



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KÉSIA DOS SANTOS FREITAS**

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UM  
BANCO NORDESTINO**

**FORTALEZA**

**2024**



KÉSIA DOS SANTOS FREITAS

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UM BANCO  
NORDESTINO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

FORTALEZA

2024



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

F936p Freitas, Késia dos Santos.

Práticas Organizacionais de Diversidade e Inclusão em um Banco Nordestino / Késia dos Santos Freitas. – 2024.  
97 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

1. Gestão da Diversidade. I. Título.

CDD 658

---



KÉSIA DOS SANTOS FREITAS

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM UM BANCO  
NORDESTINO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Luma Louise Sousa Lopes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)



## **AGRADECIMENTOS**

Ao chegar nessa etapa final, meu coração se enche de gratidão principalmente pela vida dos meus pais, que no decorrer desses 4 anos e meio me apoiaram sem medir esforços. De fato, não existem palavras que descrevam com exatidão o quanto eles foram importantes nesse ciclo.

Agradeço às minhas amigas que sempre me deram aporte no que puderam. Dentro de suas possibilidades, deram seu melhor para que eu prosseguisse, tanto em aspectos emocionais quanto físicos.

Agradeço as empresas que me concederam espaço para adquirir experiência no mercado de trabalho, nos estágios que realizei. Em especial, minha supervisora direta do meu atual estágio. Cautelosa e atenciosamente, sempre manteve a rotina mais leve.

Sou grata também a todos os meus professores, que com sua sabedoria e dedicação me auxiliaram na busca por conhecimento.

Agradeço, por fim, as parcerias que tive durante esses anos, as que permaneceram desde o primeiro semestre até o final e as que seguiram caminhos diferentes em algum momento. Todas as experiências e trocas que construí foram relevantes para que eu chegassem até aqui.



## RESUMO

O tema pesquisado se insere na área de Gestão da Diversidade, tratando-se especificamente da implementação de práticas organizacionais de inclusão no Banco do Nordeste. O estudo teve como objetivo analisar as iniciativas de inclusão e oportunidades de melhoria na Gestão da Diversidade em uma organização bancária nordestina. Os procedimentos metodológicos caracterizam a natureza descritiva da pesquisa, bem como sua abordagem qualitativa e o método como estudo de caso. A fim de confrontar aspectos teóricos e práticos, os instrumentos de coleta de dados foram a análise documental na intranet do Banco, facilitada pela atuação da pesquisadora como estagiária na empresa. Além disso, houve a realização de duas entrevistas, uma com uma gestora líder de agência e outra com um grupo informal de promoção de diversidade, liderado pela mesma gestora. Esse grupo é composto somente de funcionárias do Banco e foram um total de 39 pessoas entrevistadas. Quanto aos resultados das análises, aferiu-se que as práticas de inclusão, interna e externamente, resumem-se essencialmente ao foco na desigualdade de gênero, fazendo falta a outras dimensões, como a idade, a cor, a sexualidade, a deficiência física ou mental, ou deficiência psicosocial. Por conta disso, outros grupos sub-representados não possuem tanta visibilidade. Além desses, outros desafios identificados foram o desalinhamento de informações e comunicação falha, o conhecimento raso da gestão, a banalização da discriminação e preconceito e a falta de denúncias. Analisando esse contexto, pôde-se verificar algumas oportunidades de melhoria existentes na atual gestão. Nessa perspectiva, foram propostas as seguintes intervenções: reformulação da comunicação interna; diversificação das práticas de inclusão; visitas do Comitê de Ética ou integrantes do Grupo de Diversidade; e amostras de depoimentos de pessoas marginalizadas em dimensões diversas. Desse modo, outros grupos minorizados serão realmente inclusos no ambiente bancário; além disso, o conhecimento e a informação serão viabilizados de uma melhor forma; a gestão terá uma visão mais detalhista e complexa do problema estrutural que é a exclusão social e serão estimulados as denúncias e o reconhecimento da problemática rotina de discriminação e preconceito no trabalho.

**Palavras-chave:** Diversidade; Inclusão; Gestão da Diversidade; Grupos minorizados.



## ABSTRACT

The researched topic falls within the area of Diversity Management, specifically addressing the implementation of organizational inclusion practices at Banco do Nordeste. The study aimed to analyze inclusion initiatives and opportunities for improvement in Diversity Management within a Northeastern banking organization. The methodological procedures characterize the descriptive nature of the research, as well as its qualitative approach and the case study method. In order to confront theoretical and practical aspects, the data collection instruments were documentary analysis on the Bank's intranet, facilitated by the researcher's role as an intern in the company. Additionally, two interviews were conducted, one with a manager leader in the bank and another with an informal diversity promotion group, led by the same manager. This group consists solely of bank female employees, with a total of 39 people interviewed. Regarding the results of the analyses, it was found that inclusion practices, both internally and externally, essentially focus on gender inequality, lacking attention to other dimensions such as age, race, sexuality, physical or mental disability, or psychosocial disability. Due to this other underrepresented groups do not have as much visibility. In addition to these, other identified challenges were misalignment of information and communication failure, shallow knowledge of management, trivialization of discrimination and prejudice, and lack of reporting. Analyzing this context, some existing improvement opportunities were identified in the current management. In this perspective, the following interventions were proposed: reformulation of internal communication; diversification of inclusion practices; visits from the Ethics Committee or members of the Diversity Group; and samples of testimonials from marginalized individuals in various dimensions. This way, other marginalized groups will truly be included in the banking environment; furthermore, knowledge and information will be facilitated in a better way; management will have a more detailed and complex view of the structural problem that is social exclusion, and reports and recognition of the problematic routine of discrimination and prejudice in the workplace will be encouraged.

**Keywords:** Diversity; Inclusion; Diversity Management; Minorized groups.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Estratégia BNB .....	49
Figura 2- Iniciativas para Acessibilidade no Banco do Nordeste.....	58



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Distribuição da força de trabalho por etnia.....	55
Gráfico 2 - Formação.....	61
Gráfico 3- Cargo.....	62
Gráfico 4 – Tempo na empresa.....	63
Gráfico 5 - Nascimento.....	63
Gráfico 6 – Sexualidade .....	64
Gráfico 7 – Raça/Etnia .....	64
Gráfico 8 – Nacionalidade.....	65



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantidade de Capacitações (Oportunidades de Treinamento) para Atendimento a Pessoas com Deficiência .....	58
Tabela 2 - o Banco que você trabalha declara abertamente possuir alguma ação formal de diversidade e inclusão?.....	66
Tabela 3 - Você consegue perceber a aplicação dessa(s) política(s) no dia a dia? Se sim, quais? .....	66
Tabela 4- Você consegue perceber, no dia a dia, resultados positivos da Gestão da Diversidade no Banco? Se sim, quais? .....	67
Tabela 5 - Você consegue perceber, no dia a dia, ações que violam as políticas de diversidade adotadas? Se sim, quais? .....	68
Tabela 6 - Já participou de alguma ação/treinamento/palestra sobre o tema de diversidade e inclusão no Banco? Se sim, quais temas você viu? .....	70
Tabela 7 - Você se sente uma pessoa acolhida, incluída e respeitada em seu ambiente de trabalho? .....	70
Tabela 8 - Já ouviu falar ou precisou usar algum dispositivo interno de denúncia disponibilizado pelo Banco? .....	71
Tabela 9 - Na sua opinião, quais as oportunidades de melhoria na Gestão da Diversidade do Banco? .....	72
Tabela 10 - Quais os desafios que você enfrenta no dia a dia enquanto membro de um grupo minorizado? .....	73



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Estudos empíricos sobre os principais desafios dos grupos sub-representados .....	35
Quadro 2 - Resultados da análise e interpretação da entrevista.....	60
Quadro 3 – Atribuições das unidades executoras do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão.....	78
Quadro 4 – Compilado das iniciativas de inclusão.....	84



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	21
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	22
<b>1.2 Objetivo geral da pesquisa.....</b>	22
<b>1.3 Objetivos específicos da pesquisa.....</b>	22
<b>1.4 Justificativa.....</b>	23
<b>1.5 Metodologia.....</b>	24
<b>1.6 Organização do trabalho.....</b>	25
<b>2 AS DIMENSÕES DA DIVERSIDADE NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL .....</b>	27
<b>2.1 Mulheres nas organizações .....</b>	30
<b>2.2 Comunidade LGBT+ .....</b>	31
<b>2.3 Étnico-racial .....</b>	32
<b>2.4 Pessoa com Deficiência (PCD) .....</b>	34
<b>3 GESTÃO DA DIVERSIDADE E SUAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	37
<b>3.1 Gestão da Diversidade e a inclusão social .....</b>	37
<b>3.2 Iniciativas de inclusão no setor bancário.....</b>	40
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	45
<b>4.1 Características da pesquisa.....</b>	45
<b>4.2 Coleta e tratamento de dados .....</b>	46
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	48
<b>5.1 Empresa investigada.....</b>	48
<b>5.2 Perfil da entrevistada e dos demais respondentes .....</b>	49
<b>5.3 Análise e interpretação da entrevista 1.....</b>	50
<b>5.4 Análise e interpretação da entrevista 2.....</b>	61
<b>5.5 Iniciativas de inclusão .....</b>	76
<b>5.5.1 Comitê de Ética.....</b>	76
<b>5.5.2 Programa/ Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão .....</b>	77

<b>5.5.3 Programa de Liderança Feminina.....</b>	82
<b>5.5.4 Comparação entre iniciativas.....</b>	83
<b>5.6 Oportunidades de melhoria.....</b>	85
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	88
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	90

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a Gestão das Diversidades encontra seu espaço em meio a diversos grupos que no decorrer da história do país foram marginalizados das estruturas sociais e privados de seus direitos. Nesse sentido, existem vários aspectos considerados na descrição das diversidades, como gênero, sexo, idade, grau de instrução, origem, raça e língua, ou seja, a diversidade é uma mistura de diferentes pessoas que convivem em um mesmo sistema social (Neves, 2020).

O termo “minorias”, que pode surgir na discussão do tema, é adotado pela literatura sociológica, que desconsidera a quantidade de pessoas pertencentes aos grupos e foca no seu poder e representatividade perante a sociedade como um todo. Por isso, são chamados de minorias os grupos sociais menos favorecidos da sociedade (Neves, 2020).

Gerir a diversidade está diretamente relacionado com o conceito de responsabilidade social, pois através dessa gestão as empresas firmam compromisso ético para com toda a sociedade por meio da disseminação de valores e práticas que se opõem à discriminação e distinção de pessoas. Contudo, a valorização da diversidade é questionada de forma a pôr em debate as suas reais motivações (Guedes, 2019).

Muitas empresas falam abertamente sobre a promoção da inclusão social através de práticas de apoio à diversidade, porém, decorre apenas do interesse em adquirir maior vantagem competitiva. Dessa forma, a inclusão social é guiada apenas pelo calor da militância e a favor de interesses lucrativos, assim não há contribuição de fato para que haja avanços sociais no quesito inclusão (Guedes, 2019). O fim lucrativo é posto como prioridade dentro das organizações, porém deve-se lembrar de que, antes de lidar funcionários, as empresas lidam com cidadãos que têm necessidades a serem supridas e direitos a serem adquiridos por igual (Guedes, 2019).

Essa realidade vincula a diversidade da força de trabalho à expansão das atividades da empresa em escala global, pois é considerada como um fator de vantagem competitiva no mercado. Entre as muitas passagens que falam sobre a importância da diversidade é relatada sempre a heterogeneidade, o clima organizacional, a troca de experiências e a sensação de ser bem recebido dentro de uma empresa. As políticas de diversidade são mencionadas como um “presente” que a empresa está dando aos funcionários, quando devem ser vistas como um compromisso moral (Guedes, 2019).

O setor bancário, segundo Miranda et al., 2020, apesar de ter uma roupagem predominantemente mais tradicionalista, é considerado um exemplo de adoção de Gestão da Diversidade. Esse setor foi um dos pioneiros no Brasil a implementar esse tipo de política, portanto, um setor propício para se pesquisar a expressão do preconceito e da discriminação no ambiente de trabalho (Miranda et al., 2020).

Em um estudo realizado por Antônio (2019), sobre a Gestão da Diversidade nos Bancos Itaú, Bradesco e Banco do Brasil, foi verificada a existência de regulamentos e políticas de gestão de pessoas para o trato da diversidade. A pesquisa mostra que essas organizações não divulgam suas políticas, mas publicam o que fazem e o que praticam em relação à inclusão de grupos minorizados no que se refere à etnia, gênero, orientação sexual e deficiência física (Antônio, 2019).

Não foi possível identificar, na pesquisa de Antônio (2019), como os Bancos regulamentam as ações para o trato da diversidade, foram encontradas algumas ações que evidenciam que essas organizações desenvolvem algum modelo de Gestão da Diversidade. Nas entrevistas realizadas na pesquisa de Antônio (2019), a autora pôde comprovar que embora trabalhem em grandes organizações, os gerentes do Banco Bradesco e do Banco Itaú encontraram algumas dificuldades na caracterização da diversidade, bem como as práticas, ações e políticas sobre a diversidade desenvolvidas nas agências locais. Em vista disso, considera-se a lacuna de melhorias nos processos de inclusão no setor bancário.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Quais são as iniciativas de inclusão e oportunidades de melhoria na Gestão da Diversidade em uma organização bancária nordestina?

### **1.2 Objetivo geral da pesquisa**

Analizar as iniciativas de inclusão e oportunidades de melhoria na Gestão da Diversidade em uma organização bancária nordestina.

### **1.3 Objetivos específicos da pesquisa**

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Identificar as iniciativas de inclusão realizadas no banco estudado;
- b) Identificar os desafios existentes vivenciados pelos empregados do banco, apesar das iniciativas de inclusão realizadas.
- c) Verificar as oportunidades de melhoria na Gestão da diversidade a partir dos desafios verificados.

#### **1.4 Justificativa**

A promulgação da Constituição Federativa do Brasil de 1988, baseada no princípio universalista de que “todos são iguais perante a lei”, significou importante avanço na garantia dos direitos dos brasileiros, em especial dos grupos marginalizados. Desde então, passou a ser proibida qualquer tipo de discriminação, seja pela raça, etnia, religião, sexo ou outro fator distintivo da classe ditada como dominante. Dessa forma, conferiu-se o olhar mais atento do Estado para a proteção das pessoas diversas, conferindo-lhes o direito de ser diferente sem sofrer qualquer violação à sua cidadania.

Em contrapartida, a realidade vivida por esses grupos na sociedade atual ainda é de muitos desafios. Nesse sentido, cabe apresentar os dados alarmantes que denunciam tais desafios enfrentados no mundo do trabalho e na sociedade em que esses grupos se inserem. Conforme as estatísticas sociais do IBGE (2020), os homens ganham 29,6% mais que as mulheres no Brasil e a população branca ocupada profissionalmente no país ganha, em média, 73,4% mais do que a pessoa preta ou parda.

Além disso, segundo a Pesquisa de Diversidade e Inclusão realizada com mais de 60 empresas brasileiras pela plataforma de pesquisa: Pulses, desde 2020, 62,46% do total de funcionários dessas empresas se autodeclararam brancos; 24,60% pardos, 8,14% pretos e os demais 4,8% são de outras raças/etnias ou não responderam. A orientação sexual predominante é a heterossexual com 89,70% e os 8,95% restante dos que responderam estão divididos entre bissexual, gay, lésbica e outros. Dos respondentes, 94,95% não possuem deficiência e 3,97% têm alguma deficiência física, visual, auditiva, múltipla ou intelectual e preferiram não responder.

Especificamente no setor bancário, conforme estudo do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese), feito com base em dados da Relação Anual

de Informações Sociais (RAIS), enquanto 72,6% dos empregados no setor são brancos, apenas 3,3% são pretos e 20,3% são pardos.

Nesse sentido, com os dados de pesquisas citados acima, percebe-se que o quadro de colaboradores das empresas participantes, não traz representatividade suficiente para os grupos sociais minorizados. Apesar de serem empresas que mostram se preocupar com o tema participando de pesquisas como essa, por exemplo, as estatísticas refletem o contrário.

Nessa perspectiva, comprehende-se que o que rege os interesses das empresas ao implementarem ações “inclusivas” e ao realizarem o recrutamento de perfis diversificados têm sido apenas pelo estímulo ao cumprimento legislativo ou pela necessidade de promover vantagem competitiva no mercado contemporâneo. Dado que, dois indivíduos com pontos de vista distintos podem elaborar uma solução mais abrangente em comparação a dois indivíduos que possuam a mesma perspectiva sobre uma questão.

À vista disso, a gestão organizacional necessita estar a par acerca dos desafios das diversidades no seu dia a dia profissional para que venha ter conhecimento o mais sólido possível e obtenha êxito na Gestão da Diversidade. Para isso, deve-se levar em conta não apenas as especificidades de cada “minoria”, pois para que realmente haja inclusão é preciso entender que pessoas diversas têm suas particularidades, mas dividem os mesmos objetivos e expectativas de carreira e necessitam ser vistas como um todo. Para incluir deve-se conhecer, por isso, ao lidar com as diversidades, a gestão deve compreender que as pessoas de uma Organização fazem parte de um todo que almeja igualmente por salários mais justos, benefícios e chances de crescimento (Ferreira, 2022).

Portanto, com o objetivo de identificar iniciativas de inclusão e oportunidades de melhoria em uma organização bancária, a presente pesquisa levanta o máximo de informações possíveis sobre as ações de inclusão das diversidades na empresa e busca entender como elas são implementadas. Dessa forma, desenhou-se o modelo de Gestão da Diversidade utilizado pela Organização. Com isso, foi possível identificar as oportunidades de melhoria para que de fato essa gestão seja eficaz e alcance resultados mais satisfatórios.

## 1.5 Metodologia

Quanto ao seu paradigma, a presente pesquisa é classificada como qualitativa. Na pesquisa qualitativa, as investigações têm como alvo situações complexas ou estritamente

particulares que são voltadas à preocupação com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014).

A pesquisa encaixa-se também no tipo descritivo, pois sua finalidade é descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado (Silva., et al, 2012).

Quanto ao método foi utilizado o estudo de caso. O estudo de caso refere-se à investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Silva., et al, 2012).

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, modelo mais flexível, cuja ordem e redação podem variar, contendo uma mistura de perguntas abertas e fechadas e permitindo acrescentar perguntas no decorrer da aplicação a depender da necessidade e oportunidade (Minayo, 2007).

Além da entrevista semiestruturada, foi também aplicado um modelo de entrevista estruturada, composta por perguntas previamente formuladas, por meio de um formulário do Google, com um grupo de funcionárias que tiveram disponibilidade de responder (Minayo, 2007).

Para complementar as entrevistas, também foi realizada uma análise documental, principalmente na intranet do Banco, onde são publicadas para o público interno da empresa todas as ações de inclusão, com o intuito de verificar quais ações, projetos e programas já idealizados e implementados pela empresa, a fim de promover a inclusão dos grupos minorizados.

## **1.6 Organização do trabalho**

O presente estudo está dividido em 6 seções. Na primeira delas é feita a introdução ao trabalho por meio da contextualização do tema abordado, posteriormente são apresentados seu problema de pesquisa, seu objetivo geral e objetivos específicos, justificativas e metodologia.

Na segunda seção serão expostos os desafios de cada grupo minorizado, além de dados estatísticos que denunciam as situações discriminatórias que eles enfrentam. Na seção 3, serão trazidos os apontamentos conceituais levantados por alguns autores na literatura sobre a

Gestão da Diversidade e Inclusão, inserindo também exemplos de práticas organizacionais. Na seção 4 são apresentados os procedimentos metodológicos realizados para a obtenção dos resultados da pesquisa.

Na seção 5 apresentam-se os resultados da pesquisa, onde foi desenvolvida a análise dos dados coletados. Na seção final são feitas as considerações finais, são retomados o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos associando-os aos respectivos resultados da pesquisa.

## 2. AS DIMENSÕES DA DIVERSIDADE NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

Por ser uma temática de caráter multidimensional, para conceituar a diversidade, há distintos direcionamentos e especificidades nas abordagens que compõem a literatura (Crija, 2022). A pesquisa pode ser direcionada, por exemplo, a um contexto mais estrutural da sociedade, ou limitar-se apenas às iniciativas da prática empresarial ou, referir-se somente ao esforço individual (Fraga et al., 2022).

Começando pelo contexto histórico da diversidade humana, há contribuições realizadas por áreas diversas como a antropologia (Geertz, 1999) e a educação (Gomes, 2012) que tratam sobre cultura, etnocentrismo, língua, conflitos religiosos, pertencimento territorial, políticas públicas, democratização do acesso à educação, desigualdade social e inclusão. Na área da administração, entre os autores que serão citados posteriormente no referencial teórico, destaca-se Fleury (2000) e Tung (1993).

Na literatura internacional, há um estudo recente realizado pelos autores Yadav e Lenka (2020), que apresenta uma revisão sistemática de produções científicas internacionais acerca da Gestão da Diversidade. Esse estudo contempla materiais datados entre os anos 1991 e 2018. Com a pesquisa, os autores concluíram que, apesar da diversidade ser um assunto bastante amplo, o material revisado se limita a apenas 3 dimensões: idade, gênero e raça.

