira, 2022).

A criação de “vagas afirmativas” pode ser uma alternativa para atrair e garantir espaço para esse público e aumentar a diversidade, contudo líderes e colegas despreparados para integrá-los aos times, pode resultar em colaboradores com crises de ansiedade, quadros depressivos e alto nível de estresse, além de impactar na produtividade (Silva, 2023).

### 2.3 A tecnologia pode estimular a diversidade no mercado de trabalho

Embora a diversidade esteja ligada a decisões humanas, a tecnologia pode contribuir nas estratégias de inclusão. Atualmente, as ferramentas tecnológicas, com base em inteligência artificial (AI) podem buscar candidatos com experiências e habilidades específicas, sem considerar fatores como gênero, raça e idade. Também, podem ajudar na gestão comparativa de remunerações e benefícios, possibilitando identificar discrepâncias e promover ajustes.

A tecnologia possibilita, ainda, auxiliar na estruturação dos escritórios, com *softwares*, leitores de tela e demais artefatos adequados aos funcionários PCDs, visando promover um ambiente adequado e acolhedor para que esses colaboradores desempenhem bem suas atividades e alcance os objetivos traçados (Palis, 2022).

### Considerações Finais

Diante do exposto, podemos concluir que os programas de diversidade combatem a discriminação e o preconceito nos ambientes corporativos e visam criar locais de trabalho mais justos, igualitários e inclusivos. Contribui, ainda, para a formação de times diversos que tendem a tomar decisões estratégicas com base em ideias inovadoras e visão globalizada, o que pode tornar a empresa mais competitiva e/ou atrair investidores.

No entanto, pudemos constatar que há muito a ser aprimorado nesses programas, pois as mulheres (principalmente as mães), os negros, os LGBTQI+, os PCDs e os idosos não tem as mesmas oportunidades que os homens (geralmente brancos, héteros e jovens), além disso, sofrem com a discriminação, o desrespeito, a rejeição e com salários inferiores, mesmo executando as mesmas atividades.

Portanto, é crucial o engajamento da alta administração para que os programas de diversidade sejam revisados e melhorados regularmente para garantir que estejam alinhados com os objetivos e estratégias organizacionais e sobretudo sejam relevantes e efetivos.

## Referências Bibliográficas

**ALVES, S. Mulheres são as mais atingidas por onda de demissões em startups brasileiras.**

Disponível em:  
<<https://epocanegocios.globo.com/empresas/noticia/2023/03/mulheres-sao-as-mais-atingidas-por-onda-de-demissoes-em-startups-brasileiras.ghml>>. Acessado em: 18 jun. 2023.

**AMBIPAR. Minorias não chegam a 10% dos colaboradores nas empresas brasileiras, revela pesquisa.** Disponível em:

<<https://forbes.com.br/forbesesg/2021/07/minorias-nao-chegam-a-10-dos-colaboradores-nas-empresas-brasileiras-revela-pesquisa/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**BÚSSOLA. Turnover LGBT: como reter a diversidade na empresa.** Disponível em:  
<<https://exame.com/bussola/turnover-lgbt-como-reter-a-diversidade-na-empresa/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**CAPRINO, K. Por que tantos programas de diversidade estão falhando e como melhorar.**

Disponível em:  
<<https://forbes.com.br/forbesesg/2023/02/por-que-tantos-programas-de-diversidade-estao-falhando-e-como-melhorar/>>. Acessado em: 17 jun. 2023.

**DYNIEWICZ, L. Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, aponta o IBGE.**

Disponível em:  
<<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2023/03/08/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-aponta-ibge.htm>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**FERRANTE, M. Mães lutam para acabar com discriminação no trabalho.** Disponível em:  
<<https://forbes.com.br/principal/2019/05/maes-lutam-para-acabar-com-discriminacao-no-trabalho/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**GASKELL, A. Mulheres enfrentam mais preconceito no trabalho à medida que envelhecem.** Disponível em:

<<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/02/mulheres-enfrentam-mais-preconceito-no-trabalho-a-medida-que-envelhecem/>>. Acessado em: 24 fev. 2023.

**IPRC - INSTITUTO DE PESQUISA NO RISCO COMPORTAMENTAL.** O que é etarismo no mercado de trabalho? Disponível em: <<https://iprcbrasil.com.br/etarismo-no-trabalho/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**LIMA, L. Etarismo: 57% dos profissionais já sofreram preconceito por causa da idade.** Disponível em:

<<https://exame.com/carreira/etarismo-57-dos-profissionais-ja-sofrerem-preconceito-por-causa-da-idade/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**LIRA, B. Leis de Proteção à comunidade LGBTQIA+: quais são as principais?** Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/noticias/brasil/2022/07/19/leis-de-protecao-a-comunidade-lgbtqia-quais-sao-as-principais.html>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**PALIS, A. Como a tecnologia pode estimular a diversidade no mercado de trabalho?** Disponível em:

<[https://www.tecmundo.com.br/mercado/237466-tecnologia-estimular-diversidade-mercado-trabalho.htm#google\\_vignette](https://www.tecmundo.com.br/mercado/237466-tecnologia-estimular-diversidade-mercado-trabalho.htm#google_vignette)>. Acessado em: 25 jun. 2023.

**RODRIGUES, H. Diversidade, equidade e inclusão nas empresas.** Por que isso é importante agora? Disponível em:

<<https://forbes.com.br/forbesesg/2021/04/haroldo-rodrigues-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas-por-que-isso-e-importante-agora/>>. Acessado em: 17 jun. 2023.

**SILVA, T. Vagas afirmativas: entenda a importância e como aplica-las.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/vagas-afirmativas/>>. Acessado em: 24 jun. 2023.

**SUTTO, G. 61% das empresas de capital aberto no Brasil não têm mulheres entre seus diretores.** Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/carreira/61-das-empresas-de-capital-aberto-no-brasil-nao-tem-mulheres-entre-seus-diretores/>>. Acessado em: 17 jun. 2023.

**TOLEDO, L. “Um conselho sem diversidade é como uma empresa tocada apenas por um CFO”,** diz conselheira de cinco companhias. Disponível em:  
<<https://www.infomoney.com.br/negocios/um-conselho-sem-diversidade-e-como-uma-empresa-tocada-apenas-por-um-cfo-affirma-conselheira-do-credit-suisse/>>. Acessado em: 18 jun. 2023.

**VASCONCELOS, E. Quatro motivos para as empresas incluírem a diversidade no seu quadro de funcionários.** Disponível em:  
<<https://www.jornalcontabil.com.br/4-motivos-para-as-empresas-incluirem-a-diversidade-no-seu-quadro-de-funcionarios/>>. Acessado em: 18 jun. 2023.

**WINANDY, F. Empresas precisam lutar contra a discriminação etária.** Disponível em:  
<<https://www.infomoney.com.br/colunistas/um-brasil/empresas-precisam-lutar-contra-a-discriminacao-etaria/>>. Acessado em: 18 jun. 2023.