A segmentação da diversidade em dimensões teve sua origem nos anos 1990, com o fito de abranger toda a sua amplitude e indicar todas as características de cada grupo nos estudos realizados. As dimensões que envolvem a diversidade de sexualidade e deficiências, bem como a diversidade funcional, educacional e de classe acabaram sendo deixadas mais de lado entre os acadêmicos estrangeiros, conforme o estudo em questão (Yadav; Lenka, 2020).

Os debates sobre diversidade no Brasil se iniciaram, principalmente, por volta de 1980, motivados pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, como a proteção das mulheres no mercado de trabalho e uma legislação que garantisse a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência na administração pública. Na sequência desses movimentos, com a abertura econômica dos anos 1990 e a consequente vinda de multinacionais norte-americanas para o país, o assunto se tornou pauta nas organizações (Fleury, 2000).

Partindo para a literatura nacional, evidencia-se que a autora Fleury (2000) foi uma das pioneiras na área da administração a trazer conceitos de diversidade em seus estudos. Segundo ela, as dimensões a serem consideradas na conceituação deste tema são idade, sexo,

escolaridade, etnia, religião, origem, raça e língua. Fleury (2000) conceitua a diversidade como um mix de pessoas com identidades distintas que interagem em um mesmo sistema social. Dentro de cada sistema há grupos que detém historicamente de mais poder e privilégios sociais e até mesmo vantagens econômicas em relação a outros grupos com menor representatividade.

Para Tung (1993), outro autor relevante na área da diversidade, o conceito do termo se refere à diferença que há entre os indivíduos que se identificam e são identificados por pertencerem a determinados grupos sociais que, por condições históricas, políticas e discriminatórias, são sub-representados, ele exemplifica citando as pessoas com diversidade funcional, as pessoas negras e as mulheres.

Outra linha de pensamento associa a diversidade ao modo como os indivíduos se diferem entre si, tanto em termos pessoais como organizacionais, a depender da atuação ou não no mercado de trabalho (Macalli et. al., 2015). Nesse sentido, para além da corrente social, a diversidade pode ser entendida a partir das características particulares de cada indivíduo, como comportamento e personalidade, formação educacional ou diferenças individuais relacionadas a algum atributo específico e pessoal (Kandola; Fullerton, 1994; Jackson et al., 2003).

Dessa forma, segundo Macalli et. al. (2015), a diversidade se apresenta como um conceito multidimensional que abarca diferenças individuais, étnico-raciais, de gênero, da orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais.

É imperioso também apresentar as conceituações de diversidade e inclusão de acordo com Castro et. al. (2016), que afirma de maneira sucinta que a diversidade e a inclusão são duas categorias que se articulam simultaneamente, passo a passo, à medida que acontece a construção de uma cultura de equidade e oportunidades para todos.

Além disso, outro termo que está inserido na área de estudos da Gestão da Diversidade são as ações afirmativas. A ação afirmativa baseia-se no reconhecimento da necessidade de intervenções políticas para haver a reversão das desigualdades sociais que assolam diversos grupos há séculos (Alves; Galeão-Silva, 2004).

Nessa perspectiva, comprehende-se que as ações afirmativas são um conjunto de políticas públicas destinadas especificamente a membros de grupos sociais que passam por exclusão e que não são tratados com equidade e igualdade no acesso e na obtenção de oportunidades em diversas áreas (Alves; Galeão-Silva, 2004). No Brasil, o tema das ações afirmativas passou a ser trabalhado por meio de empresas multinacionais com operações no

país que passaram a implementar diretrizes para aplicar políticas e boas práticas de gestão existentes em suas matrizes no exterior (Fleury, 2000).

De acordo com Herring e Henderson (2011), as ações afirmativas consistem em políticas desenvolvidas por organizações que promovem o recrutamento e retenção de membros que fazem parte dos grupos minorizados socialmente. Nessa lógica, o objetivo é superar os resultados de um passado de discriminação e desencorajar práticas discriminatórias no presente.

O exemplo de ação afirmativa brasileira mais conhecido é a Lei de Cotas (Lei nº 12.711/2012), a lei é uma representação formal do Estado cumprindo sua obrigação suprema. Assim sendo, a Lei de Cotas é um mecanismo de inclusão social e um instrumento de reparação política e histórica que contribui para a manutenção da democracia brasileira. Por meio dela, busca-se a compensação política da desigualdade e o alívio das condições discriminatórias que impedem o avanço democrático no país (Fonseca; Costa, 2023).

Entretanto, a literatura é dividida entre apoiadores e críticos da ideia que a lei representa. O lado predominante no contexto brasileiro defende que as ações afirmativas são efetivas no desempenho de um papel de mudança da realidade das diversidades na sociedade (Munanga, 2003). Do outro lado, há críticos que afirmam que essas ações não são efetivas como política de redução de níveis de desigualdade, além disso, elas estigmatizam as pessoas e as admitem apenas para se enquadrar na ordem do Estado (Carter, 1991).

É com essa e outras discussões sobre a diversidade que o termo ganhou maior visibilidade no cenário organizacional nos últimos anos. Apesar disso, ainda são evidentes os desafios e a ausência dos grupos minorizados no mercado de trabalho. Preconceitos e estereótipos ainda afetam a percepção real sobre as pessoas e a aceitação das contribuições particulares que cada uma tem a oferecer. Dessa forma, quanto menor a disseminação do conhecimento sobre as diferenças, maior é a tendência a uma visão estereotipada e preconceituosa que discrimina as pessoas por serem diferentes (Sales, 2017).

Diante disso, os indivíduos diminuem drasticamente a exposição de suas opiniões e ideias em seu local de trabalho pela falta de oportunidade e de acolhimento, o que limita a comunicação e prejudica a tomada de decisão (Jehn; Rupert; Greer, 2008). Isso pode embarreirar o crescimento da organização, visto que a interação social entre diversas perspectivas proporciona o surgimento de novas ideias e a ampliação dos horizontes organizacionais (Jehn; Northcraft; Neale, 1999).

Para compreender com mais profundidade a vivência organizacional e os principais desafios dos grupos sociais minorizados, as subseções seguintes destinam-se a apresentar estudos e dados referentes a ocupação dessas pessoas no mercado de trabalho.

## **2.1 Mulheres nas organizações**

Ao longo da história, com o estabelecimento das famílias tradicionais, foram denominados papéis sociais para as mulheres, como é o exemplo do cuidado doméstico. Devido as transformações sociais advindas das lutas femininas e dos debates cada vez mais recorrentes sobre a equidade de gênero, atualmente, as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho e ocupam cargos que antes eram destinados exclusivamente aos homens (Bueno; Paula; Masaro, 2021).

Embora já desfasada, essa construção social atribuída às mulheres reflete hoje em um cenário ainda de desigualdade de gênero, e no mundo organizacional não é diferente. A partir disso, originam-se diversos desafios que dificultam a inserção, a permanência e a ascensão da mulher no mercado. Dentre os desafios enfrentados estão a dificuldade em assumir cargos de liderança; discrepância salarial; jornadas duplas de trabalho e a maternidade (Bueno; Paula; Masaro, 2021).

Para evidenciar essa realidade, de acordo com dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020), os homens ganham 29,6% mais que as mulheres no Brasil. Além disso, em outra pesquisa de 2021, o nível de ocupação de mulheres de 25 a 49 anos com crianças de até três anos em casa é de 54,6%, enquanto para as que vivem em domicílios sem crianças nessa faixa etária é 67,2% (Filsinger; De Paula; Matta, 2022).

Em relação a ocupação de mulheres em cargos de liderança, segundo a pesquisa “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, divulgada pelo IBGE, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres em 2019. Ademais, 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% para os homens contra 22,3% para as mulheres).

Evidenciando o desafio das jornadas duplas de trabalho mais prolongadas por conta da responsabilidade dos afazeres domésticos, conforme publicado pelo IBGE (2023) em 2019 as mulheres dedicavam 10,6 horas a mais do que os homens aos afazeres domésticos e/ou cuidados de pessoas. Em 2022, essa diferença era de 9,6 horas.

Por fim, o gênero feminino também representou a maior fatia na taxa de desemprego no primeiro trimestre do ano de 2021, a taxa foi de 14,9% atingindo cerca de 15 milhões de pessoas sendo 53,7% mulheres. A taxa de informalidade foi de 39,6% também no primeiro trimestre no ano de 2021, o que equivale a 34 milhões de pessoas (Filsinger; De Paula; Matta, 2022).

## 2.2 Comunidade LGBT+

Os estigmas e estereótipos negativos enraizados perpetuam a discriminação contra pessoas LGBT+ até mesmo em países com estruturas legais mais progressistas, afetando esses indivíduos no mercado de trabalho e na sociedade em geral (Vieira, 2021). Segundo a Organização das Nações Unidas (2017), é nesse ponto que se encaixa a responsabilidade independente e complementar das empresas de efetivar o respeito aos direitos humanos em suas próprias operações e relações comerciais, visto que, enquanto órgãos de poder econômico na sociedade, possuem influência para intervir e provocar mudanças.

A Comissão Interamericana de Direitos Humanos também considera que as empresas desempenham um papel importante na mudança das concepções estereotipadas das pessoas LGBT+ e que podem, através da inclusão, promover os princípios de aceitação e não discriminação, gerando uma transformação nas percepções sociais contra a diversidade sexual (VIEIRA, 2021).

Nesse contexto, tratando-se dos desafios que essa comunidade enfrenta, a pesquisa realizada pela organização Mais Diversidade, divulgada pela CNN, mostra que a maioria da população LGBT+ não se sente segura para falar sobre sua orientação sexual no trabalho. Ao todo, 54% dos entrevistados disseram que o tema da identidade de gênero e da sexualidade são distantes no seu ambiente de trabalho.

Nesse sentido, de acordo com o ranking divulgado pela revista Spartacus (2019), o Brasil está piorando na forma como protege a comunidade em questão. Na comparação com outros 197 países, o Brasil deixou de ocupar a 58<sup>a</sup> posição para ser o 69<sup>a</sup> país mais seguro para a comunidade gay. Um exemplo que concretiza tal retrocesso, é o Projeto de Lei que proíbe o casamento homoafetivo, aprovado esse ano pela Comissão de Previdência, Assistência Social, Infância, Adolescência e Família da Câmara dos Deputados.

Em nível mundial, foi realizada uma pesquisa pela consultoria Accenture (2020), que apontou que apenas 14% dos funcionários em todo o mundo sentem-se completamente apoiados em discussões relacionadas aos desafios da população LGBT+.

Por fim, considerando a população transgênero, um dado preocupante da Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra) é: segundo a organização, apenas 4% das pessoas transexuais possuem emprego formal, só 6% possuem emprego informal e cerca de 90% trabalham com prostituição.

Os levantamentos estatísticos citados mostram a importância de políticas públicas de inserção da população LGBT+ no mercado de trabalho. Também são urgentes ações voltadas à qualificação profissional, pois são expressivos os obstáculos para que esta comunidade tenha oportunidade de trabalho e renda. Essas limitações são notadas principalmente no mercado formal, pois as pessoas LGBT+ são direcionadas à informalidade e à procura de estratégias, muitas vezes marginalizadas, que garantam a sobrevivência, expondo-os às situações de violência e violação de direitos (Souza, 2020).

### **2.3 Étnico-racial**

Conforme dados do IBGE (2023), a população negra representa 56,8% dos brasileiros. Com relação ao mercado de trabalho, desde 2012, o IBGE disponibiliza dados trimestrais com um balanço de ocupação e renda e, em toda a série de dados, trabalhadores brancos têm uma renda média salarial mais elevada do que trabalhadores negros (IBGE, 2023).

Nessa perspectiva, de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), nota-se que as relações existentes nas estruturas formais e informais das organizações brasileiras colocam as pessoas negras em um conflito direto entre a sua raça e seu acesso a melhores postos de trabalho. Nessa ótica, o ambiente corporativo é composto por dimensões sociológicas e culturais ligadas ao prestígio social e que intervém na designação de postos de trabalho, na estrutura produtiva e na condição do trabalhador no ambiente externo à organização (DIEESE, 2013).

No âmbito das organizações, há estudos que retratam os maiores desafios que os negros enfrentam, a exemplo de Moreira, Viana e Lacerda Júnior (2015) que identificaram que os jovens negros vivenciam situações de opressão em seu ambiente de trabalho. Os autores realizaram um estudo, onde é exposta uma situação no início de um processo seletivo para o

setor de manutenção de um hospital. A pesquisa identificou o preconceito no decorrer do processo devido à aparência de um candidato, pois a sua presença foi proibida no espaço. Nesse sentido, as pessoas negras ainda possuem dificuldades de inserção no mercado, e são alvo de discriminação salarial comparado aos brancos (Soares, 2000).

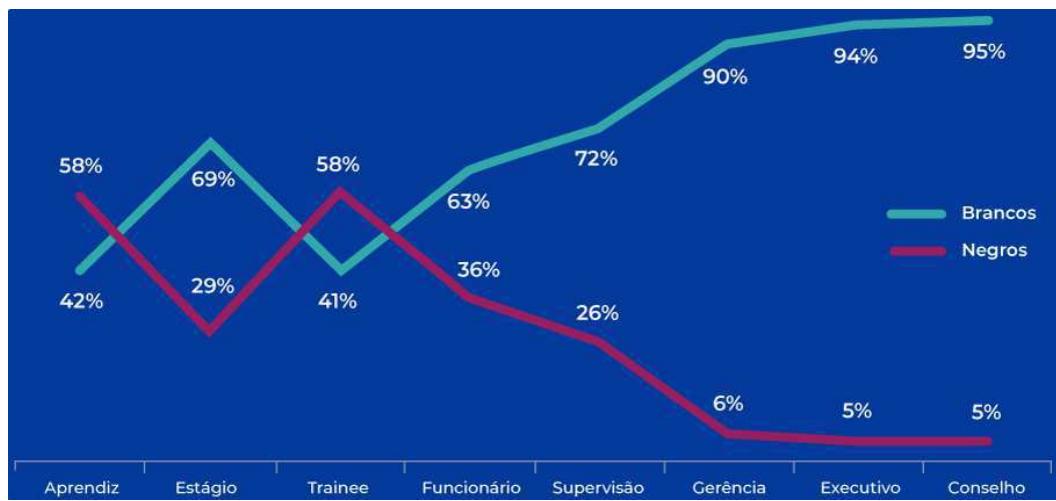
Cabe, ainda, observar os seguintes dados: a população branca ocupada profissionalmente ganha, em média, 73,4% mais do que a pessoa negra ou parda. Em termos de ocupação, a proporção de brancos era de 45,2% e a de pretos ou pardos era 54,8% (IBGE, 2020). Tais resultados refletem desigualdades historicamente constituídas, desigualdade racial, evidenciada pela desigualdade de rendimentos e segregação do mercado de trabalho. Com isso, observa-se que embora sejam reconhecidos a importância da legislação e os avanços no combate ao racismo, a realidade ainda se apresenta de maneira bastante pessimista (Frois; Fonte, 2023).

Ao levantar-se os dados referentes à composição racial das 500 maiores empresas do Brasil (2016), em pesquisa realizada pelo Instituto Ethos e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), constatou-se a profunda desigualdade perpetrada na sociedade brasileira. Mais dados revelam que os negros ocupam apenas 4,9% dos Conselhos de Administração, 4,7% dos cargos executivos, 6,3% dos cargos de gerência, 25,9% dos cargos de supervisão. Nessa pesquisa, apenas nos cargos de aprendizes e trainees os negros são maioria: 57,5% e 58,2%, respectivamente (Frois; Fonte, 2023).

Nesse cenário, os paradigmas sociais construídos historicamente precisam ser combatidos, o que é algo bastante complexo que demanda tempo e uma mudança gradual do pensamento e comportamento coletivo. Todavia, apesar de ainda haver um longo caminho a seguir até a equidade de fato, há exemplos de ações e políticas públicas implantadas no decorrer da história com o intuito de reduzir a desigualdade racial (Fonseca; Costa, 2023).

Um exemplo de política afirmativa já implantada para inclusão dos grupos raciais são as cotas raciais (Lei nº 12.711/2012), que garantem acesso à educação superior aos (Fonseca; Costa, 2023). Contudo, ainda há desafios que inclusive extrapolam as paredes acadêmicas, pois, observando o gráfico abaixo, verifica-se que os negros não têm o mesmo desenvolvimento de carreira que os brancos. Quanto mais altos na hierarquia estão os cargos, menor é o percentual de negros que os ocupam.

Gráfico 01 – Negros na hierarquia de cargos



Fonte: Retrato da Desigualdade de Gênero e Raça – IPEA (2005-2015).

## 2.4 Pessoa com Deficiência (PCD)

Apesar da legislação brasileira assegurar os direitos sociais e trabalhistas das pessoas com deficiência, como igualdade e a não discriminação, a inclusão das PCDs no mercado de trabalho ainda é bastante falha, pois das 99,3 milhões de pessoas ocupadas no Brasil em 2022, 4,7% eram pessoas com deficiência (IBGE, 2023).

Ao perceber esse cenário de exclusão social, é necessário resgatar a Lei nº 8.213 de 1991, que determina que as organizações que tenham acima de 100 funcionários devem preencher de 2% a 5% dos cargos preenchidos por pessoas com deficiência. A proporção deve obedecer aos seguintes padrões: 2% para um quadro de 100 a 200 funcionários; 3% para um quadro de 201 a 500 funcionários; 4% para um quadro de 501 a 1.000 funcionários; 5% a partir de 1.001 funcionários. Em tese, caso a lei não seja cumprida pelas empresas, é aplicada uma multa, além de outras intervenções do Ministério Público do Trabalho (Brasil, 1991).

Nos concursos públicos, também há a obrigatoriedade de reserva de vagas para as pessoas com deficiência. A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Brasil, 1990) estabelece em seu artigo 5 uma reserva de até 20% das vagas oferecidas no concurso. O Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018 estabelece reserva percentual de cargos e de empregos públicos oferecidos em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta.

De acordo com o IBGE (2019), na Pesquisa Nacional de Saúde de 2019, da população brasileira acima de 2 anos, 17,3 milhões possuem algum tipo de deficiência. No que diz respeito ao trabalho, a pesquisa considerou que a idade inicial para estar apto ao trabalho

era a partir de 14 anos, e desse público, apenas 28,3% estavam inseridos no mercado de trabalho, ante 66,3% das pessoas sem deficiência. A pesquisa destacou ainda que cerca de 67,6% da população com deficiência não tinha instrução ou tinham o ensino fundamental incompleto, percentual que era de 30,9% para as pessoas sem nenhuma das deficiências investigadas.

Embora a legislação exista, muitas empresas deixam de cumpri-la por falta de conhecimento ou utilizam argumentos como a falta de qualificação dos candidatos. Essa justificativa acaba aumentando as barreiras para a entrada dessas pessoas no mercado de trabalho, que já é tradicionalmente limitado para elas devido à discriminação e minorização que essas pessoas enfrentam. Schmidt (2016) lembra que, embora o Brasil seja um país que se pauta em alguns princípios básicos, como a isonomia e a dignidade da pessoa humana, a luta das pessoas com deficiência é mais intensa do que se imagina.

Finalizando esta seção, para resumir os conteúdos, foi elaborado o quadro 1, onde foram compilados estudos empíricos cujos resultados identificaram os principais desafios enfrentados por cada grupo sub-representado:

Quadro 1- Estudos empíricos sobre os principais desafios dos grupos sub-representados

Grupos sub-representados	Estudos empíricos	Principais desafios no mercado de trabalho
Mulheres	Lideranças femininas: os desafios enfrentados pelas mulheres em sua trajetória profissional (Vieira; Moura, 2022).	Desigualdade salarial; Cultura machista; Dupla jornada; Assédio.
LGBT+	A experiência da população LGBT no mercado de trabalho de Palmas, TO. (Almeida, 2018);  Preconceitos contragays no mercado de trabalho: um estudo com gays participantes do fórum LGBT potiguar Natal/RN (Silva, 2018).	Padrão heteronormativo; Crenças religiosas; Assédio moral; Salários menores.
Negros	Desafios e estigma no mercado de trabalho: uma análise na construção da identidade profissional dos negros (Costa, 2019).	Diferença de tratamento; Marginalização;

		Falta de credibilidade;
PCD	Os Desafios da Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Um Estudo Multicase no Segmento Atacadista Alimentício na Cidade de Barbalha-CE. (Melo et al., 2017).	Falta de acessibilidade; Escassez de vagas em cargos de maior escalão; Justificativa das empresas com base em desqualificação das pessoas PCD; Falta de planos de carreira.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os desafios apurados pelos estudos empíricos acima, incluem os desafios citados anteriormente nesta sessão, comprovados por meio de dados percentuais pelos órgãos de pesquisas, como o IBGE. Além disso, pode-se perceber alguns percalços enfrentados pelos grupos que não foram levantados anteriormente, como é o exemplo do assédio.

### 3. GESTÃO DA DIVERSIDADE E SUAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Para mostrar as sutilezas da Gestão da Diversidade, nesta seção serão abordados e conceituados os termos Gestão da Diversidade e Inclusão social e serão trazidos exemplos de práticas organizacionais que buscam promover a inclusão no setor de estudo, que é o bancário.

#### 3.1 Gestão da Diversidade e a inclusão social

Foi em 1960 quando iniciativas mais estruturadas para lidar com a diversidade começaram a ser tomadas, na época foram desenvolvidas as primeiras políticas públicas afirmativas nos Estados Unidos, em resposta às demandas do Movimento pelos Direitos Civis. Os fundamentos legais e aprofundamentos históricos dessas iniciativas consistem em um contexto internacional mais amplo (Moehlecke, 2002; Pate, 2000; Teixeira et al., 2021).

A fim de conceituar a Gestão da Diversidade, Fleury (2000) afirma que ela se constitui de um conjunto de práticas que visam tanto aumentar a participação e representatividade de grupos excluídos nas organizações quanto agregação de valor às empresas. Nesse processo, a diversidade é entendida como um mix de pessoas com diferentes atributos individuais e grupais.

Conforme Flynn, Chatman e Spataro (2001) o conceito de diversidade engloba quaisquer características que os funcionários consideram em si próprios como díspares em relação aos demais. Remete também às individualidades que coexistem no ambiente laboral e à formação de grupos cujos membros identificam-se uns com os outros (Fleury; 2000).

Na literatura brasileira há um debate a respeito da forma como a diversidade da força de trabalho deve ser abordada por parte das organizações. De um lado, com tentativas de reflexões críticas atreladas à desigualdade e a justiça social, e do outro, com aportes discursivos relacionando a diversidade aos conceitos de produtividade, criatividade e inovação (Fraga et al., 2022).

Entretanto, em ambas as perspectivas são discutidos os desafios que a organização enfrenta ao trabalhar a diversidade. Alguns exemplos são: conflitos intergrupais (Jehn; Greer, 2013; Todaro; Stirpe, 2017), necessidade de inclusão dos grupos minorizados (Van Eck; Dobusch; Van Den Brink, 2021), ter lideranças que não valorizam as diferenças (Chrobot-mason; Ruderman; Nishii, 2013), entre outros.

Apesar de seu início ter sido atrelado ao cumprimento legal, a Gestão da Diversidade hoje possui um alcance bem mais amplo, por exemplo, como forma de se estabelecer práticas inclusivas (Silva et al., 2020; Teixeira et al, 2021), de harmonização do ambiente de trabalho e da redução de conflitos (Jehn; Greer, 2013; Todaro; Stirpe, 2017), da minimização de desigualdades sociais e reparação de injustiças históricas (Silva, 2019; Vilela; Hanashiro; Costa, 2020).

Neste sentido, é a Gestão da Diversidade que se empenha em atender às demandas destes grupos minorizados, seja ao propor programas, práticas, políticas ou por meio da assistência de representantes da organização tocando ações destinadas à equidade e inclusão (McKinsey, 2015).

Segundo Baldwin, Bommer e Rubin (2015), para que a Gestão da Diversidade tenha êxito, ela pode ser dividida em dois níveis: nível superficial e nível profundo. O nível superficial se refere às diferenças visíveis aos olhos dos colaboradores que correspondem a características físicas, gênero, raça, idade, nacionalidade ou etnia. O nível profundo, aborda as diferenças que existem nas ações das pessoas, nas atitudes, habilidades, personalidades, conhecimento e valores.

Nessa ótica, como já discutido anteriormente, a Gestão da Diversidade, por meio da agregação de pessoal diversificado, além de promover mais criatividade e inovação, obtém maior produtividade, através de uma ampla e rica base de conhecimento que refletirá, positivamente, em uma maior vantagem competitiva (Milkovich; Bodreau, 2006; Gomes; Felix, 2019). Por outro lado, a organização poderá passar por alguns conflitos e desafios que dificultam o seu desenvolvimento, como rejeição ao ambiente diverso e preconceitos enraizados que ainda perpetuam pelas empresas (Feitosa et al, 2015; Gomes; Felix, 2019).

Sobre o conceito de inclusão, de acordo com Mota et. al. (2022), a inclusão ocorre quando há comportamentos proativos que criam um ambiente em que todas as pessoas são ativamente incluídas e tratadas de forma justa e respeitosa, com direitos e oportunidades garantidos.

Já para Passerino e Montardo (2007), a inclusão é um processo que ocorre dentro de uma sociedade mais ampla que busca satisfazer necessidades relacionadas com qualidade de vida, desenvolvimento humano, autonomia de renda e equidade de oportunidades e direitos para os indivíduos e grupos minorizados.

Além disso, é oportuno destacar o conceito de Miller (1998) sobre inclusão, ele enfatiza que a inclusão descreve o quanto cada colaborador é permitido de participar de algo. A inclusão social, no entendimento de Miller (1998), foca em fazer com que o colaborador se sinta parte do processo organizacional, principalmente, no que reflete aos processos formais de tomadas de decisão, elaboração de estratégias, acesso à informação, entre outros.

Ao compreender a teoria, alguns malefícios podem ser percebidos pela falta de práticas organizacionais de inclusão, como possível diminuição dos contatos sociais na empresa, diminuição também dos laços de lealdade com os colegas de trabalho, assim como possível agravamento de conflitos e problemas de comunicação, pois a convivência entre identidades distintas pode causar incômodo e atrito entre colegas, o que comprova um cenário composto de preconceito, daí a necessidade de haver o gerenciamento deste processo de inclusão (Saraiva; Irigary, 2009; Gomes; Felix, 2019).

Nesse sentido, apesar da literatura e o próprio cotidiano organizacional refletirem a necessidade de organizações mais inclusivas, uma pesquisa realizada com as 500 maiores empresas do país, pelo Instituto Ethos (2016) verificou que apenas 28,2% das organizações participantes possuíam políticas para promoção de igualdade entre homens e mulheres, 19,7% possuíam alguma política voltada à promoção de igualdade para pessoas LGBT+, 12% possuíam políticas para promoção de igualdade entre pessoas negras e não negras e 9,4% possuíam políticas de inclusão etária.

O maior foco das organizações pareceu estar em políticas voltadas à promoção de igualdade entre pessoas com e sem deficiência (com a aderência de 43,1%), que pode ser um reflexo da legislação vigente sobre o tema, o sistema de cotas (Brasil, 1991). Contudo, em termos de composição, as pessoas com deficiência representam apenas 2% do quadro de trabalhadores das organizações brasileiras.

Desta forma, a dificuldade em implantar políticas de estímulo à diversidade deve-se a manifestações de preconceito, explícitas ou veladas. Entretanto, urge que as organizações exerçam seu papel social com comprometimento em adotar políticas de inclusão formalizadas e disseminá-las de forma eficaz. Também se faz necessário o uso de mecanismos de escuta e ouvidoria para receber denúncias, bem como práticas de Responsabilidade Social bem definidas (Matte; Santos, 2017).

Tratando-se de legislação, o Brasil detém uma das mais modernas no que se refere à inclusão social. Destacam-se, entre outras, a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), a

Lei De Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 (Brasil,1996) e o Estatuto da Pessoa com Deficiência – Lei 13.146/2015 (Brasil, 2015).

A Constituição de 1988 do Brasil é um marco importante para a inclusão social no país, uma vez que estabelece as bases legais para a promoção dos direitos humanos e da igualdade entre os cidadãos brasileiros. Dentre as disposições relacionadas à inclusão social, pode-se destacar os artigos 1º, 3º, 5º e 6º. Essas disposições estabelecem os princípios fundamentais para a promoção da inclusão social no Brasil, garantindo a igualdade de direitos e oportunidades para todos os cidadãos (Brasil, 1988).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 (Brasil, 1996) contém diversos artigos que enfatizam a importância da inclusão social, sendo o seu artigo 2º o mais relevante nesse sentido. Esse artigo estabelece que a inclusão social é uma responsabilidade conjunta do Estado e da sociedade em geral.

Por fim, o Estatuto da Pessoa com Deficiência, instituído pela Lei nº 13.146/2015, também conhecido como Lei Brasileira de Inclusão (LBI) (Brasil, 2015) reforça o compromisso do Estado e da sociedade com a promoção da inclusão social e a eliminação de barreiras que impedem a plena participação das PCD na sociedade.

### **3.2 Iniciativas de inclusão no setor bancário**

É imperioso que agora sejam verificadas quais as práticas de Gestão da Diversidade presentes em algumas organizações, principalmente do setor bancário. As organizações citadas abaixo têm trabalhado de alguma forma a diversidade e a inclusão em sua cultura e implementaram práticas como treinamentos e ações de cunho educativo que trazem informação e conscientização.

Inicialmente, um exemplo interessante fora do setor é a Sodexo, ela é uma empresa de tecnologia localizada na França que conta com uma vice-presidente global de diversidade. A empresa se considera comprometida com a causa, ao ponto de promover ações de bonificação de 15% a 25% para os executivos e gerentes associados a metas de diversidade na organização, e além disso, também proporcionam treinamentos com os temas de diversidade e inclusão para os funcionários (Exame, 2016).

Uma outra ação importante que é comum em empresas que trabalham a inclusão, é a criação de grupos de diversidade e debates sobre o assunto. A AT&T, empresa de tecnologia,

promove um programa de mentoring, onde são criadas relações de cruzamento cultural gerando conscientização cultural, assim como também promovem grupos de debate sobre diversidade (Exame, 2016).

Tratando-se agora do setor bancário, segundo a Federação Brasileira de Bancos (2017), o tema diversidade tornou-se uma das mesas da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro – CONTRAF em 2002, o que contribuiu para a promoção da pauta e iniciativas de mudanças no cenário de desigualdade social.

Outro exemplo a se destacar é a Nubank, startup do setor financeiro, se tornou exemplo ao desenvolver ações de inclusão como o NuBlacks, que é uma ação voltada para pessoas negras onde foram compartilhadas experiências que, de acordo com a própria empresa, promovem acolhimento e promoção da diversidade e da cultura afro. Após essa ação, que foi criada no ano de 2019, a empresa começou a dar um enfoque maior em questões raciais, criando ações voltadas à visibilidade desses grupos (Nubank, 2022).

Outra ação muito importante nesse processo de implementação de uma cultura diversa é a promoção de lideranças que estejam dispostas a desenvolver, contratar e reter funcionários de forma a unir esforços na construção de um time diverso. O Itaú é um exemplo a ser mencionado. O Banco partilhou com o mercado, em 2017, a Carta de Compromisso com a Diversidade, assumindo publicamente o seu compromisso com a gestão inclusiva em prol dos grupos minorizados. A empresa promove também a Semana da Diversidade, cujo foco é baseado em quatro temas prioritários: gênero, raça, pessoas com deficiência e LGBT+ (Itaú, 2017).

No relatório anual consolidado do Banco Itaú (2016), a empresa afirma que trabalha a Gestão da Diversidade com base em 3 princípios: justa competitividade diante das diferenças; heterogeneidade dentro da organização; e implantação de políticas e projetos de valorização e promoção da diversidade. Neste mesmo documento, observa-se que o Banco também trabalha a mensuração de resultados sobre diversidade com base em seus objetivos estratégicos (Itaú, 2016).

Premiado como a melhor empresa para se trabalhar na categoria Bancos pelo Guia VOCÊ S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar em 2017, o Banco XPTO também realiza práticas de Gestão da Diversidade (Você S/A, 2017). Em 2017, foi lançado o Compromisso em Direitos Humanos do XPTO, que orienta as ações em relação à mitigação, a medidas de remediação e monitoramento e trabalho com grupos vulneráveis, incluindo os grupos sub-representados (Silveira, 2018).

Em seu Relatório Anual, há uma área denominada Diversidade, Equidade e Inclusão, que lista indicadores e iniciativas relacionadas dentro do Banco. Através da Gestão de Pessoas, a gestão do tema é direcionada pela Política Interna de Valorização da Diversidade e é norteada pelos princípios básicos: justa competitividade diante das diferenças; heterogeneidade dentro da organização e implantação de políticas e projetos de valorização e promoção da diversidade (Silveira, 2018).

O Banco afirma que, por meio de seminários, treinamentos e comunicação interna (palestras, materiais disponibilizados na intranet e vídeos), demonstra a importância da valorização da diversidade sexual, de gênero, de etnia/raça, de Pessoas com Deficiência (PCD), geração ou crença. A empresa também realiza workshops com fornecedores de seleção e treinamento, assim como com os gestores e equipes (Silveira, 2018).

Outro exemplo é o Banco Santander. A diversidade é um dos cinco princípios do seu Código de Conduta Ética e compõe um grupo de indicadores que são monitorados e reportados no Relatório Anual da organização. Em 2017, o Banco começou um grande movimento interno para avançar ainda mais nesse tema e definiu quatro frentes prioritárias: gênero, raça, pessoas com deficiência e diversidade de formação, experiências e gerações (Santander, 2023).

O tema é trabalhado internamente por meio de ações afirmativas, da reflexão sobre os vieses inconscientes e da sensibilização das lideranças, para que compreendam a diversidade como valor para o negócio. A riqueza do potencial humano gerado a partir de pessoas com características, ideias, estilos e experiências pessoais e profissionais distintas ajudam a atender melhor os clientes e a criar um ambiente mais propício para que pessoas e negócios prosperem (Santander, 2023).

No Santander, as mulheres representam 59% de toda a organização, mas elas ainda têm pouca representação nos níveis de liderança. Por isso, foi estabelecido o objetivo de ampliar a representatividade de mulheres nesses níveis. Quanto à inclusão de pessoas negras, uma das medidas foi a criação de vídeos internos com exemplos reais, com o objetivo de fortalecer o vínculo e encorajar o autodesenvolvimento desses profissionais. Também foram publicados vídeos com depoimentos nas redes sociais, pautando a importância da representatividade (Santander, 2023).

Referente à inclusão da comunidade LGBT+, em 2021, o Great Place to Work reconheceu o Santander como a melhor empresa para esses colaboradores do país da América

Latina. Um prêmio que destaca o importante papel da Rede LGBT +, criada em conjunto com o Allyship Journey, um programa educacional para profissionais que desejam aprender a ser mais inclusivos com seus pares e clientes LGBT +. Desde o seu lançamento em setembro de 2019, quase 1.700 funcionários ingressaram como aliados. Além disso, o Banco compartilha materiais educativos e um boletim informativo com 48.000 profissionais para aumentar a conscientização sobre a diversidade LGBT + (Santander, 2023).

Por fim, o Banco do Brasil assinou, em 27 de julho de 2023, junto ao o Ministério da Igualdade Racial (MIR), o Protocolo de Intenções com o Ministério da Igualdade Racial com a finalidade de unir esforços em ações direcionadas à superação da discriminação racial, à inclusão e à valorização das mulheres negras. O Banco declarou a sua intenção em promover (Banco do Brasil, 2023):

- a) o fomento a ações de formação e capacitação de jovens negras e periféricas para o ingresso no mercado de trabalho;
- b) a evolução do empreendedorismo e fortalecimento das micro e pequenos negócios de mulheres negras;
- c) a valorização de iniciativas e produções de mulheres negras, sobretudo relacionadas a projetos culturais;
- d) o estímulo à ocupação equilibrada de espaços de liderança no BB, considerando o respeito à diversidade étnica e de gênero;
- e) o apoio mútuo e intercâmbio de experiências para ampliar as políticas afirmativas internas de raça e gênero no BB trazendo a perspectiva interseccional às iniciativas realizadas pela Empresa.

Alguns dos indicadores do Plano Diretor 2024-2028 do Banco do Brasil são (Banco do Brasil, 2023):

- a) 30% de Mulheres e/ou Pessoas negras e de outras etnias sub-representadas nas funções de liderança até 2028;
- b) 5% de PCD no quadro funcional do Banco até 2028;
- c) nota média de 3,7 em perguntas relacionadas à Segurança Psicológica nas Pesquisas GPTW, Engajamento e Burnout em 2028.

Além disso, o Banco do Brasil se tornou embaixador de três compromissos ligados ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), se comprometendo com seus indicadores e em fomentar a discussão dos temas no país. Os movimentos são: Movimento Elas

lideram 2030, Movimento Raça é Prioridade e o Movimento Salário Digno ((Banco do Brasil, 2023).

## 4. METODOLOGIA

Para delimitarmos os procedimentos metodológicos, é preciso classificar a pesquisa de acordo com a sua abordagem, tipo e método. Partindo dessa ótica, o presente estudo encaixa-se na abordagem qualitativa, no tipo descritivo e no método de estudo de caso (Minayo, 2014; Silva; Azevedo, 2012).

Em relação ao processo de coleta e tratativa de dados, foram utilizadas a entrevista semiestruturada e a estruturada como instrumento de coleta de dados primários. A primeira foi elaborada a partir de um roteiro prévio, com perguntas abertas, porém, houve a possibilidade de modificações nas perguntas, por se tratar de uma entrevista oral.

A segunda entrevista foi feita por meio do formulário do Google que foi enviado a um grupo de mulheres bancárias que, por intermédio da gestora entrevistada oralmente, teve acesso a pesquisa e pôde colaborar com suas respostas.

A escolha por um grupo apenas composto por mulheres, se deu por conta da disponibilidade das empregadas, após uma busca por funcionários em geral que pudessem ter a disponibilidade de participar da pesquisa, incluindo líderes de níveis mais altos. Assim, após encontrar uma gestora para a realização da entrevista, ela dispôs um grupo de colegas do banco que responderam a entrevista estruturada.

Os dados secundários foram coletados por meio de análises documentais com materiais da comunicação interna da empresa, disponíveis na intranet.

### 4.1 Características da pesquisa

Quanto a sua abordagem, a presente pesquisa é classificada como qualitativa. Na pesquisa qualitativa, as investigações têm como alvo situações complexas ou estritamente particulares que são voltadas à preocupação com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014).

A pesquisa encaixa-se também no tipo descritivo, pois sua finalidade é descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado (Silva., et al, 2012).

Quanto ao método, foi utilizado o estudo de caso. O estudo de caso refere-se a uma investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real,

especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Silva., et al, 2012).

Em relação aos instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, modelo mais flexível onde pode conter perguntas abertas, fechadas, podem ser acrescentadas no momento da realização da entrevista a depender da necessidade e oportunidade (Minayo, 2016).

Na entrevista semiestruturada pode haver uma combinação de perguntas fechadas e abertas. Com ela há possibilidade do entrevistado discorrer sobre o tema como achar conveniente e o entrevistador pode adicionar mais perguntas, em função das informações recebidas durante as conversas (Álvaerez-gayou, 2003; Minayo, 2007).

Além da entrevista semiestruturada, foi também aplicado um modelo de entrevista estruturada, composta por perguntas previamente formuladas, por meio de um formulário do Google, com um grupo de funcionárias que tiveram disponibilidade de responder (Minayo, 2007).

Por fim, em relação à pesquisa documental, esta consiste em uma metodologia de investigação científica que tem o objetivo de examinar e compreender o teor de documentos dos mais variados tipos, e deles, obter as mais significativas informações, moldando-se de acordo com o seu respectivo problema de pesquisa (Junior et al., 2021).

## 4.2 Coleta e tratamento de dados

Como já posto acima, os dados primários da pesquisa foram coletados por meio da realização de uma entrevista com a gerente da agência de Sobral, uma mulher negra de aproximados 53 anos, que está atuando no Banco há 18 anos e é integrante do grupo de Promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão criado pelo Banco.

A entrevista semiestruturada seguiu um modelo contendo 7 perguntas para levantamento de dados demográficos e 15 perguntas abertas referentes a Gestão da Diversidade e ações em geral já realizadas pela organização em prol da proteção dos direitos dos grupos sociais minorizados. O roteiro utilizado na entrevista foi elaborado por meio da junção de perguntas elaboradas pela pesquisadora do presente trabalho e referências retiradas de outras pesquisas acadêmicas. As duas pesquisas de referência foram as realizadas por Ferreira (2016) e Souza (2019) também na área da Gestão da Diversidade.

Na entrevista estruturada, foi elaborado um conjunto de perguntas mais compacto, dessa vez, feito com um grupo informal de promoção da diversidade liderado pela gerente entrevistada. O grupo é composto apenas por mulheres funcionárias do Banco, de todos os cargos possíveis, e um total de 39 mulheres responderam a entrevista estruturada. Essa entrevista foi composta de 7 perguntas para levantamento de dados demográficos e 8 perguntas abertas referentes às ações de diversidade e inclusão do Banco e suas percepções sobre elas. O roteiro da segunda entrevista foi elaborado pela autora embasado na pesquisa de referência realizada por Souza (2019).

Os dados secundários foram coletados nos seguintes documentos: Relatório de Gestão do Banco do Nordeste (2021); Relatório de Sustentabilidade (2022); Manual Básico Socioambiental (2022) – documento restrito do BNB; também em materiais publicitários publicados na área de comunicação restrita ao público interno da empresa, na intranet. Os filtros temáticos utilizados na hora da coleta desse material foram “diversidade”; “diversidade e inclusão”; “programa de diversidade”; “política de diversidade”; “programa de equidade, diversidade e inclusão”; “programa impulsionando mulheres na liderança”; entre outros termos inclusos no tema pesquisado.

O tratamento dos dados ocorreu por meio do método qualitativo, de modo a descrever, após análise de toda informação compilada com as entrevistas e a análise documental, as iniciativas de inclusão das diversidades que compõem o quadro de funcionários do Banco. Com isso, identificou-se oportunidades de melhoria nas práticas organizacionais de inclusão.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentado o Banco escolhido como objeto de estudo desta pesquisa. Da mesma forma, é apresentada a gerente que se disponibilizou a participar da entrevista e o grupo informal de diversidade liderado por ela, cujos membros (39) participaram da segunda entrevista. Em seguida são expostos e analisados os dados resultantes da pesquisa.

Por fim, nas duas últimas subseções, estão dispostas as análises das práticas de inclusão do Banco, correspondentes aos objetivos específicos.

### 5.1 Empresa investigada

O Banco do Nordeste do Brasil é um Banco de desenvolvimento, sociedade anônima aberta, de economia mista, de personalidade jurídica de direito privado, instituição financeira múltipla, criado pela Lei Federal nº 1.649/52, regido por seu Estatuto Social e pelas Leis nº 4.595/64, nº 6.404/76 e nº 13.303/16 (Banco do Nordeste, 2022).

O Banco opera como órgão executor de políticas públicas, especialmente com a operacionalização do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). A organização também é responsável por executar programas de desenvolvimento, oferecendo financiamentos com taxas de juros competitivas para empreendedores, independentemente de seu porte (Banco do Nordeste, 2022).

Presente em mais de 2 mil municípios, atualmente com 292 agências físicas e com mais de 5,3 milhões de clientes ativos, o BNB abrange toda a área dos nove estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), além de parte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo. Hoje com 70 anos de atuação, o BNB tornou-se o maior Banco de desenvolvimento regional da América Latina, conta, além de ser responsável por grande parte da carteira de microcrédito do Brasil (Banco do Nordeste, 2022).

O propósito estratégico fundamental do Banco do Nordeste está espelhado na sua missão de atuar como o Banco de desenvolvimento da região Nordeste, do norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e do norte do Espírito Santo. Promover o desenvolvimento regional, na qualidade de executor de políticas públicas,

especialmente com a operacionalização do FNE, atende a confluência de múltiplos fatores que objetivam o impacto alavancador da dinâmica econômica local, minimizando o desequilíbrio econômico intrarregional. O financiamento aos setores produtivos tem o objetivo de reduzir a pobreza e as desigualdades intra e inter regionais com a devida aderência ao plano regional de desenvolvimento que, por sua vez, foi elaborado conjuntamente por órgãos federais e estaduais (Banco do Nordeste, 2022).

Figura 1 - Estratégia BNB



Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2022).

Conforme seu o Relatório de Gestão (2021), o modelo de negócios do BNB é voltado para o desenvolvimento de sua área de atuação, está estruturado em pilares, segmentos, linhas de negócios e portfólio de produtos e serviços. A partir dos pilares e da segmentação, as ações são direcionadas de acordo com as características dos grupos (Banco do Nordeste, 2022).

## 5.2 Perfil da entrevistada e dos demais respondentes

A gerente entrevistada solicitou anonimato, por tanto não terá seu nome divulgado. Ela é uma mulher negra de aproximados 53 anos, é empregada pública, concursada há 18 anos

no Banco do Nordeste e atualmente ocupa o cargo de gerente de agência. Ela é Bacharel em Ciências Econômicas; Professora de Matemática; Especializada em Gestão Financeira; em Auditoria e Controladoria; em Neurociência da Performance Humana; Mestra em Administração com especialidade em liderança feminina.

Além de desempenhar o papel de gerente, a bancária foi eleita de forma democrática pelos seus colegas de trabalho como membro representante do Grupo de Promoção à Igualdade, Equidade e Inclusão que é responsável pela execução do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão, o programa será melhor explanado posteriormente nesta seção.

Em 2022, em sua posse como membro representante do grupo, a colaboradora teceu o seguinte comentário:

Acredito que temos muito a construir internamente para que o Banco possa estar pronto para o novo mercado. Os números mostram que, quando se tem uma equipe mais diversa, num ambiente seguro para que as pessoas possam ser elas mesmas, a produção é maior. Nós temos um papel social fundamental no Nordeste. Fortalecer essa atitude interna e expandir isso para o Banco será um legado para o Nordeste (Intranet – BNB, 2022).

Informalmente, a funcionária entrevistada lidera um grupo de mulheres no Whatsapp, onde, segundo ela, estão todas as mulheres do Banco, de gerente de agência a superintendente. Nesse grupo, as mulheres se reúnem e compartilham informações e experiências pertinentes de interesse em comum de todas no tocante à luta feminina por inclusão em seu ambiente de trabalho. No grupo em questão, cujo número de membros não foi divulgado, foi onde se aplicou o formulário do Google com a entrevista estruturada, que obteve 39 respostas.

### 5.3 Análise e interpretação da entrevista 1

Ao ser perguntada sobre as ações ou projetos de diversidade e inclusão em que está inserida no seu ambiente de trabalho, a gestora deu a seguinte resposta:

[...] Eu hoje faço parte do Programa de Diversidade do Banco do Nordeste, fui eleita pelos funcionários, mas mais do que isso, eu, propositalmente, ajo no meu dia para observar, pessoas, não necessariamente só mulheres, negros, gays, a individualidade. [...] informalmente, eu tenho um grupo de mulheres, que é gerenciado por mim, onde todas as mulheres do Banco, de gerente de agência a Superintendente, estão no grupo. E eu formei um grupo menor com as gerentes de relacionamento, com as mulheres. E agora, também de forma gratuita, eu estou montando uma mentoria para a gente trabalhar com essas mulheres, para conscientizar. Acho que o primeiro passo para buscar essa igualdade é nós mesmos nos conscientizarmos que existe sim a desigualdade, que existem passos que só a organização pode dar, está alheio a nós, mas

existem coisas que só nós podemos fazer para ajudar. Então o que cabe a nós mulheres é o que eu quero trabalhar na nossa mentoria. O que cabe a nós. Vamos fazer nossa parte [...]

Com a sua fala, a gerente de agência mostrou atuação na área da diversidade tanto de modo formal como informalmente no Banco em que trabalha. É uma pessoa ativa na causa, que se esforça e une esforços em prol da busca por informação, equidade e inclusão, principalmente das mulheres, que é o grupo minorizado mais focado pelas suas iniciativas.

Quando perguntada sobre quais as ações formais implementadas pelo Banco com a temática de diversidade e inclusão, a entrevistada falou:

[...] Não só o Banco, mas muitas das organizações estão usando esse título para fazer muitos movimentos, que fica bonito na foto, que dá uma foto bonita, que fica muito legal no Instagram, o Banco tem feito alguns movimentos sim, [...] montou o próprio grupo de diversidade, do qual eu sou uma das representantes [...] tem feito algum movimento sim, mas ainda muito raso. [...] As mulheres gerentes de agência, elas podem escolher de primeira mão o local que elas querem ir, por causa da locação da família, conta também. Temos hoje uma superintendente mulher, maravilha, agora estamos mais ou menos com 5 superintendentes mulheres, ótimo, porque não tinha, mas ainda é muito pouco [...]

Em sua resposta, houve algumas ações formais citadas, entre elas, o Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão, além de mudanças pontuais nos normativos internos e regras institucionais criadas nos moldes das necessidades das profissionais, enquanto mulheres e mães de famílias. Embora de forma limitada e rasa, o Banco implementou e implementa algumas ações a mais que essas, que a própria gerente se recorda e cita no decorrer da entrevista, o conjunto dessas ações será melhor desenvolvido posteriormente nas próximas análises.

Logo depois, a funcionária entrevistada foi indagada sobre a realização de divulgação das ações de inclusão do Banco, ela respondeu da seguinte forma:

Eles têm buscado divulgar sim, mas eu acho que ainda precisa divulgar mais, porque vez ou outra quando a gente conversa com algum colega e ele fala “ai tem isso? Agora tem isso?”. As vezes até eu mesma que estou envolvida no processo, uma mudança ou outra de repente me pega de surpresa e eu não estava sabendo. [...] tudo bem que às vezes vem um e-mail, mas assim às vezes está tão sobrecarregado os e-mails que a gente não lê, então deveria ter alguma outra forma mais efetiva de deixar isso mais claro para o corpo de funcionários. [...]

Os meios de divulgação das ações de inclusão mais utilizados no Banco são o e-mail institucional, como citou a gestora, e o portal de notícias interno localizado na intranet da organização. Todo o processo de aprovação até a nomeação dos representantes do Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão, por exemplo, foi noticiado pela intranet. Contudo, não se faz um meio de comunicação interno suficientemente eficaz, pois o funcionário precisa ir em busca da informação, dado que a informação não vai até ele como no e-mail.

A gerente entrevistada também criticou a divulgação por e-mail por conta do sobrecarregamento de mensagens na caixa de entrada que muitas vezes faz com que o colaborador deixe passar uma mensagem ou outra. Portanto, é necessário estudar outras alternativas de comunicação interna que contornem essa problemática e que contribua de uma forma mais profunda e detalhista, uma vez que o combate aos paradigmas sociais em questão é algo complexo que demanda tempo e uma mudança gradual (Fonseca; Costa, 2023).

Nesse contexto, observa-se a última posse de diretoria no Banco do Nordeste, foi empossada a única diretora mulher entre os demais. O evento foi transmitido em live por meio do Teams para todo o Banco. Essa seria uma ótima alternativa de divulgação no caso da nomeação dos representantes do grupo de diversidade, porém, não foi encontrada nenhuma informação a respeito da realização de alguma live de divulgação no decorrer da implementação do Grupo ou do Programa de Diversidade.

Em seguida, ainda sobre o tema divulgação/comunicação, a gestora foi questionada se há algum tipo de divulgação para o público externo das práticas de inclusão no ambiente interno. Ela respondeu:

Se tem eu não sei, acho que não, deveria ter também. Inclusive no plano de ação do grupo de diversidade que foi até submetido à Diretoria antes de ontem (13/11/2023), uma das ações é extrapolar as ações de diversidade para além das paredes do Banco. E na verdade tem o Credamigo para Elas, que o Banco está fazendo, existe o incentivo de contratação de Pronaf para mulheres, então acho que essas ações dizem que sim, o Banco está extrapolando as ações para além do público interno.

O Programa Credamigo Delas, chamado pela funcionária de “Credamigo para Elas”, é uma linha de crédito criada pelo Banco do Nordeste, lançada no dia 08 de março de 2021, Dia Internacional da Mulher. Destinada a financiar atividades produtivas para mulheres empreendedoras que atuam no setor informal e formal da economia, o produto do Credamigo integra hoje o maior programa de microcrédito da América do Sul.

Já o Pronaf – Mulher (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Mulher) é um programa cujo objetivo é o atendimento de propostas de crédito das mulheres agricultoras, conforme projeto técnico ou proposta simplificada apresentada ao Banco.

Esses dois programas que fazem parte dos serviços do Banco oferecidos aos seus clientes é um bom exemplo de ação inclusiva voltada ao público externo, prática que está sendo incentivada pelo Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão, como a integrante entrevistada

afirmou acima. Contudo, não houve resposta se existe divulgação da Gestão da Diversidade interna para o público externo.

Quando questionada sobre a existência de algum setor ou comitê específico responsável pela Gestão da Diversidade no Banco, a gerente afirmou:

Assim, tem esse grupo que eles criaram, grupo de promoção de diversidade que é lá que deve acontecer as coisas, tem esse grupo, que fica ouvindo os funcionários, repassando, entendendo. Esse grupo, surgiu por meio da aprovação da diretoria do Banco, e tem um comitê onde nós participamos, tem 2 funcionários eleitos pelo Banco e 4 representantes da diretoria, então a gente se reúne e traçamos estratégias para melhorar essa questão dentro do Banco. Fizemos um plano de ação com algumas ações que a gente tem que desenvolver, mas esse programa de ação tem que ser validado pela diretoria do Banco, ele foi submetido ontem, após a validação é que as ações vão de fato acontecer. Então ainda não tem ações formais do grupo por conta disso. O próprio grupo que eu estou fazendo, de mulheres, que citei, é uma ação informal, não tem nada a ver com o Banco, eu reúno as mulheres do Banco e tento fazer essa conscientização.

O Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão é responsável hoje por tratar sobre temas e questões relacionados à valorização da diversidade, suscitados pelo próprio Banco e/ou por seus colaboradores. Em tese, o grupo atua por meio da elaboração, implementação e acompanhamento de um plano de ação periódico, baseado em diagnóstico interno. As disposições reguladoras e o funcionamento interno do grupo estão pautadas no documento normativo intitulado Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão, disponível para consulta na intranet do Banco.

O Programa de Diversidade do BNB engloba as seguintes unidades executoras: Ambiente de Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa e a Comissão de Ética. O Ambiente de Gestão de Pessoas é, basicamente, o setor responsável por gerir os recursos humanos de toda a organização. A Universidade Corporativa é uma unidade interna criada pelo Banco, responsável por promover treinamentos por meio de cursos online gratuitos para todos os funcionários efetivos, terceirizados, estagiários e jovens aprendizes. A Comissão de Ética é a unidade responsável pela gestão e manutenção de práticas éticas entre os colaboradores.

Além desses, o Ambiente de Políticas de Desenvolvimento Sustentável também atua na execução do programa, porém, a ele foi atribuída a gestão principal de todo o programa. Sendo assim, é o setor que toma as principais decisões referentes a efetivação dos objetivos do programa de diversidade. Nesse contexto, cada unidade executora tem um conjunto de atribuições que caracterizam seu papel na implementação do Programa. Tais atribuições estão descritas no documento normativo, disponível na intranet.

Logo em seguida, a gerente foi indagada sobre a realização de eventos, palestras e/ou treinamentos sobre os temas inerentes a diversidade e inclusão, como discriminação e preconceito, por exemplo. Sua resposta foi a seguinte:

O Banco tem um programa que é uma mentoria para mulheres. Então hoje a gente tem dentro do Banco uma mentoria que 25 mulheres participam, é legal, é uma ação inovadora. [...] Dos 6 mil e tantos funcionários, nós temos 104 mulheres que são de gerência principal, gerência de ambiente a superintendente, ou seja, de gerente principal para cima, nós só temos 104, dessas 104, 25 delas estão nesse programa de mentoria. A ideia do Banco é, terminando esse grupo de 25, essas 25, cada uma mentora duas, então aí nós fecharíamos as 104. Mas e as outras que querem ascender que hora nós vamos atendê-las? Então se existe um programa hoje é esse, a mentoria para mulheres, que atende 25. O comitê de ética do Banco, eles fazem algumas palestras e quando tem algum curso sempre se tem 30 minutos ou 1 hora para falar sobre essas questões de assédio, de preconceito, isso é legal, isso é bom. Mas precisa de mais. [...] Eu busco muito esse conhecimento de forma autônoma e às vezes eu vejo um comentário de um colega que chega a me fazer arrepia de pensar que a pessoa pode verbalizar coisas como se fosse normal. Então por que essa pessoa ainda está verbalizando isso como se fosse normal? Porque para ele é normal. Então eu acho que essa questão do preconceito, do viés do inconsciente, em princípio, pelo menos todos os líderes deveriam já estar alinhados com esse assunto. Claro, depois teria que estender para todo o corpo, mas como são muitos funcionários. Eu acho que pelo menos os líderes, todos, de diretor a gerente de agência deveriam já estar conscientizados disso. Ainda precisa fazer mais. Tem ação? Tem. Mas precisa fazer mais.

O exemplo da mentoria para mulheres mencionado é um treinamento realizado pelo Banco do Nordeste com o público interno feminino com o objetivo de aumentar a representatividade desse grupo em cargos de gerência principal intitulado Programa Impulsionando Mulheres na Liderança.

O Banco também costuma ceder o espaço de alguns minutos anteriores a encontros e palestras presenciais diversos, promovidos pelo Comitê de Ética, para abordar temas relativos à proteção das diversidades como assédio e preconceito. Essa abordagem rápida é feita por colaboradores diferentes a cada vez que ocorre, eles podem atuar em setores diversos.

Essa é uma iniciativa inteligente e prática que enxerga oportunidades de levar informação para lugares onde está focada a atenção dos colaboradores, mesmo que em poucos minutos. Porém, é necessário adotar também políticas de inclusão formalizadas em maior peso e disseminá-las de forma eficaz, demonstrando o comprometimento do Banco em exercer o seu papel social (Matte; Santos, 2017).

Posteriormente, a gerente de agência foi questionada sobre a existência de metas e objetivos institucionais que focam na diversidade e inclusão. Sua resposta foi:

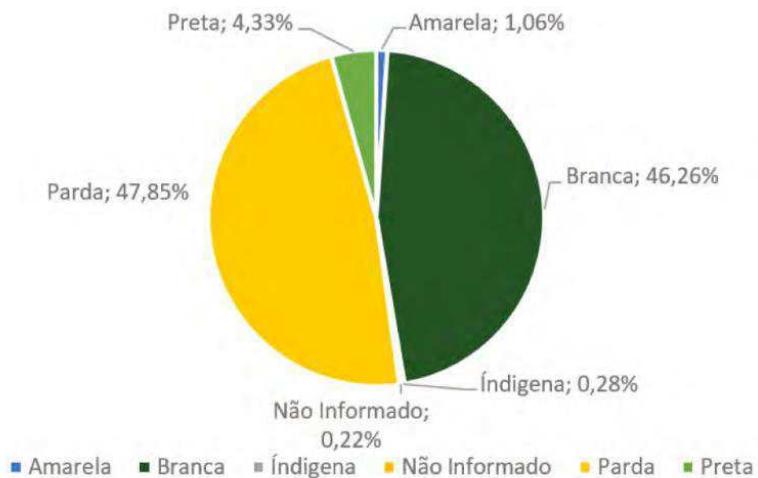
Fala-se que tem, eu não conheço. Inclusive essa é uma das nossas ações, do grupo de diversidade, é: Como criar políticas para apoiar as diversidades se nós não conhecemos

a cara dos funcionários do Banco? Quantos gays nós temos? Quantos trans nós temos? Mulheres é fácil, o gênero ali que no próprio cabaço você coloca. Quantas PCD a gente tem? Quantos autistas? Como é que é isso? Onde essas pessoas estão? Então eu acho que tem que ser feito censo. Quantos negros? Quantos indígenas? Quantos estrangeiros nós temos? Onde estão? Como elas se sentem? O que elas julgam que é importante que a organização fizesse para ela se sentir acolhida [...] Eu acho que a organização, para implantar um programa de diversidade, ela tem que ouvir os seus funcionários e saber o que é importante para eles, que seja feito. Por que às vezes a gente está pensando em fazer algo muito monstruoso, muito gigantesco e às vezes o que a pessoa quer é pequeno, é pouco, é básico, então a gente tem que saber: O que te faz sentir incluído? Quem você é? Ou seja, o censo tem que ser feito para depois fazer essas ações de forma mais efetiva, mais contundente e mais assertiva.

A gerente cita a importância da realização de um censo demográfico para que os grupos minorizados sejam representados em números, além de levantar pesquisas a respeito de onde estão essas pessoas e quais são suas necessidades e dificuldades. Contudo, em relação a isso, no Relatório de Gestão de 2021, relatório mais recente publicado no site do Banco, disponível para o público interno e externo, foram expostos alguns dados:

Como mostra o gráfico abaixo, 31,47% do quadro de funcionários do Banco do Nordeste é do gênero feminino, 67,53% é do gênero masculino e 1,01% é PCD. No mesmo relatório, é apresentado um levantamento do número de colaboradores por etnia:

Gráfico 1- Distribuição da força de trabalho por etnia



Fonte: Relatório de Gestão (2021).

Compreende-se, portanto, que na verdade o Banco detém de uma noção de números quanto a alguns grupos sub-representados, que compõem seu quadro de funcionários, categorizados especificamente por gênero e etnia. A partir disso, observa-se também o reflexo de uma comunicação interna falha, dado que a gerente entrevistada não estava a par de informações já divulgadas pelo Banco.

Além disso, observa-se uma lacuna de conhecimento a respeito das diversidades que compõem a organização, uma vez que os dados se limitam a poucos grupos. Por isso, é necessário a realização de pesquisas mais aprofundadas quanto aos desafios dessas pessoas, ultrapassar o conhecimento restrito a números para que ações mais assertivas e contundentes sejam estabelecidas.

Em seguida, a gerente foi perguntada se já houve conflitos associados à presença das diversidades no Banco, ela contou:

Muitos. Comigo, com os outros, já sim. Vou contar um caso de um colega nosso que ele é casado com um homem, que um gerente chamou ele e disse para não falar isso para os clientes. E ele fez, não falou, achou estranho, doeu nele, mas achou normal. Então um dia ele por acaso veio trabalhar comigo, a gente foi visitar um cliente no shopping e terminamos a visita do cliente, o cliente nos chamou para comer uma pizza, aí ele deu um sinal com a mão para alguém e eu perguntei “é conhecido seu?” Aí ele: “é meu marido, ele tá ali esperando, mas ele vai ficar ali quietinho e quando a gente terminar aqui eu vou embora para casa com ele”. Eu disse “não, chame seu marido para cá”. Ele perguntou: “e pode?”. Aí eu falei: “uau por que não? Aí pronto, aí o marido dele veio, apresentei para o cliente como marido dele e tal, quando terminou a reunião ele me chamou para me agradecer.

[...] Já tive colega na agência que o gerente dela falou que ela tinha que emagrecer porque gorda daquele jeito era muito feio a imagem passada para o cliente.

Essas situações discriminatórias relatadas pela gestora reafirmam a fala de Sales (2017) mostrada na seção 1, que afirma que os preconceitos e estereótipos afetam a percepção real sobre as pessoas e a aceitação das contribuições particulares que cada uma tem a oferecer. A partir disso, comprova-se que os estigmas e estereótipos negativos enraizados perpetuam a discriminação contra pessoas LGBT+ (Vieira, 2021).

Logo após, foi perguntado à gestora de agência como são tratadas internamente as questões de discriminação e preconceito e como isso é administrado. Ela respondeu:

Primeiro, volto de novo para a questão da necessidade da conscientização de todos, porque muitas vezes o discriminado... dói nele, mas ele sente como normal. “Ah é assim mesmo, todo mundo faz isso”. Acha que é normal, então não há uma denúncia formal. Se tiver uma denúncia formal hoje e cair no comitê de ética com certeza alguma ação vai ser tomada, mas eu acho que a maioria dos casos ficam ali na normalidade.

Segundo a bancária, embora o Comitê de Ética seja responsável por receber esse tipo de denúncia, não é algo que acontece com frequência, uma vez que a discriminação ainda é enraizada e embasada em preconceitos estruturais e históricos, esses atos são normalizados e passam desapercebidos no dia a dia.

Nesse cenário, considerando a importância do uso de mecanismos de escuta e ouvidoria (Matte; Santos, 2017) surge a necessidade de um trabalho árduo de educação acerca

do tema e alinhamento de todos os funcionários sobre a importância de denunciar caso seja uma vítima e principalmente de se reconhecer como alguém que pode exercer papel de mudança. Com todos os colaboradores alinhados quanto a isso, a Gestão da Diversidade consegue dar os próximos passo em prol da minimização de desigualdades sociais e reparação de injustiças históricas citadas no referencial teórico por Silva (2019).

Posteriormente, a pergunta foi sobre a existência de normas que penalizam atitudes discriminatórias e preconceituosas dentro do Banco. A colaboradora entrevistada relatou que talvez tenha, mas não sabe informar sobre. De fato, não foi possível encontrar no portal de normas internas do Banco, disponível na intranet, nenhuma norma punitiva específica e separada para ações preconceituosas e discriminatórias. As disposições no Código de Conduta Ética, associadas a temática de preconceito e discriminação, não se configuraram como norma punitiva. Segue exemplo do artigo 5º:

Art. 5º - O Banco do Nordeste respeita e valoriza a diversidade de qualquer natureza, dispensando tratamento equânime a todas as pessoas, sem preconceitos de origem social, cultural, étnica ou relativos ao gênero, idade, religião, convicção filosófica ou política, orientação sexual, estado civil, condição física, psíquica, grau de escolaridade, repudiando toda forma discriminatória.

Após isso, foi questionado à gerente quais grupos sub-representados são abrangidos pelas ações de inclusão formais e informais no Banco. Ela respondeu:

Hoje o Banco foca na mulher, você tem que começar por algum canto e o Banco eu acredito que começou com a mulher. Até pela questão da mentoria para mulheres, de algumas normas que têm flexibilizado o acesso da mulher, até voltando de novo para o censo, a única informação que o Banco tem é de mulher. O Banco não sabe quantos negros nós temos, o Banco não sabe quantos lgbtqia+ [...].

De fato, não há como negar que as ações de diversidade e inclusão do BNB são essencialmente voltadas para a equidade de gênero, os demais grupos não são representados com frequência. O que foi encontrado, pode se classificar como ação voltada a outros grupos foi o curso de atendimento voltado às pessoas com deficiência oferecido pela Universidade Corporativa.

Vale destacar, ainda, que conforme o gráfico 1, até 2021, o Banco possui uma parcela de 52,18% de pessoas negras no seu quadro de colaboradores. O percentual é apresentado no Relatório de Gestão (2021) de forma dividida, sendo citados os percentuais de 4,33% (pessoas pretas) e 47,85% (pessoas pardas). Com isso, se faz ainda mais importante e urgente que o Banco aja a respeito da inclusão das pessoas negras.

A gerente também foi indagada sobre os meios de comunicação interna do Banco, se eles são adaptados para os públicos com necessidades especiais. Ela respondeu o seguinte:

Aí de novo eu volto para a pergunta: “quem são os nossos colaboradores com necessidades especiais e quantos são?”, a gente não tem essa informação, e aí outra questão, que a gente tem que ter essa consciência, a gente só percebe as restrições que atingem a gente. Então como eu enxergo e eu ouço eu acho que os meios de comunicação estão ok, mas eu tenho que saber dos colegas, quem tem problema de audição, porque por exemplo, nada em libras, eu nunca vi nenhuma palestra colocando tradução no Banco. Então para mim parece que sim, mas agora rapidamente pensando, não está né, como é que está? Mas teria que ter esse investimento, saber onde que esse público está. Com problema de audição eu sei que temos alguns colegas, com problema de visão eu não sei, o Banco tinha que saber, isso formalmente.

Como a própria gerente afirmou, a comunicação acessível não é costumeiramente incentivada ou implementada pelo Banco. Contudo, essa prática é adotada na comunicação externa, no Relatório de Sustentabilidade (2022) são expostas algumas dessas iniciativas:

Figura 2- Iniciativas para Acessibilidade no Banco do Nordeste



Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2022).

Além disso, para proporcionar atendimento adequado aos clientes com necessidades especiais, o Banco afirma capacitar continuamente seus empregados. Até 2022, um total de 10.479 capacitações foram realizadas para atendimento a clientes com deficiência ou mobilidade reduzida. A tabela 1 apresenta a quantidade, acumulada ao longo dos anos, de capacitações realizadas para atendimento a pessoas com deficiência em toda a área de atuação do Banco do Nordeste. Porém, ao realizar a análise documental em todo o material disponível na intranet do Banco, não se observou nenhum detalhamento sobre tais treinamentos.

Tabela 1 - Quantidade de Capacitações (Oportunidades de Treinamento) para Atendimento a Pessoas com Deficiência

UF	Atendendo Bem Pessoas com Deficiência	Libras	Pessoas com Deficiência / Direitos e Deveres	Total
AL	177	35	154	366
BA	657	114	630	1.401
CE	2.200	386	1.992	4.578
DF	6	3	4	13
ES	44	12	43	99
MA	280	56	252	588

Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2022).

Após isso, a gestora foi indagada sobre quais as suas maiores dificuldades enquanto mulher e funcionária do Banco:

A maior dificuldade é a falta de mulheres nas posições estratégicas, porque quem toma as decisões no Banco é um presidente homem e 6 ou 7 diretores homens, tem uma diretora mulher agora. E detalhe, não estou me referindo a nossa diretora, a literatura fala que a gente não precisa de mulheres apenas em cargos de representatividade, a gente precisa de mulheres que pensam como mulher. Porque existe um viés aí de muitas mulheres que chegam a uma determinada posição, mas elas já perderam a feminilidade delas e elas alinham o pensamento delas com o dos homens, então dificulta a empatia com as causas femininas. Então eu acho que a maior dificuldade hoje é a falta de representatividade, nós temos baixa representatividade, então dado essa parte de representatividade, as ações são colocadas, são aparentemente bem recebidas, mas não são tratadas com o devido olhar, porque olham com olhar enviesado, não com o olhar feminino. Se observa que parece que está havendo movimento, mas você não vê resultado.

Com efeito, muitas vezes as mulheres permanecem na periferia dos processos formais e são excluídas das salas onde as decisões são tomadas e, segundo a gestora entrevistada, essa falta de representatividade configura-se um desafio para as mulheres colaboradoras do BNB.

Nesse sentido, em defesa ao ponto de vista de que é necessário incluir mais mulheres nas atividades da ONU, Guterres (2021) afirma que aumentar a representação das mulheres na liderança é fundamental para melhorar a execução do mandado da então liderança da instituição. Guterres acrescentou que o apoio do Conselho Geral é fundamental para parcerias, proteção e participação feminina na ONU.

Sandberg (2013) também salienta que as condições vão melhorar para as mulheres no mercado de trabalho quando houver mais mulheres em papéis de liderança, apresentando e representando vigorosamente suas necessidades e interesses dentro das organizações. Essa mudança se mostra necessária no contexto organizacional vivido pelas mulheres funcionárias do BNB, dado que, das posições máximas e estratégicas na disposição hierárquica do Banco, que são as diretorias, há apenas uma mulher exercendo atividade.

Resumindo as informações mais pertinentes aos objetivos específicos da presente pesquisa, foi possível elaborar o quadro 2, contendo as práticas de diversidade citadas pela gestora entrevistada e os problemas puderam ser identificados no decorrer de sua fala:

Quadro 2 - Resultados da análise e interpretação da entrevista

<b>Práticas de diversidade internas / externas</b>	<p><b>Internas:</b></p> <p>Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão;</p> <p>Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão;</p> <p>Programa Impulsionando Mulheres na Liderança;</p> <p>Dispositivo de denúncia de discriminação e preconceito: Comitê de Ética.</p> <p><b>Externas:</b></p> <p>Credamigo para Elas;</p> <p>Pronaf - Mulher</p>
<b>Problemas identificados</b>	<p>Comunicação interna ineficiente;</p> <p>Conhecimento limitado acerca dos funcionários diversos do Banco;</p> <p>Situações de discriminação e preconceito normalizadas;</p> <p>Falta de denúncias;</p> <p>Ausência de normas punitivas claras contra a discriminação e o preconceito;</p> <p>Ações de diversidade limitadas ao grupo de mulheres, tendo menor engajamento na inclusão de outros grupos;</p> <p>Falta de representação feminina na liderança.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir da leitura do quadro acima, percebe-se que através da entrevista foi possível levantar informações que contribuem com os dois objetivos específicos desta pesquisa: o levantamento das principais práticas de diversidade e os problemas vivenciados nessa mesma esfera. Sendo assim, aferiu-se que as ações já realizadas, interna e externamente, resumem-se

essencialmente ao foco na desigualdade de gênero, fazendo falta a outras pessoas marginalizadas pela idade, pela sexualidade, pela cor, por ser PCD, ou por ser diferente em quesitos menos perceptíveis aos olhos, como a condição neurológica por exemplo.

Além disso, a normalização de comportamentos preconceituosos e discriminatórios, simultâneo à existência de falhas na comunicação da Gestão da Diversidade, contribuem com o cenário atual, onde faltam denúncias e normas punitivas contra o preconceito e a discriminação. Por fim, lê-se que o banco tem visão e prática limitada no quesito inclusão, dado que não busca conhecer a fundo todos os seus colaboradores, a fim de saber quais os seus desafios no dia a dia do trabalho e de incluí-los no todo organizacional, de modo a tornar mais acessível seu desenvolvimento profissional.

Com isso, avalia-se que a Gestão prioriza e deposita maior esforço de inclusão para apenas uma dimensão das diversidades, o que torna desfalcado o propósito de amenizar as desigualdades. Uma vez que a Organização não prioriza de forma igualitária todas as dimensões da diversidade, para além das quatro que foram abordadas no Estudo teórico desta pesquisa, não há uma metodologia que realmente obtenha resultados satisfatórios.

#### **5.4 Análise e interpretação da entrevista 2**

Como já citado anteriormente, foi realizada uma segunda entrevista, por meio do formulário do Google, cujas respondentes foram 39 mulheres, funcionárias do Banco do Nordeste, que fazem parte de um grupo informal de conscientização sobre diversidade liderado pela gerente de agência entrevistada nesta pesquisa.

Inicialmente, o formulário dispôs de 7 perguntas de resposta curta para fins de levantamentos demográficos que caracterizassem as respondentes. Esses se referem à formação, cargo ocupado atualmente, tempo de atuação no Banco, ano de nascimento, gênero, sexualidade, raça ou etnia e nacionalidade.

Percebe-se conforme o gráfico 2 que 15,4% das bancárias são graduadas em administração, e o restante em áreas diversas, sejam correlatas à administração ou não. Além disso, uma parcela 36% já cursou ou está cursando alguma pós-graduação:

Gráfico 2 - Formação



Fonte: Relatório de Gestão (2021).

Em respeito ao gráfico 3, representação da distribuição de cargos entre as respondentes, observa-se que, somando os percentuais das respostas: “Gestor principal”, “Gestora”, Gerente executiva” e “Gerente de agência”, 35,9% das bancárias exercem funções de liderança em seu ambiente de trabalho.

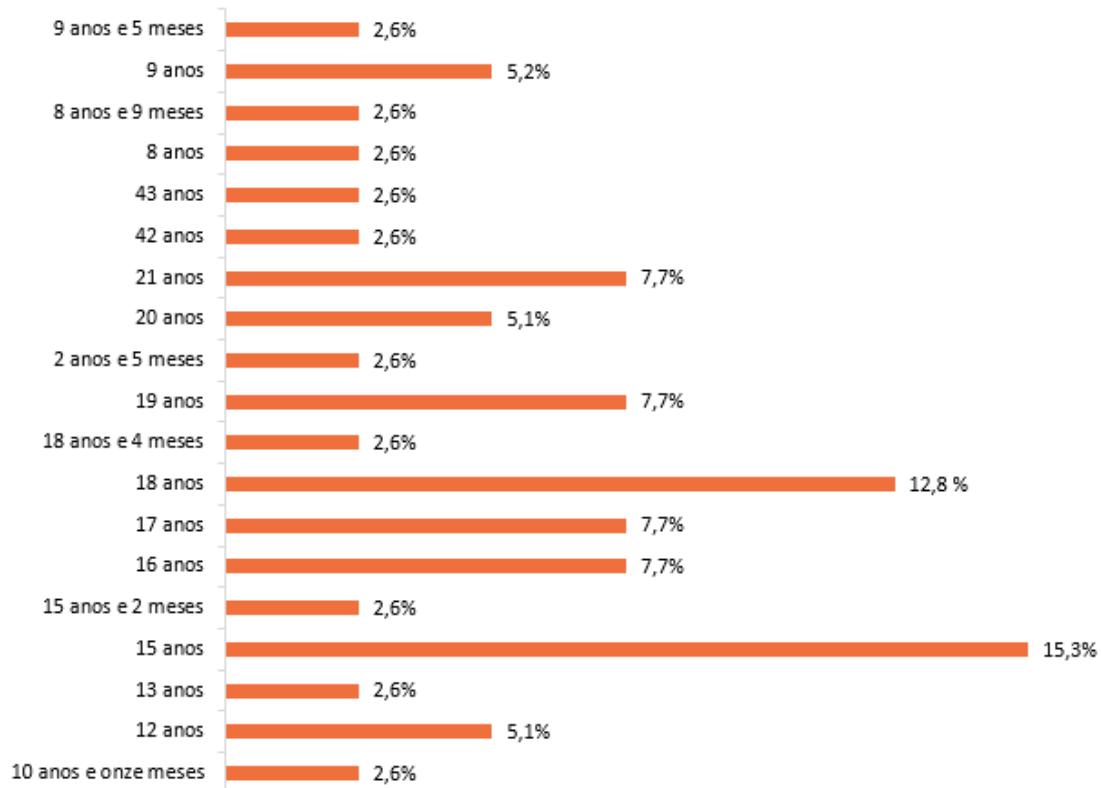
Gráfico 3- Cargo



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O gráfico 4 comprova que quase 90% das colaboradoras estão há mais de 10 anos trabalhando na mesma organização bancária.

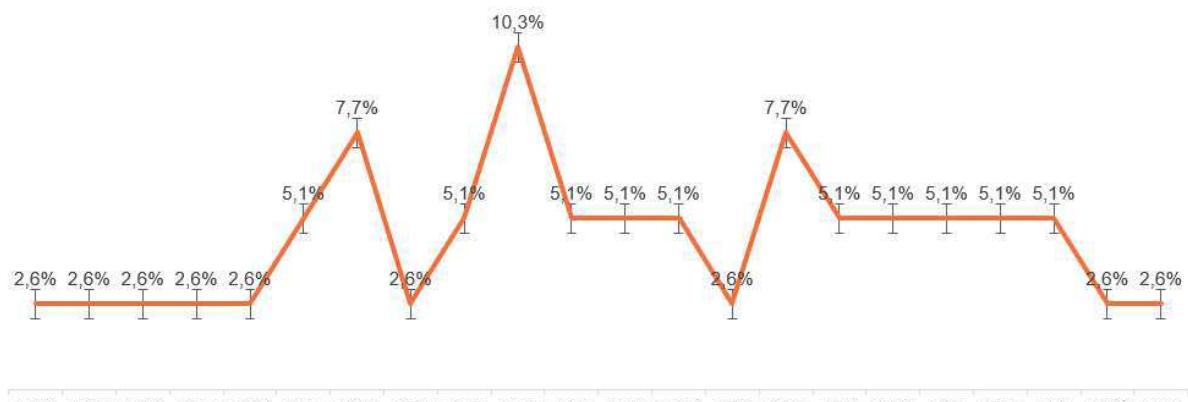
Gráfico 4 – Tempo na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O gráfico 5 representa a distribuição por anos de nascimento das respondentes, assim é possível aferir que as colaboradoras têm idades entre 35 e 62 anos, ou seja, incluindo adultas e idosas.

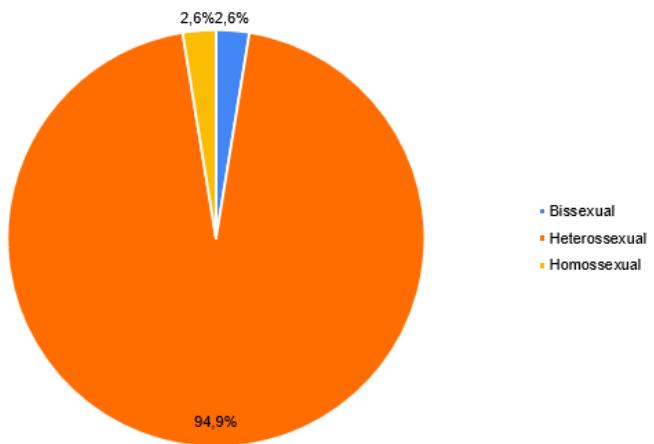
Gráfico 5 - Nascimento



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além de ser um grupo de funcionárias 100% do gênero feminino, como já citado anteriormente, no gráfico 7 a sexualidade das bancárias está dividida entre 94,9% heterosexual, com apenas 2 pessoas pertencentes ao grupo LGBT+, representando 5,2% do total de respondentes:

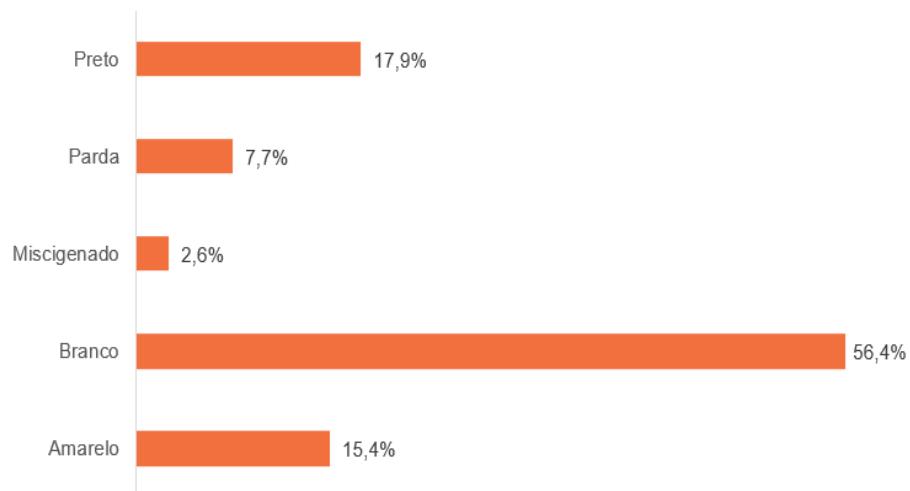
Gráfico 6 – Sexualidade



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No gráfico 8, por meio de uma divisão de raça/etnia, conforme as respostas, 56,4% se autodenomina branca, 25,6% se autodenomina negra e 15,4% amarela:

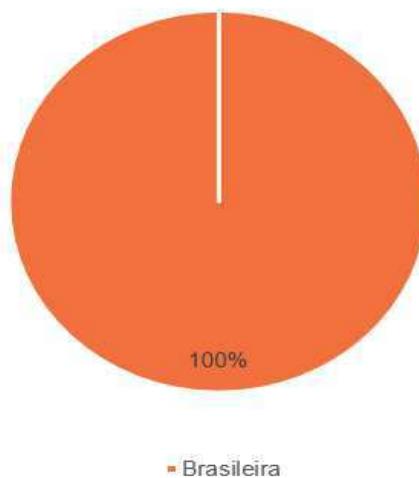
Gráfico 7 – Raça/Etnia



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, conforme o gráfico 9, todas as bancárias tem a nacionalidade brasileira:

Gráfico 8 – Nacionalidade



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a compilação destes gráficos, foi possível fazer o recorte dos dados com maior índice de resposta. Com isso, concluiu-se que as respondentes foram em sua maioria formadas em Administração e realizaram ou realizam algum tipo de pós-graduação. Somando os percentuais das respostas de mulheres que atuam em cargos de Gerente de agência, Gerente Executiva, Gestora e Gestora principal, que são cargos de liderança, tem-se um total de 35,9%, sendo os cargos não atuantes em liderança 64,1%. Além disso, em sua maioria, elas estão trabalhando no Banco há um tempo entre 9 e 21 anos, totalizando 95,2% das respondentes.

Ademais, o público está em uma faixa etária de 34 a 61 anos, além de ser 94,9% heterossexual, 2,6% bissexual e 2,6% homossexual. Das 39 mulheres, 56,4% declarou ser branca, 15,4% amarela, 17,9% preta, 7,7% parda, e uma pessoa respondeu ser miscigenada. Quanto a nacionalidade, 100% respondeu ser brasileira.

Após as perguntas de cunho demográfico, foram feitas mais 9 perguntas, dessa vez com o fito de saber mais sobre a percepção delas acerca das ações de inclusão do Banco. Dessa forma, foi feito o questionamento: o Banco que você trabalha declara abertamente possuir alguma política formal de diversidade e inclusão?

Seguem abaixo os resultados:

Tabela 2 - o Banco que você trabalha declara abertamente possuir alguma ação formal de diversidade e inclusão?

Respostas	Contagem
Sim	37
Não	2
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com os dados apresentados acima é possível extrair a informação de que quase 100% das respondentes considera que o Banco do Nordeste declara abertamente possuir alguma política formal de inclusão da diversidade. Para se chegar a uma conclusão mais assertiva sobre a parcela de colaboradores bem informados acerca das ações formais de inclusão do Banco, inicialmente é necessário ter cautela e aguardar a leitura dos próximos resultados, pois a realidade é inversa.

Portanto, segue os resultados da próxima questão:

Tabela 3 - Você consegue perceber a aplicação dessa(s) política(s) no dia a dia? Se sim, quais?

Respostas	Contagem
Não	13
Sim	10
Sim. Programa de liderança feminina	2
Comitê de ética; respeito dos colegas	1
Sim, não há diferenciação entre as pessoas	1
Muito pouco	1
Mais ou menos	1
Código de conduta ética	1
Sim, inclusão de mulheres em cargos de gestão intermediária.	1

Sim, ainda de forma inicial, um projeto para inclusão de mais mulheres na gestão principal.	1
Sim, campanhas educativas, ações da comissão de ética com visitas às diversas áreas da instituição.	1
Não de forma efetiva	1
Sim. Com a inclusão de mulheres em cargos de alta confiança por exemplo	1
Não sei	1
Tímidos, mas sim, licença acompanhamento de menor e prioridade na escolha da cidade do rodízio para mulheres com filhos menor.	1
Não sei descrevê-las	1
Percebi. Porém, ainda há uma predominância do comportamento heteronormativo e do machismo estrutural na instituição.	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar os resultados acerca da percepção da existência de aplicação de uma política formal de inclusão, observa-se que 15 de 39 pessoas alegaram não saber da existência ou não saber descrever alguma política implantada. Esse número traz motivação para a criação do grupo informal de conscientização liderado pela colega entrevistada, dado que dentre as respondentes um número expressivo está desinformado.

Das 24 pessoas que declararam perceber a aplicação de uma política formal de inclusão, 3 exemplificaram o Código de Ética; 5 exemplificaram o Programa de Liderança para mulheres; 3 responderam resumidamente que percebem alguma ação, mas não de forma efetiva e 2 pessoas indicaram perceber pouco.

Embora a parcela representativa do quadro de colaboradores na segunda entrevista seja reduzida, dado o tamanho da Organização em questão, ter 15 pessoas desinformadas quanto às ações de inclusão, em um grupo de 39 que discute a temática da diversidade, é preocupante. Não se tem informação a respeito do tempo em que essas 15 pessoas especificamente estão participando do grupo informal, porém, espera-se que essa falta de conhecimento seja revertida com o tempo, dado que essas pessoas fazem parte de um grupo de conscientização e que deve partilhar o máximo de informações pertinentes acerca da promoção da diversidade no Banco.

A próxima questão segue abaixo:

Tabela 4- Você consegue perceber, no dia a dia, resultados positivos da Gestão da Diversidade no Banco? Se sim, quais?

Respostas	Contagem
Não	13
Sim	7

Sim. Treinamentos e mobilização do corpo funcional	1
Sim.	1
Sim, quando tem uma mulher as relações interpessoais são mais fluidas e justas.	1
Aparentemente as promoções não distinguem em relação a estes aspectos	1
Sim. Ascensão profissional; respeito mútuo; confiança;	1
Não de forma efetiva	1
Ainda Não	1
Não sei	1
Sim, todos tem acesso aos benefícios e políticas de encarreiramento, independente de raça, cor, credo ou orientação sexual.	1
Quando entrei fui muito bem acolhida em relação à minha opção sexual. Apesar de, aos poucos, perceber que uma família diferente causa incômodo. Principalmente, se você não tem filhos e preza pela sua liberdade.	1
Sim. A plataforma liderança feminina, cursos voltados para temas específicos	1
Sim. Comunicação aberta sobre o tema	1
Muito pouco	1
Sim. Oportunidades de crescimento para todos	1
Sim. Respeito entre colegas	1
Sim	1
Sim....o trabalho flui de forma mais tranquila	1
Sim, aumento no número de mulheres gestoras, pelo menos gestoras intermediárias.	1
Sim, pessoas mais encorajadas e dispostas a assumir cargos de liderança -	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Sobre a percepção de resultados positivos com a implementação de ações de inclusão, 17 pessoas alegaram não perceber nenhum resultado ou perceber pouco. Das 22 pessoas restantes, houveram percepções variadas, sendo alguns dos resultados positivos o aumento no número de gestoras intermediárias e pessoas mais encorajadas e dispostas a assumir cargos de liderança; treinamentos e mobilização do corpo funcional; oportunidade de crescimento para todos; tais percepções podem estar relacionadas ao Programa Impulsionando Mulheres na Liderança mencionado pela entrevistada na subseção anterior.

A pergunta seguinte segue abaixo:

Tabela 5 - Você consegue perceber, no dia a dia, ações que violam as políticas de diversidade adotadas? Se sim, quais?

Respostas	Contagem
Não	16

Sim	5
Violação nunca. Ainda existe algum preconceito. Mas, tem melhorado a cultura de modo geral	1
Sim, piadas machistas, gestores que não apoiam o desenvolvimento das mulheres para cargos de gestão principal, onde se perpetua os. Homens como gestores principais.	1
Sim, homofobia, machismo, etc	1
Os cargos de gestão principal nas agências e ambientes, bem como, na diretoria, são ocupados por homens.	1
Sim. Atitudes dos próprios colegas.	1
Preciso pensar mais a respeito.	1
Sim, gestão principal praticamente toda formada por homens brancos e héteros	1
Preconceito dos colegas entranhado nas rotinas	1
Sim, momento de forte interferência política com cargos definidos em virtude de relacionamento político o que impacta fortemente na meritocracia e na confiança na governança corporativa.	1
Sim, política, QI, afinidade	1
Não sei	1
Sim, vivenciamos colegas chamando negros de negrinhos, aquela do cabelo ruim, aquele viadinho, aquele que anda diferente	1
Sim. A norma de concorrência determina que em toda entrevista um dos membros da banca deve ser mulher, mas em entrevista recente para Superintendente Estadual a banca foi formada 100% de homens.	1
Sim, ainda existe misoginia nas indicações para funções	1
Sim. Exclusão das mulheres no processo decisório estratégico.	1
Sim, alguns casos de assédio sexual e moral com mulheres, especialmente com contratadas.	1
Colegas mais experientes tendem a ser mais conservadores	1
Sim, as vezes mesmo que a mulher fique em primeiro em cargos de alta gestão ela pode ser preterida assim como os homens, mas coincidência ou não os homens sempre estão conseguindo os cargos mais altos. Há mto pouca mulher na alta administração.	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

19 respondentes não declararam perceber violações às políticas de inclusão no seu dia a dia. Entre as 20 que percebem, 5 citaram alguma dificuldade relacionada a falta de representatividade feminina nos cargos de alta administração. Outros grupos minorizados são citados em situações de preconceito, como os negros e as PCDs. Esses grupos são pouco ou quase não são representados nas ações de inclusão do Banco, uma vez que nada se achou acerca da inclusão de etnias e a única ação de inclusão para PCD foi um curso oferecido pela Universidade Corporativa com o tema de atendimento acessível para pessoas com deficiência.

Dando continuidade, segue a próxima tabela:

Tabela 6 - Já participou de alguma ação/treinamento/palestra sobre o tema de diversidade e inclusão no Banco? Se sim, quais temas você viu?

Respostas	Contagem
Sim	13
Sim, Liderança feminina	9
Não	7
Ainda não participei	1
Apenas um curso online oferecido pela Universidade Corporativa. Inclusão e respeito à diversidade, foram os temas mais frequentes.	1
Não lembro	1
Sim, empoderamento feminino, diversidade, etc	1
Sim, inclusão de mulheres, combate ao assédio moral e sexual,	1
Sim, treinamento interno	1
Sim. Proteção ao assédio sexual, liderança feminina	1
Sim. Uma palestra num evento recente que abordava o tema.	1
Sim, a comissão de Ética fez um seminário sobre diversidade, equidade e inclusão, com palestras sobre etarismo, liderança feminina, racismo.	1
Sim, diversidade de gênero.	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Referente a participação em palestras ou treinamentos sobre diversidade e inclusão, apenas 9 pessoas declararam não lembrar ou não ter participado de nenhum. Das 30 restantes, na maior parte das respostas citaram novamente o tema diversidade de gênero e/ou liderança feminina que é o mais abordado internamente no Banco. Outros temas já vistos foram: assédio moral e sexual. Foi relatado também que a Comissão de Ética realizou um seminário sobre diversidade, equidade e inclusão, com palestras sobre etarismo, liderança feminina, racismo.

A pergunta seguinte foi:

Tabela 7 - Você se sente uma pessoa acolhida, incluída e respeitada em seu ambiente de trabalho?

Respostas	Contagem
Sim	26
Não	2
Nem sempre	2
Parcialmente, nossa empresa tem muita discriminação com as mulheres	1
Sim, também me posiciono muito sobre o tema	1

Sim, porém com temor do que está por vir em virtude da interferência política na organização em virtude de observar - concordâncias para cargos principais onde todos já sabem quem assumirá a função por indicação política.	1
Sim, mas as vezes se percebe certo machismo por parte de alguns homens gestores.	1
Na maioria das vezes sim	1
Me sinto muito acolhida e sou muito feliz no meu trabalho	1
Atualmente sim, mas depois de muitos anos sofrendo misoginia pelo superior imediato e com a alta administração fingindo não ver a situação	1
Sim. Apesar de perceber algum incômodo, as vezes.	1
Pela maioria	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Referente à sensação de acolhimento por parte dos funcionários, apenas 5 pessoas afirmaram não ser ou nem sempre ser acolhida no seu ambiente de trabalho. No entanto, das 34 pessoas que se sentem acolhidas, algumas apresentaram ressalvas como a percepção de que causam incômodo em alguns colegas; existência de misoginia e de machismo entre os colegas.

Em seguida foi questionado:

Tabela 8 - Já ouviu falar ou precisou usar algum dispositivo interno de denúncia disponibilizado pelo Banco?

Respostas	Contagem
Não	17
Sim	11
Já ouvi falar, mas nunca utilizei.	7
Até o momento não	1
Sim, mas no momento não é aconselhável usar - em virtude da forte presença de interferência política - não convém cavar a se-pultara da carteira.	1
Já ouvi falar	1
Já tive vontade, mas não utilizei	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Acerca do dispositivo de denúncia, que no caso do Banco do Nordeste é o Comitê de Ética, 18 pessoas alegaram nunca ter ouvido falar ou nunca ter utilizado, 9 pessoas já ouviram falar, porém nunca utilizaram e 12 pessoas afirmaram já ter realizado denúncia. Com esses dados infere-se que não há uma aderência tão boa quanto à possibilidade de denúncia ao Comitê de Ética, confirmando a informação dada pela gerente entrevistada na subseção anterior,

ela diz que a discriminação se camufla na normalidade, ela traz dor, mas é tratada como algo natural das pessoas e que não pode ser combatido.

No quadro abaixo, a próxima pergunta:

Tabela 9 - Na sua opinião, quais as oportunidades de melhoria na Gestão da Diversidade do Banco?

Respostas	Contagem
Não sei opinar	8
Treinar ou selecionar melhor seus gestores	1
Diversidade, variedade de opiniões	1
Mais oportunidades	1
Treinamentos, palestras	1
Colocar em prática as políticas	1
Treinamento direcionado ao desenvolvimento gerencial para mulheres, algo mais efetivo	1
Mais treinamentos	1
Tornar efetiva as reclamações dos colegas. A meu ver, ainda temos muito que evoluir nesse quesito. Uma coisa é denunciar, outra é mudar realmente a postura dos colegas e diminuir efetivamente as disparidades.	1
Maior comunicação	1
Sim	1
Dar oportunidades, principalmente às mulheres para assumirem cargos na gestão principal.	1
Sem sugestões	1
A representatividade deve ser melhor trabalhada. Oportunizando as minorias um lugar de fala ativa.	1
São poucas	1
Mais treinamentos voltados a este assunto	1
Que a instituição que atualmente possui profissionais de elevada competência opere sem tanta interferência política e que os cargos de gestão sejam assumidos através de processos transparentes e que respeitem a meritocracia.	1
Mais oportunidades para o público diverso, mais equidade	1
Proporcionar maiores oportunidades para as mulheres terem seu crescimento profissional, priorizando experiências em cargos de gestão superior.	1
Maior transparência nos processos seletivos	1
Programas de inclusão do negro no mesmo molde do de mulheres.	1
Fixar um percentual mínimo para participação das mulheres em cargos de alta gestão, inclusive diretoria e conselho.	1
Precisamos intensificar cada vez mais, pois quanto maior é a ação, mais forte fica.	1

Deve estar constantemente em pauta para que as pessoas, inclusive clientes externos, percebam a importância do respeito ao diferente e à quebra dos paradigmas e tabus que sempre causam danos ao lado mais vulnerável, seja ele relacionado à opção sexual, ao capacitismo, etarismo ou qualquer forma de preconceito.	1
Oportunidades práticas voltadas à diversidade	1
Comunicação abraçando o tema de diversidade	1
Não vi ainda a não ser grupos de Whatsapp	1
capacitação específica sobre o tema; abertura para benchmarking de outras empresas; inclusão do tema em áreas importantes, a exemplo da área de Desenvolvimento	1
Não só ouvir, mas colocar em prática ações igualitárias e isonômicas.	1
A principal oportunidade é fazer o que prega em seus normativos, código de ética e planejamento estratégico. Ainda temos diversity Washig na empresa.	1
Uma política de diversidade quando bem aplicada possibilita mais oportunidades aos envolvidos no ambiente de trabalho.	1
Mulheres líderes	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Entre as oportunidades de melhoria sugeridas, 6 pessoas sugeriram alternativas associadas a realização de mais treinamentos e palestras com a temática de diversidade; concessão de mais oportunidades para as pessoas minorizadas; processos seletivos mais transparentes; e colocar na prática o que é documentado formalmente sobre inclusão; além de ajustes na comunicação e implementação de ações inclusivas para pessoas negras.

A última questão foi a seguinte:

Tabela 10 - Quais os desafios que você enfrenta no dia a dia enquanto membro de um grupo minorizado?

Respostas	Contagem
Nenhum	2
Não sei opinar	2
Ter que sempre me fazer respeitar como minoria e mostrar meu valor	1
Sem resposta	1
Posição	1
De mostrar que sou capaz, que qualquer tarefa!	1
Sou a única mãe na agência em que trabalho, em alguns momentos, alguns dias, tenho horário para sair porque tenho compromissos com meus filhos. Já ouvi de colegas de trabalho o Por que eu não contratava uma van para levar e pegar meus filhos na escola. Uma das atividades que faço questão de fazer.	1

Diffícil acesso aos cargos de maiores gestão, falta de sororidade entre as colegas	1
Os acessos para nós mulheres fica dificultado. Às vezes precisamos priorizar os cuidados aos filhos, cônjuges e pais idosos, e nossas carreiras, graduações, sonhos, ficam em segundo plano.	1
Falta de oportunidade até em substituição de eixo principal	1
Precisamos sempre estarmos em busca de reconhecimento e de meios onde nós mulheres não sejamos desfavorecidas mediante os homens.	1
Jornada de trabalho, presencial, superior a 10 horas, além de ter que cuidar da casa e da família enquanto monitora e responde as demandas, via WhatsApp. Tem que trabalhar mais, entregar mais e se contentar em ser menos valorizada e reconhecida que os homens.	1
Ser tratado com participante de um grupo e não somente de um grupo minorizado	1
Julgamentos por ser mulher.	1
Temos de buscar ser mais eficientes p nos destacar	1
Misoginia	1
Ascensão	1
Mostrar desempenho o tempo inteiro	1
Os homens gestores de cargos principais geralmente dão oportunidades de crescimento a outros homens, onde as mulheres tem que trabalhar muito mais, estudar muito mais, em comparação aos homens para conseguir uma oportunidade e crescimento profissional. Existe preconceito por ser mulher e mãe, pois devemos também cuidar de nossos filhos, da casa, da família etc.	1
Não faço parte de grupo minorizado	1
Pratico uma comunicação inclusiva sobre o tema, participação em pautas e disseminação das políticas de diversidade	1
não me percebo em um grupo minorizado	1
Sem dúvidas, a falta de aceitação.	1
não percebo desafios sobre enfrentamento do tema no meu dia a dia.	1
Sempre descreditados do nosso potencial, as mulheres são as pessoas que devem organizar os eventos	1
Não perder o equilíbrio diante de homens machistas.	1
Sinto que não sou ouvida	1
Não ser confundida com a mulher preta raivosa	1
Sou mulher. Mas, não acho que sou discriminada por isso	1
Além da interferência política experimentada com grande vigor nos últimos anos, a instituição tem o corpo de gestores formado majoritariamente por homens que ainda carregam cultura e comportamentos machistas o que impacta negativamente no encarreiramento das mulheres e na diversidade.	1
Ter que provar diariamente o meu valor.	1
Nenhuma	1

Trabalhar mais e falar mais para ter minhas ações percebidas. Ver o discurso se tornar realidade.	1
Sinceramente, hoje não enfrentamos mais	1
Ainda acho muito difícil vencer o machismo estrutural	1
O desafio de ter q lidar com a responsabilidade de filhos, administração do lar, estudos e gerir a carreira.	1
O maior desafio e ver preconceitos de algumas pessoas que não se incluem nas políticas de diversidade dentro do ambiente de trabalho	1
<b>Total Geral</b>	<b>39</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do quadro de respostas acima, percebe-se que, descartando as 9 pessoas que não declararam nenhum desafio, as 30 respostas restantes apresentam desafios diversos que, resumidamente, são:

- a) falta de valorização e/ou reconhecimento;
- b) maternidade e/ou trabalho de cuidado;
- c) jornada dupla e/ou sobrecarga;
- d) dificuldade de ascensão e falta de oportunidades;
- e) preconceito, discriminação, machismo e misoginia.

Concluiu-se que não houve tanta discrepância no número de respostas de um desafio para outro. Além disso, alguns dos desafios informados se assemelham com os abordados no referencial teórico, levantados por Vieira e Moura (2022), como a jornada dupla e o machismo. Quanto aos desafios dos itens a) e d) são desafios que estão sendo combatidos por meio da implementação do programa de desenvolvimento de lideranças femininas já implementado e em fase de execução atualmente, no que se refere apenas ao grupo feminino.

Referente aos desafios citados no item e), pode-se relacioná-los com o alto índice de desinformação percebido no decorrer das análises da segunda entrevista, pois a falta de conhecimento e aceitação da realidade discriminatória vivenciada pelos grupos minorizados no ambiente de trabalho do Banco pode agravar cenários de preconceito e discriminação.

Ao encerrar as análises dos dados coletados, partindo dos relatos das bancárias, foi possível visualizar algumas oportunidades de melhoria na gestão das diversidades. Observando questões como o desalinhamento de informação decorrente de uma comunicação falha; o conhecimento raso da gestão acerca dos empregados pertencentes a grupos sub-representados; o foco na inclusão de apenas um grupo; a banalização da discriminação e do preconceito e a falta de denúncias, foram elaboradas propostas de melhoria que serão elencadas posteriormente. Antes disso, será analisado o levantamento das práticas internas de inclusão.

## 5.5 Iniciativas de inclusão

Após a apuração das respostas da entrevista realizada com a gerente de agência e a análise documental feita na intranet e internet, utilizando-se de palavras-chave para encontrar práticas internas de inclusão no Banco do Nordeste, estas foram as práticas encontradas:

### 5.5.1 Comitê de Ética

A Comissão de Ética do Banco do Nordeste foi instituída em 2002 e, a exemplo das demais comissões de ética setoriais do Poder Executivo Federal, está subordinada à Comissão de Ética Pública (CEP). No âmbito interno, a atuação da Comissão de Ética do Banco do Nordeste guarda independência em relação às demais esferas administrativas da instituição, contando, porém, com o apoio da secretaria executiva vinculada administrativamente ao presidente do Banco, conforme determina a legislação (Banco do Nordeste, 2023).

As atividades realizadas pela Comissão de Ética do Banco do Nordeste seguem as normas definidas no Regimento Interno da Comissão de Ética, aprovado em 04 de novembro de 2022. O referido regimento disciplina o rito processual dos processos de apuração, além da responsabilidade dos membros da Comissão em preservar a honra e a imagem da pessoa investigada, em garantir o contraditório e a ampla defesa, bem como em manter uma atuação independente e imparcial (Banco do Nordeste, 2023).

O Código de Conduta Ética e Integridade do Banco do Nordeste prevê que os administradores, os demais membros dos órgãos estatutários, empregados e colaboradores, mesmo em período de licença ou afastamento, devem coibir e reportar toda e qualquer situação que possa gerar conflitos entre interesses públicos e interesses privados. Além disso, devem evitar ações que comprometam o bem comum ou que influenciem de maneira imprópria o desempenho da função pública da Instituição, agindo sempre de modo a prevenir a ocorrência dessas situações. Caso o colaborador encontre alguma irregularidade, sua denúncia pode ser feita de forma anônima através dos canais da Comissão de Ética ou por meio da Ouvidoria (Relatório de Sustentabilidade, 2022).

Entre as atribuições da Comissão de Ética estão:

- a) Atuar como instância consultiva de dirigentes, de empregados e demais colaboradores do Banco do Nordeste;
- b) Aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, submetendo à CEP propostas para seu aperfeiçoamento, e dirimir dúvidas a respeito de sua interpretação, deliberando sobre casos omissos;
- c) Apurar, mediante denúncia ou de ofício, conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes;
- d) Recomendar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, a capacitação e o treinamento sobre as normas de ética e disciplina;
- e) Representar o Banco do Nordeste na rede de ética do Poder Executivo Federal;
- f) Supervisionar a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal e comunicar à CEP situações que possam configurar descumprimento de suas normas;
- g) Agir preventivamente contra atos que possam infringir o Código de Conduta Ética do Banco;
- h) Decidir quanto ao juízo de admissibilidade de denúncia de natureza ética; e Instaurar processo de infração ética, julgar e decidir quanto à aplicação da pena de “censura ética” na forma do Decreto Nº 6.029/2007.

#### ***5.5.2 Programa/ Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão***

De acordo com o normativo interno intitulado Manual Básico Socioambiental, com criação aprovada em 03 de março de 2022, o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do Banco do Nordeste tem como objetivo promover a valorização da diversidade e propiciar um ambiente de trabalho plural, inclusivo, saudável e sem discriminação de qualquer natureza, com ênfase nos aspectos étno-raciais, de gênero, de orientação sexual, geracionais e de pessoas com deficiência (Manual Básico Socioambiental, 2022).

A gestão do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão é de responsabilidade do Ambiente de Políticas de Desenvolvimento Sustentável, tendo como unidades executoras as seguintes unidades: Ambiente de Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa e a Comissão de Ética, conforme as atribuições de cada unidade, definidas no quadro abaixo (Manual Básico Socioambiental, 2022):

Quadro 3 – Atribuições das unidades executoras do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão

UNIDADES EXECUTORAS	ATRIBUIÇÕES
Ambiente de Políticas de Desenvolvimento Sustentável	<p>Definir os princípios e diretrizes corporativas de diversidade, equidade e inclusão;</p> <p>Definir e monitorar indicadores de valorização da diversidade, equidade e inclusão, no âmbito do Banco, a serem reportados à alta administração do Banco e à sociedade.</p>
Ambiente de Gestão de Pessoas	<p>Atuar em conformidade com os aspectos de diversidade, equidade e inclusão, buscando estimular um ambiente de trabalho saudável e de respeito mútuo, baseado nos direitos humanos;</p> <p>Aplicar, nas pesquisas de clima organizacional, questões relativas à diversidade, equidade e inclusão;</p> <p>Realizar diagnóstico do perfil da diversidade entre o corpo funcional e nas diversas funções do Banco;</p> <p>Propor ações que promovam e ampliem a participação e a diversidade em funções de gestão intermediária e principal, inclusive em comitês de gestão e na formação das comissões avaliadoras em processos seletivos internos.</p>

Universidade Corporativa	<p>Contemplar, no Plano Anual de Educação Corporativa, treinamentos presenciais e à distância (EAD) necessários ao cumprimento (ou implementação) dos princípios e diretrizes de diversidade, equidade e inclusão definidos na Política de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Nordeste (PRSA).</p> <p>Promover formação e programa de acompanhamento profissional a postulantes a funções dos eixos de coordenação e gestão intermediária e principal, de públicos ou segmentos sub-representados enfatizados neste programa.</p>
Comissão de Ética	<p>Recepcionar e tratar denúncias de condutas que se configurem como discriminação, assédio moral e sexual e/ou preconceito de qualquer forma;</p> <p>Recomendar, acompanhar, implementar e avaliar o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, a capacitação e o treinamento sobre questões éticas relacionadas ao tema "Diversidade, Equidade e Inclusão";</p> <p>Promover o tema da diversidade, equidade e inclusão no âmbito das atividades de difusão do Código de Conduta Ética e Integridade do Banco do Nordeste.</p>

Fonte: Baseado em Manual Básico Socioambiental (2022).

O Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão abrange, prioritariamente, os seguintes temas abaixo (Manual Básico Socioambiental, 2022):

- a) Recrutamento e seleção;
- b) Vida e carreira;
- c) Capacitação/treinamento;
- d) Comunicação/divulgação;
- e) Recepção, apuração e tratamento de denúncias.

Conforme a versão do normativo mais recente (30/03/2022), cabe à unidade gestora do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão, implementar um grupo (Grupo de Promoção

da Diversidade e Inclusão) especialmente para tratar sobre temas e questões relacionados a valorização da diversidade, equidade e inclusão, suscitados pelo Banco e/ou por seus colaboradores, através da elaboração, implementação e acompanhamento de Plano de Ação periódico, baseado em diagnóstico interno abaixo (Manual Básico Socioambiental, 2022).

O Grupo de Promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão é composto por integrantes da unidade gestora (Ambiente de Políticas de Desenvolvimento Sustentável), integrantes das unidades executoras (Ambiente de Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa e a Comissão de Ética) e dois representantes eleitos pelo corpo funcional do Banco, garantidos o direito a participação direta e seleção de representantes a todo o corpo funcional, independente de lotação física. As regras de criação e composição do Grupo foram objeto de regramento e edital próprio elaborado pelas unidades que compõem o programa abaixo (Manual Básico Socioambiental, 2022).

Além do normativo já descrito, o Banco elaborou o Regimento Interno do Grupo de Promoção da Diversidade e Inclusão do Banco que contempla as seguintes diretrizes:

§1º. O GP tem por objetivo:

- (i) Assessorar o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão (Programa), no tratamento dos temas e questões relacionados à promoção da diversidade, equidade e inclusão, suscitados pelo Banco do Nordeste e/ou por seus colaboradores;
- (ii) Dar transparência e visibilidade aos posicionamentos e direcionamentos do GP, visando a um ambiente livre de discriminação, que fomenta e valoriza o respeito, a equidade e a igualdade de oportunidades;
- (iii) Elaborar, implementar e acompanhar Plano de Ação da Diversidade, Equidade Inclusão, bienal, baseado em diagnóstico interno;
- (iv) Participar da preparação, elaboração, implementação e análise de diagnóstico interno a cada novo mandato, principalmente com ações de sensibilização e conscientização, em parceria com as unidades executoras do Programa, para balizar as proposições do GP;
- (v) Propor ações e campanhas para promover a valorização da diversidade e propiciar um ambiente de trabalho plural, inclusivo, saudável e sem discriminação de qualquer natureza;
- (vi) Propor políticas, normas e ações afirmativas para a valorização da diversidade, da equidade e da inclusão, com ênfase nos seguintes grupos minorizados: a) mulheres; b) pessoas negras (pretas e pardas); c) pessoas com mais de 60 anos; d) pessoas com deficiência (PcD) e pessoas LGBTI+;
- (vii) Promover ações de sensibilização, discussões e debates relevantes visando uma transformação efetiva na mentalidade e na cultura da nossa Instituição;
- (viii) Sugerir ações afirmativas e produtos para os públicos de interesse do Banco, como clientes e fornecedores abaixo (Manual Básico Socioambiental, 2022).

Quanto às proposições do Grupo, como políticas, normativos e ações afirmativas, estas são recomendações a serem encaminhadas ao Programa de Diversidade, Equidade e

Inclusão e à sua gestão principal - Ambiente de Políticas de Desenvolvimento Sustentável abaixo (Manual Básico Socioambiental, 2022).

O regimento do Grupo reafirma a sua pauta em 10 princípios, são eles:

§1º. O GP tem por objetivo:

- I. Promoção da igualdade de oportunidades nas concorrências internas do Banco, entre mulheres e homes;
- II. Valorização das diferenças humanas em todos os aspectos, seja pelas diversidades étnicas, culturais, sociais, intelectuais, físicas, sensoriais e de gênero;
- III. Clareza sobre a diferença entre igualdade e equidade;
- IV. Consciência e prática de diversificar e saber incluir;
- V. Atuação horizontal entre as pessoas participantes do Grupo, sem hierarquização, de forma que todo processo de trabalho seja colaborativo;
- VI. Atuação centrada na ética e responsabilidade, no trato com o público interno, com outras organizações da sociedade civil e cidadãos, com o poder público, preservando o nome do GP e de seus integrantes;
- VII. Atuação apartidária, sem vínculo político, empresarial ou religioso;
- VIII. Respeito às diferenças de opinião;
- IX. Comprometimento de diálogo com outras organizações da sociedade civil e cidadãos, de modo a ampliar a atuação do GP extrapolando os espaços do Banco;
- X. Transparência e qualidade das informações disponibilizadas e relacionadas ao trabalho do GP (Regimento – Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão, 2022).

No que tange à composição e funcionamento do Grupo de Diversidade, no seu regimento está disposto que sua composição corresponde a 6 pessoas participantes, de maneira paritária, incluindo integrantes da unidade gestora, integrantes das unidades executoras e duas pessoas representantes eleitas pelo corpo funcional do Banco (Regimento – Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão, 2022).

O Grupo elegerá, a cada mandato, uma Pessoa Coordenadora, entre as participantes. E à Pessoa Coordenadora competirá organizar e coordenar as atividades do Grupo, incluindo, entre outras atribuições (Regimento – Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão, 2022):

- a) propor, até o início de cada exercício, o cronograma de atividades para o exercício correspondente, incluindo o calendário anual de reuniões ordinárias;
- b) definir a ordem do dia, convocar, instalar e presidir as reuniões do Grupo;
- c) representar o Grupo perante quaisquer outros órgãos de governança da Companhia, assinando, quando necessário, quaisquer correspondências, convites e relatórios em nome do Grupo;
- d) reportar à Gestão do Programa os trabalhos realizados pelo Grupo; (e) cumprir e fazer cumprir este Regimento.

Conforme o artigo 6º, o Grupo funcionará em mandatos de 2 (dois) anos e as ações desenvolvidas não devem interferir na autonomia das unidades e das pessoas participantes que

o integram, podendo essas realizarem outras atividades e iniciativas que não conflitem com os objetivos do Grupo (Regimento – Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão, 2022).

Em publicação de notícia na intranet, sobre a nomeação dos membros do grupo, destacou-se a fala do presidente do Banco do Nordeste, José Gomes da Costa, sobre a iniciativa. Ele afirmou:

Esse projeto se alinha com a preocupação da empresa de atender aos anseios de todo o corpo funcional. Assim, esse grupo tem a missão de ser porta-voz do tema e trabalhar para ampliar os espaços de conquistas para as pessoas. Sendo essa a primeira formação, vocês têm a responsabilidade de apontar caminhos para a condução de questões de equidade de gênero, raciais e tantas outras relacionadas à diversidade. Desejo, em meu nome e de toda a Diretoria, que seja uma gestão coroada de êxito.

O Grupo de Promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão do Banco foi instituído pela Diretoria Executiva em dezembro de 2022. Das integrantes do grupo, eleitas pelos funcionários, tem-se uma colaboradora do Ambiente de Programas Especiais e de Fundo de Pesquisa; uma colaboradora gerente de agência, que foi a bancária entrevistada.

Dos representantes de unidades executoras, escolhidas pela Diretoria, tem-se uma colaboradora da Universidade Corporativa, uma colaboradora do Ambiente de Gestão de Pessoas, um colaborador do Ambiente de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e um colaborador da Comissão de Ética. Participa, na modalidade de consultoria ad hoc, uma colaboradora do Ambiente de Comunicação. Consultoria ad hoc é uma atividade colaborativa, voluntária, específica e eventual.

### **5.5.3 Programa de Liderança Feminina**

O Programa Impulsionando Mulheres na Liderança tem como objetivo principal fornecer uma experiência que acelera o desenvolvimento de mulheres líderes que possam inspirar, trazer resultados e assumir futuros papéis de liderança. O programa inicialmente dispôs de uma fase de coaching, onde foram selecionadas 50 mulheres.

Após avaliação de seus propósitos, necessidades e protagonismo, com o fito de ampliar o conhecimento sobre aspectos em que mais se destacam, as colaboradoras participaram de workshops presenciais e virtuais. Em seguida, elas foram divididas em grupos

e receberam orientações de um coaching por sete meses, período em que foram trabalhados pilares como mudança de mentalidade e aumento do valor estratégico (Intranet – BNB).

O segundo momento, onde atualmente se encontra o programa, refere-se à mentoria, prevista para durar cerca de quatro meses. Estão participando desta fase 25 mulheres, não necessariamente as mesmas da fase anterior. Elas participarão de laboratórios coletivos com seus mentores.

Conforme o próprio BNB, o trabalho do coaching é desenvolver competências para um melhor desempenho da profissional, que é incentivada a criar seus próprios caminhos e soluções. Já na mentoria, o objetivo é o crescimento de uma colaboradora menos experiente que demonstre ter potencial, por meio da passagem de referenciais de um profissional mais experiente (Intranet – BNB).

A meta do Banco é chegar ao final de 2023 com 27% das funções de liderança ocupados por mulheres. Atualmente, as profissionais estão em 17% dessas posições, apesar de representarem 33% do quadro de funcionários. Segundo o presidente do BNB, Paulo Câmara, o atingimento da meta é um compromisso de toda a Diretoria. Ele afirma:

Venho de experiências exitosas em que gestoras comandavam secretarias de estado importantes, com imensos desafios, e, naturalmente, atingiam e até superavam as metas. O Banco do Nordeste, como instituição moderna e conectada com as melhores práticas, não pode abrir mão da diversidade de visão e de liderança que as mulheres trazem à gestão (Intranet – BNB).

A superintendente de Recursos Humanos, Danielle Gonçalves e Silva explicou:

Essas alunas já são gestoras principais e servirão de multiplicadoras para outras mulheres que ainda não exercem função. Queremos incentivar nossas colegas para acessarem tanto o eixo intermediário como o eixo principal da gestão. É uma estruturação da sororidade dentro do BNB (Intranet – BNB).

No evento de lançamento do programa, o superintendente José Andrade lembrou que a instituição está trabalhando para que a porcentagem de gestoras principais e intermediárias do Banco do Nordeste alcance 32% em cinco anos, percentual que representa a participação das mulheres entre os empregados do BNB. Para isso, o Banco está implantando o programa de Liderança Feminina, que integra uma série de ações que visam criar mais oportunidades para as trabalhadoras

#### ***5.5.4 Comparação entre iniciativas***

A fim de buscar associação entre as iniciativas de inclusão trazidas na sessão 3, com exemplos de outras organizações inseridas no setor bancário, foi elaborado o quadro 4. Nele foi

posto um compilado das iniciativas identificadas dentro do Banco do Nordeste na análise de dados desta pesquisa, em conjunto com as iniciativas verificadas previamente no mercado bancário:

Quadro 4 – Compilado das iniciativas de inclusão

Bancos	Iniciativas de inclusão
Itaú	Promoção de lideranças inclusivas
Itaú	Semana da diversidade
XPTO	Política Interna de Valorização da Diversidade
XPTO	seminários, treinamentos e comunicação interna
Nubank	Compartilhamento de experiências
Santander	Compartilhamento de experiências
Santander	Código de conduta Ética
BNB	Comitê de Ética
BNB	Programa e Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão
BNB	Programa de Liderança Feminina

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dadas as ações postas no quadro acima, é possível perceber algumas semelhanças entre as ações da Gestão da Diversidade de cada uma das empresas, incluindo o BNB. O Programa de Liderança Feminina implementado no banco estudado assemelha-se à promoção de lideranças inclusivas proposta pelo banco Itaú. Bem como a ação do XPTO, a Política Interna de Valorização da Diversidade, é um exemplo com a proposta parecida com o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do BNB. Além dessas, outra semelhança encontrada é o Código de Conduta.

## 5.6 Oportunidades de melhoria

Dadas todas as informações colhidas, pode-se destacar desafios para a inclusão das diversidades no Banco do Nordeste, como: o desalinhamento de informação decorrente de uma comunicação falha; o conhecimento raso da gestão acerca dos empregados pertencentes a grupos sub-representados; o foco na inclusão de apenas um grupo (gênero feminino); a banalização da discriminação e do preconceito e a falta de denúncias.

Partindo desses pontos, as oportunidades de melhoria encontradas foram: a reformulação da comunicação interna; convidar colaboradores para dar depoimentos sobre suas dificuldades no mercado de trabalho, sendo pessoas Negras, PCDs, LGBT+, ou demais grupos; diversificação das práticas de inclusão; e a presença do Comitê de Ética em eventos e palestras.

No quadro 4, observa-se quais desafios poderão ser superados com cada implementação de melhoria proposta:

Quadro 5 - Desafios X oportunidades

DESAFIOS	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
Desalinhamento de informações / Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulação da comunicação interna;</li> <li>Visitas do Comitê de Ética e ou integrante do Grupo de Diversidade;</li> <li>Depoimentos de pessoas Negras, PCDs, LGBT+, e demais grupos que existirem no quadro de empregados.</li> </ul>
Conhecimento raso da gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificação das práticas de inclusão;</li> <li>Depoimentos de pessoas Negras, PCDs, LGBT+, e demais grupos que existirem no quadro de empregados.</li> </ul>
Foco em apenas um grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificação das práticas de inclusão.</li> </ul>
Banalização da discriminação e do preconceito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulação da comunicação interna;</li> <li>Depoimentos de pessoas Negras, PCDs, LGBT+, e demais grupos que existirem no quadro de empregados.</li> </ul>
Falta de denúncias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformulação da comunicação interna;</li> <li>Visitas do Comitê de Ética e ou integrante do Grupo de Diversidade;</li> <li>Depoimentos de pessoas Negras, PCDs, LGBT+, e demais grupos que existirem no quadro de empregados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A reformulação da comunicação interna é uma melhoria que trará solução para a lacuna na disseminação de informações no Banco, além de confrontar a banalização da discriminação e do preconceito e de promover a importância da denúncia ao Comitê de Ética, se necessário.

Kunsch (2016) reforça que, antes de serem empregados, os indivíduos são seres que compõem uma sociedade e eles merecem respeito e consideração. Com isso, a comunicação interna se faz uma aliada essencial no dever de contribuir com a educação dos colaboradores para que tenham consciência dos seus direitos e obrigações enquanto cidadãos, independente de suas especificidades, além de desenvolverem maior valorização para com os atributos humanos.

Nessa lógica, convém retomar o que foi levantado na entrevista 1 pela gestora entrevistada. Segundo ela, os contextos discriminatórios que se encontram enraizados e camuflados na rotina corrida do Banco são constantemente banalizados e a importância de denunciar os atos não é completamente difundida. Por isso, um trabalho árduo na comunicação com meios educacionais se torna uma boa intervenção para melhorar esse cenário.

Dada a condição de desinformação e a grandeza da organização, as informações podem estar dispersas demais, perdidas em meio a caixas de e-mails sobrecarregadas ou em lugares de baixa aderência e foco dos funcionários, causando desconhecimento e trazendo ruídos na comunicação.

Nessa perspectiva, para que o Banco realmente combata a banalização e desinformação nos quesitos diversidade e inclusão, que ainda está muito presente em suas unidades, é preciso estudar melhores formas de comunicar as ações de inclusão realizadas, alinhar as informações acerca dos direitos e deveres de todos os funcionários e o poder de mudança existente na denúncia.

Para que a comunicação interna seja feita de forma mais direta, uma alternativa é a intensificação das visitas nas unidades do Banco com o intuito de informar sobre as medidas de inclusão, bem como sobre a importância de se utilizar o canal de denúncia disponibilizado. Essas visitas podem ser realizadas por representantes do Grupo de Diversidade, Equidade e Inclusão ou do Comitê de Ética.

Outra alternativa de melhoria da comunicação a ser pensada pode ser a implementação de uma Rede Social Corporativa, como o Yammer da Microsoft. Dessa forma, com uma ferramenta a parte dos e-mails que costumam estar sobrecarregados de cobranças e demandas rotineiras, segundo os próprios colaboradores, pode-se obter uma maior atenção dos funcionários para a divulgação de ações e materiais informativos pertinentes dentro do aplicativo.

Quanto a diversificação dos grupos focados pelas práticas de inclusão do Banco, pode-se começar seguindo a sugestão de uma das bancárias entrevistadas. Seria a criação de um programa com moldes semelhantes ao Programa de Liderança Feminina para o desenvolvimento de lideranças negras.

Ao trazer inspirações do programa já implementado, há a oportunidade de incluir outros grupos criando projetos que envolvam as pessoas negras e as pessoas com deficiência, por exemplo. Pois, essas pessoas também necessitam da disponibilidade de um desenvolvimento de carreira, e participar de práticas organizacionais que abarquem uma diversidade maior de grupos sociais, incluindo 2,3 ou mais grupos, a depender das condições e possibilidades dentro do Banco.

Ainda com o objetivo de combater a falta de denúncias, a falta de informações e, principalmente, a banalização da discriminação o Banco pode promover a apresentação de depoimentos de pessoas Negras, PCDs, LGBT+, e demais grupos que existirem no quadro de empregados. Essas pessoas podem ser convidadas a dar uma palavra breve antes do início de algum evento, prática que já existe, como já supracitado, porém não especificamente com pessoas pertencentes a grupos minorizados.

Além de combater esses desafios, esses depoimentos serão de grande valia no aprimoramento dos conhecimentos da gestão acerca da vida dessas pessoas no trabalho e as dificuldades normalmente encontradas por elas, assim serão colhidas informações importantes para a formulação de projetos futuros de inclusão que realmente trarão resultados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi pautado por meio do objetivo geral de identificar iniciativas de inclusão e oportunidades de melhoria na Gestão da Diversidade em uma organização bancária nordestina, o Banco do Nordeste. Tal objetivo foi efetivamente concluído, dado as práticas de Gestão da Diversidade analisadas e, a partir delas, as oportunidades de melhoria encontradas.

Para que o objetivo fosse atingido, utilizou-se a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados mais gerenciais e a entrevista estruturada, no formulário do Google como instrumento de coleta da percepção de mais colaboradores do Banco, além da pesquisa em documentos internos e documentos publicados no site da empresa. Com isso, pôde-se compreender como funcionam as práticas de inclusão, seus impactos e percepções propiciados, o que facilitou na busca por oportunidades melhorias na organização.

Perante as limitações da pesquisa, a análise documental feita através da intranet do Banco, teve bastante impacto nos resultados atingidos, pois com ela foi possível um levantamento bem mais detalhado das práticas de inclusão que complementaram os dados coletados diretamente com as bancárias.

Quanto aos resultados das análises, foram apontadas as ações realizadas, principalmente com o público interno do Banco. Da mesma maneira, pôde-se levantar a partir dos resultados, desafios que danificam de alguma forma a experiência profissional de grupos minorizados, nesse caso, principalmente do grupo das mulheres bancárias.

A partir disso, verificou-se que as práticas de inclusão, interna e externamente, resumem-se essencialmente ao foco na desigualdade de gênero, fazendo falta a outras dimensões, como a idade, a cor, a sexualidade, a deficiência física ou mental, ou até mesmo a condição neurológica. Outros grupos sub-representados não possuem tanta visibilidade. Além desses, outros desafios mapeados foram o desalinhamento de informações e comunicação falha, o conhecimento raso da gestão, a banalização da discriminação e preconceito e a falta de denúncias.

Analizando esse contexto, pôde-se identificar algumas oportunidades de melhoria existentes na atual gestão. Nessa perspectiva, foram propostas as seguintes intervenções: reformulação da comunicação interna; diversificação das práticas de inclusão; visitas do Comitê de Ética ou integrantes do Grupo de Diversidade; e amostras de depoimentos de pessoas

marginalizadas em dimensões diversas. Desse modo, outros grupos minorizados serão realmente inclusos no ambiente bancário; além disso, o conhecimento e a informação serão viabilizados de uma melhor forma; a gestão terá uma visão mais detalhista e complexa do problema estrutural que é a exclusão social e serão estimulados as denúncias e o reconhecimento da problemática rotina de discriminação e preconceito no trabalho.

Diante da conclusão deste trabalho, uma dificuldade que possivelmente limitou a pesquisa foi a sua amostra limitada, uma vez que todas as colaboradoras que cederam seu tempo para contribuir com as entrevistas são mulheres, não havendo participação de outros grupos. Com isso, dentro de um grupo maior, foi feito um recorte de acordo com as possibilidades do estudo. Além disso, a pesquisa foi feita partindo de uma observação transversal, e não longitudinal. Por fim, para futuros trabalhos de pesquisa a serem realizados na área em questão, sugere-se a busca pela delimitação de uma amostra mais diversificada, de acordo com o que for possível.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Relatório Visible Growth.** Accenture, 2020. Disponível em: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-128/accenture-getting-equal-2020-visible-growth-invisible-fears.pdf#zoom=40>. Acesso em: 2 out. 2023.

ALMEIDA, A. **A experiência da população LGBT no mercado de trabalho de Palmas, TO.** Orientadora: Helga Midori Iwamoto. 2018. 86 f. Monografia (Graduação em Administração) - Campus Universitário de Palmas, Universidade Federal do Tocantins - Palmas, Tocantins, 2018. Disponível em: [https://www.academia.edu/38121928/A\\_EXPERI%C3%8ANCIA\\_DA\\_POPULA%C3%87%C3%83O\\_LGBT\\_NO\\_MERCADO\\_DE\\_TRABALHO\\_DE\\_PALMAS\\_TO](https://www.academia.edu/38121928/A_EXPERI%C3%8ANCIA_DA_POPULA%C3%87%C3%83O_LGBT_NO_MERCADO_DE_TRABALHO_DE_PALMAS_TO) Acesso em: 18 nov. 2023.

ÁLVAREZ-GAYOU, J.L. **Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología.** 1. ed. México: Paidós Educador. 2003.

ANTONIO, Jully Anna Evangelista. **Gestão da Diversidade nos Bancos listados no Guia 150 Melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2018.** 2019. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Grande Dourados, [S. l.], 2019.

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores sabem e fazem.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BANCO DO BRASIL. **Por um BB mais diverso.** 2023. Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/sustentabilidade/como-bb-ataua/diversidade/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

BANCO DO NORDESTE. **Relatório de Gestão.** 2021. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 19 nov. 2023.

BANCO DO NORDESTE. **Relatório de Sustentabilidade.** 2022. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios>. Acesso em: 19 nov. 2023.

BUENO, Rose Ângela Vieira Passos; PAULA, Alessandro Vinicius; MASARO, Rita Eliana. **Justiça para todas? Gênero e trabalho na magistratura brasileira: um referencial teórico.** In: ALMEIDA, Flávio Aparecido (org.). Desigualdade Social e de Gênero desafios, perspectivas, retrocessos e avanços. Guarujá: Editora Científica Digital, 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018** – Dispõe sobre a reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 09 nov. 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.** Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

BRASIL. **LEI Nº 8.112, de 11 de setembro de 1990** – Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL. **LEI Nº 8.213 de 24 de julho de 1991** – Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL, 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Gráfica do Senado, 1996.

BRASIL, 2015. **Estatuto da Pessoa com Deficiência. LBI 13.146/2015**. Brasília: Gráfico do Senado, 2015.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Comissão aprova projeto que proíbe o casamento entre pessoas do mesmo sexo** Fonte: Agência Câmara de Notícias. [s. l.], 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1006272-comissao-aprova-projeto-que-proibe-o-casamento-entre-pessoas-do-mesmo-sexo/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

FILSINGER, Luiza Ferrari; Paula, Alessandro Vinicius de; MATTIA, Leonardo Cucolo da. **Trabalho e Gênero: os percalços das mulheres no mundo do trabalho**. In: ALMEIDA, Flávio Aparecido (org.). Violência e Gênero: Análises, perspectivas e desafios. Guarujá: Editora Científica Digital, 2022.

CARTER, Stephen. **Reflections of affirmative action baby**. New York: Basic Books, 1991.

CASTRO, H. C. LIMA, N. R. W.; Delou, C. M. C. (orgs.). **Pontos de vista em diversidade e inclusão**. – Niterói – Rio de Janeiro - Associação Brasileira de Diversidade e Inclusão (ABDIn), 2016.

CERIBELI, Harrison Bachion; INÁCIO. Diego Willian Silva. **UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE, A LEGITIMAÇÃO INTERNA, O RESPEITO INTERNO PERCEBIDO E A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS EMPREGADOS**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, 2022.

CHROBOT-MASON, D.; RUDERMAN, M. N.; NISHII, L. H. **Leadership in a Diverse Workplace**. In: ROBERSON, Q. M. (Ed.). The Oxford Handbook of Diversity and Work . New York: Oxford University Press, 2013. p. 315-340.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. **A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicasos**. Revista Unilasalle, [s. l.], 2021.

COSTA, Aline Gomes. **DESAFIOS E ESTIGMA NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS NEGROS**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, 2019. Disponível em:

[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/49817/1/2019\\_tcc\\_agcosta.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/49817/1/2019_tcc_agcosta.pdf). Acesso em: 18 nov. 2023.

COTRIM, Luisa Rabioglio; TEIXEIRA, Marilane Oliveira; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. Instituto de Economia, Campinas, 2020.

CRIJA, Débora Câmara. **One Size Fits All? A diversidade da Gestão da Diversidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, [S. l.], 2022.

DIEESE. **Os Negros no Trabalho**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.dieese.org.br> Acesso em: 3 out. 2023.

EXAME. **As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão**. 2016. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-15-melhores-empresas-em-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS. **Quem somos**. Fenaban. Disponível em: <https://www.fenaban.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 7 nov. 2023.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: e periências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 0, n. , p. -25, jul/set. 2000.

FEITOSA, L. A. T. et al. **Gestão da Diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro**. Revista de Cultura e Turismo, v. 9, n. 2, p. 117-139, 2015.

FLYNN, F.; CHATMAN, J.; SPATARO, S. **Getting to know you: the influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations**. Administrative Science Quarterly, v. 46, p. 414-442, 2001.

FONSECA, Aline Josy Ferreira; COSTA, Nicole Elisa Castro da. **Lei de cotas: A constitucionalidade do sistema das cotas raciais no viés da aplicabilidade da Teoria da Razão Pública de John Rawls**. Revista Cadernos UNDB, São Luís, v. 6, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.undb.edu.br/index.php/cadernosundb/article/view/142/116>. Acesso em: 18 nov. 2023.

FRAGA, Aline Mendonça et al. **As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019)**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, 2022.

FRANCO, David Silva et al. **ENTRE A INSERÇÃO E A INCLUSÃO DE MINORIAS NAS ORGANIZAÇÕES: Uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores**. E&G Economia e Gesão, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, 2017.

FERREIRA, Ely Rodrigues. **GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, [S. l.], 2016.

FERREIRA, Lorranne Lage *et al.* **Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial.** E-Acadêmica, [s. l.], v. 3, n. 3, e5933374, 2022.

GOMES, R.; FELIX, B. **O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho.** Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 375-388, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>. Acesso em: 02 nov. 2023.

GUEDES, Mayara Abino **Políticas de Diversidade no Setor Bancário.** 2019. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade de Brasília, [S. l.], 2019.

GUTERRES, Antonio. Liderança feminina deve ser norma, insiste chefe da ONU. 2021. Disponível em: . Acesso em: 23 nov. 2023.

Hanashiro, D., Teixeira, M., & Zacarelli, M. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em Stakeholders.** Saraiva, 2007.

Herring, C., & Henderson, L. (2011). **From affirmative action to diversity: Toward a critical diversity perspective.** Critical Sociology, 38(6), 629-643.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** São Paulo, 2016. Disponível em <[https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr)>. Acesso em: 12 Nov. 2023.

IPEA. **Retrato da Desigualdade de Gênero Raça – 2005-2015.** Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

ITAÚ. **Carta de compromisso do Itaú UniBanco com a diversidade.** 2017. Disponível em: <https://www.itau.com.br/download-file/v2/d/57561cbd-c456-4e6d-b0f8-97d739129930/02dae35c-bda7-4e91-920c-97bc764611c5?origin=2>. Acesso em: 07 nov. 2023.

ITAÚ. **Relatório Anual Consolidado.** 2016. Disponível em: <https://www.itau.com.br/download-file/v2/d/7e52c211-7192-4231-abba-b349721b6a07/52d1076a-154f-4a94-af0e-2c8588c4cb3f?origin=2>. Acesso em: 07 nov. 2023.

JACKSON, S., JOSHI, A., & ERHARDT, N. (2003). **Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications.** Journal of Management, v. 29.

JEHN, Karen A. ; GREER, Lindred L.; RUPERT, Joyce. **Diversity, conflict, and their consequences.** Cambridge University Press, 2008. p. 127-174.

JEHN, K. A.; GREER, L. L. **Diversity as Disagreement: The Role of Group Conflict.** In: ROBERSON, Q. M. (Ed.). *The Oxford Handbook of Diversity and Work.* New York: Oxford University Press, 2013. cap. 10, p. 179-191.

JEHN, Karen A.; NORTHCRAFT, Gregory B.; NEALE, Margaret A. **Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups.** *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4 (Dec., 1999), pp. 741-763

JUNIOR, ADAUTO APRÍGIO DOS SANTOS. **DIVERSIDADE RACIAL E TRABALHO: Uma análise do profissional negro nas organizações.** Brasília: [s. n.], 2019.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. **ANÁLISE DOCUMENTAL COMO PERCURSO METODOLÓGICO NA PESQUISA QUALITATIVA**. Cadernos da Fucamp, [s. l.], v. 20, n. 44, p. p.36-51, 2021.

KANDOLA, R., & FULLERTON, J (1994). **Diversity: more than just an empty slogan**. Personnel Management, v. 26(11).

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6<sup>a</sup> edição. São Paulo: Summus, 2016.

LISTON, JÉSSICA CRISTINA. **DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE CORPORATIVO: ESTUDO DE CASO**. CHAPECÓ: [s. n.], 2020.

LIMA, Bianca L. Santos de *et al.* **MERCADO DE TRABALHO E GÊNERO: DESIGUALDADE E ESTEREÓTIPOS**. Cadernos de graduação, Aracaju, v. 6, n. 3, 2021.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. **As práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MATTE, Cristina; SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos. **Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016)**. Desenvolve Revista de Gestão Unilasalle, [s. l.], v. 6, n. 2, 2017.

MCKINSEY - HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity Matters**. MCKINSEY&COMPANY, 2015.

MELO, Cícera Haiannede Araujo et al. **Os Desafios da Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Um Estudo Multicase no Segmento Atacadista Alimentício na Cidade de Barbalha-CE**. Revista Multidisciplinar de Psicologia, Natal/RN, v. 11, n. 37, 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/861/1223>. Acesso em: 18 nov. 2023.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MILLER, F. A. **Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion**. **Public Personnel Management**, v. 27, n. 2, p. 151-160, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>. Acesso em: 09 nov. 2023.

MINAYO, M. C. de S; GOMES, S. F. D. R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 26<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.

MIRANDA, Renê Almeida et al. **“Isso Já Está Superado!” A Justificação do Preconceito no Setor Bancário. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n1/v20n1a12.pdf>. Acesso em: 1 out. 2023.

MONTEIRO, Evelyn Luz; SOUSA, Tatiana Silva Bispo de; SOUZA, Zenilda de Andrade. **A Gestão da Diversidade Intergeracional como Vantagem Competitiva na Empresa ALFA. Cadernos em Ciências Sociais e Humanas**, [s. l.], 2018.

MOEHLECKE, Sabrina. **Ação afirmativa: História e debates no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, [s. l.], n. 17, p. 197-217, 2002.

MONTEIRO, J. A. **A questão racial e a administração de recursos humanos nas empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, 29(1), 53-59, 1989.

MOTA, R. [et. al.]. **Diversidade, Equidade e Inclusão: tornar simples o que parece complexo**. Editora Haikai, 2022.

MUNANGA, Kabengele. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira. Tradução. Niterói: EDUFF, 2004.

NEVES, Andrei Moreira. **Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial**. Revista Gestão & Sustentabilidade, [s. l.], 2020.

NUBANK. **Diversidade racial no Nubank: o que fazemos – e porque isso ainda é só o começo. 2022**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/diversidadracial-no-nubank-o-que-fazemos-e-por-que-isso-ainda-e-so-o-comeco/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. **A COMPLEXIDADE DA EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**. VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura, [s. l.], 2018.

PASSERINO, L. M.; MONTARDO, S. P. **Inclusão social via acessibilidade digital: Proposta de inclusão digital para Pessoas com Necessidades Especiais**. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Abr. 2007. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/144>. Acesso em: 05 dez. 2022.

PATE, Kimberley. **Ação afirmativa nos Estados Unidos**. D. G. Delgado, P. Cappelin, & V. Soares, [s. l.], p. 85-110, 2000.

PULSES. **Resultados da Pesquisa de Diversidade e Inclusão**. Pulses, 2021. E-book.

Disponível em: <https://info.gupy.io/materiais/whitepaper/pesquisa-diversidade-e-inclusao>. Acesso em: 01 de novembro.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANDBERG, Sheryl. **Faça Acontecer: Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANTANDER. **Diversidade e Inclusão**, 2023. Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/funcionarios/diversidade>. Acesso em: 19 nov. 2023.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'Ávila. **Diversidade nas Organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?** O Portal dos psicólogos, [s. l.], 2018.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. **Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 49, n.3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>. Acesso em: 02 Nov. 2023

SCHMIDT, Bárbara Dietrich. **A Lei n.º 13.146/2015 e a (des)proteção civil da pessoa com deficiência**. 2016. Monografia (Graduação em Direito) - Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 2016.

SILVA, Ana Paula da. **GESTÃO DA DIVERSIDADE EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS: uma análise da produção científica**. VI Encontro Internacional de Gestão Desenvolvimento e Inovação, [s. l.], 2022.

SILVA, Jailza Teixeira da. **PRECONCEITOS CONTRA GAYS NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO COM GAYS PARTICIPANTES DO FÓRUM LGBT POTIGUAR NATA/RN**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Serviço Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2018. Disponível em: [https://antigo.monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/7299/1/Preceitos%20contra%20gays\\_Silva\\_2018.pdf](https://antigo.monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/7299/1/Preceitos%20contra%20gays_Silva_2018.pdf). Acesso em: 18 nov. 2023.

SILVA, Marcelo Pereira da; OSSO, Giovanna Terci. **Cultura organizacional, gestão de pessoas e employee experience: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes**. Revista Dito Efeito, Curitiba, v. 13, n. 21, 2022.

SILVA, Juliana Tavares et al. **Pilares da Diversidade e Inclusão em uma Multinacional**. Revista de Carreiras e Pessoas, [s. l.], v. 10, n. 1 2020.

SILVEIRA, Maria Beatriz Santos. **DIVERSIDADE RACIAL E ADMINISTRAÇÃO: Análise documental das políticas e ações afirmativas raciais promovidas pelo Banco XPTO**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, [S. l.], 2018.

SOARES, Sergei Suarez Dillon. **Perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. 2000.

SOUZA, Barbara Assis de et al. **DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO SELETIVO DE TRAINEE PARA NEGROS DO MAGAZINE LUIZA 2021**. Liceu online, [s. l.], 2022. Disponível em:

[https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1909/1185](https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1909/1185). Acesso em: 1 jun. 2023.

SOUZA, Natália Pinheiro Ramos de. **Diversidade e inclusão: cultura e percepção em empresas de T.I.** 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco, [S. l.], 2019.

SOUZA, Luiz Henrique Braúna Lopes de. **Trabalho e diversidade sexual e de gênero: dilemas entre a inserção econômica e social no mercado de trabalho e as estratégias de sobrevivência da população LGBT.** Revista Brasileira de Estudos da Homocultura, [s. l.], v. 3, n. 10, 2020.

TEIXEIRA, Juliana Cristina et al. **INCLUSÃO E DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO: MANIFESTA PARA O FUTURO-PRESENTE.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 61, n. 3, 2021.

TODARO, M. E. C.; STIRPE, L. **Teams in small technology-based firms: The roles of diversity and conflict management.** Journal of Technology Management and Innovation, v. 12, n. 2, p. 11-17, 2017.

TUNG, R. L. **Managing cross-national and intra-national diversity.** Human Resource Management, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 461-477, 1993.

UNITED NATIONS. **Enfrentando a discriminação contralésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo –PADRÕES DE CONDUTA PARA EMPRESAS.** Nova Iorque. Disponível em: <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2018/04/Padroes-de-conduta-para-empresas.pdf>. Acesso em: 03 out. 2023.

VAN ECK, D.; DOBUSCH, L.; VAN DEN BRINK, M. **The organizational inclusion turn and its exclusion of low-wage labor.** Organization, v. 28, n. 2, p. 289-310, 2021.

VIEIRA, Rafaela Alexsandra de Jesus; MOURA, Magno Luiz Coelho de. **LIDERANÇAS FEMININAS: OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES EM SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL.** Repositório Universitário da Ânima (RUNA), [s. l.], 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/30258>. Acesso em: 18 nov. 2023.

VIEIRA, Victor Hugo Streit. **DIVERSIDADE SEXUAL E DE GÊNERO: PROMOÇÃO DA INCLUSÃO E DA PROTEÇÃO DOS DIREITOS LGBTI+ NO ÂMBITO EMPRESARIAL BRASILEIRO.** Revista Antinomias, [s. l.], v. 2, n. 1, 2021.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; COSTA, Lucas dos Santos. **(DES)IGUALDADE DE GÊNERO NO LOCAL DE TRABALHO E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.** REVISTA TRIMESTRAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI, [s. l.], v. 27, n. 3, 2020.

VOCÊ S/A. **Conheça as 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2017.** Você RH, 2017. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017>. Acesso em: 12 nov. 2023.

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). **Diversity management: a systematic review.** Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29(8), 901-929.