

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

ANNA LUIZA PINA DE SALES

**Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas  
empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva.**

**São Paulo**

**2022**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

**Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva.**

Anna Luiza Pina de Sales

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais.

**Orientador: Prof. Dr. Danilo Oliveira**

São Paulo

2022

# DIVERSIDADE & INCLUSÃO: VIVÊNCIAS DE GRUPOS DE AFINIDADES NAS EMPRESAS E SEU IMPACTO NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA

INCLUSIVA <sup>1</sup>

Anna Luiza Pina de Sales<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo se trata de um estudo sobre as vivências de pessoas que atuam em Comitês de Diversidade (também conhecidos como “Grupos de Afinidade”) em uma empresa da cidade de São Paulo. A partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas que atuam como voluntárias nos grupos, a pesquisa buscou responder se os participantes identificam que sua intervenção possibilitou ou não impactos ou mudanças na cultura da empresa, seja por aumento das discussões sobre Diversidade & Inclusão, seja pelo maior protagonismo e representatividade de pessoas que se identificam como minorias sociais, ou outras ramificações e fenômenos observados a partir das vivências das pessoas entrevistadas.

**Palavras-chave:** Diversidade, Equidade & Inclusão. Cultura organizacional. Movimentos sociais. Protagonismo. Minorias sociais.

**Abstract:** This article approaches a study on the experiences of people who work in Diversity Committees, (also known as “Affinity Groups”) in a company in the city of São Paulo. From semi-structured interviews with people who work as volunteers in the groups, the research sought to answer whether the participants identify that their intervention has or not enabled impacts or changes in the company's culture, either by increasing discussions on Diversity & Inclusion, increasing protagonism of people who identify themselves as social minorities, or other ramifications observed from the experiences of the interviewees.

**Key words:** Diversity, Equity & Inclusion. Organizational Culture. Social Movements. Protagonism. Social Minorities.

**Resumen:** Este artículo es un estudio sobre las experiencias de personas que actúan en Comités de Diversidad (también conocidos como “Grupos de Afinidad”) en una empresa de la ciudad de São Paulo. A partir de entrevistas semiestruturadas con personas que actúan como voluntarias en los grupos, la investigación buscó responder si los participantes identifican que su intervención ha posibilitado o no impactos o cambios en la cultura de la empresa, ya sea aumentando las discusiones sobre Diversidad e Inclusión, o por mayor protagonismo y representatividad de personas que se identifican como minorías sociales, u otras ramificaciones y fenómenos observados a partir de las vivencias de las personas entrevistadas..

**Palabras clave:** Diversidad, Equidad e Inclusión. Cultura de la organización. Movimientos sociales. Protagonismo. Minorías sociales.

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado como condição para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais.

<sup>2</sup> Anna Luiza Pina de Sales é graduada em Psicologia pela Universidade Paulista (UNIP) e atua profissionalmente na área de Recursos Humanos de uma empresa multinacional do ramo de tecnologia. Desde 2018 se envolve com projetos corporativos de Diversidade, Equidade e Inclusão.

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões referentes à Diversidade, Equidade e Inclusão e suas vertentes têm sido frequentes na mídia, ambientes educacionais, empresas e demais espaços nos últimos anos. Especificamente no Brasil, é possível identificar de forma muito palpável a desigualdade social enfrentada, principalmente ao compararmos os dados demográficos brasileiros e o público que atualmente obtém acesso para as ferramentas que são valorizadas no mercado de trabalho como formação educacional (fundamental, médio ou superior), ensino de idiomas estrangeiros e formação complementar técnica ou tecnológica.

Os movimentos sociais, que historicamente buscaram combater essas desigualdades, encontram no atual cenário de globalização instrumentais como a internet e as redes sociais para apontar e denunciar, em tempo real, situações de preconceito e discriminação, situações essas que ainda são frequentes em todas as esferas sociais em que nos relacionamos.

No meio empresarial brasileiro, as discussões a respeito de Diversidade, Equidade & Inclusão se iniciaram na década de 1990, principalmente por empresas com sede norte americana, que já trabalhavam as pautas no país como resultado de legislações criadas na década de 1960 (Fleury, 2000). Três décadas depois, com novas leis e políticas, é possível observar um aumento da representatividade de profissionais pertencentes a grupos sociais marginalizados, porém ainda testemunhamos denúncias e situações públicas de assédio, racismo, homofobia, xenofobia entre outras práticas discriminatórias na mídia em geral.

Permeando as discussões sobre Diversidade nas empresas entre Recursos Humanos, Liderança Executiva e Mídia temos a atuação dos chamados “Grupos de Afinidade”. De acordo com Briscoe e Safford (2014), os “Grupos de Afinidade” com foco em Diversidade podem ser definidos como grupos de funcionários(as) que atuam dentro de uma organização e compartilham uma identidade em comum, seja ela definida por aspectos étnico raciais, identidade de gênero, orientação sexual, status de pessoa com deficiência, além de valores ou interesses compartilhados.

A escolha deste tema se deu pela proposta da atuação destes coletivos, que podem influenciar o desenvolvimento de ações práticas dentro das instituições em que atuam, promover uma representatividade formal dentro do ambiente e denunciar situações de discriminação. A presença desses grupos busca favorecer a exigência de seus direitos e as mudanças necessárias para uma cultura saudável e livre de discriminação, possibilitando que pessoas que fazem parte de minorias sociais ou “recortes de diversidade” possam exercer seu

local de fala na luta contra hegemônica que, segundo Sodré (2005), se define como a luta pela redução do poder hegemônico. Sobre este último item, o autor relata:

Se entendemos, à maneira de Lênin e Gramsci, hegemonia como dominação por consenso, a minoria aparece como conceito de um lugar onde se produz um fluxo de discursos e ações com o objetivo de transformar um determinado ordenamento fixado no nível de instituições e organizações. Afirma Hobbes (livro X do *Leviatã*) que nenhuma dominação é possível sem o consentimento do dominado. É precisamente isso que Lênin e Gramsci chamam de “hegemonia”. Pois bem, minoria é uma recusa de consentimento, é uma voz de dissenso em busca de uma abertura contra-hegemônica no círculo fechado das determinações societárias. (SODRÉ, 2005, p. 2.)

Desse modo, a presente pesquisa buscou um espaço de troca de vivências e experiências vividas por pessoas que estão no cerne desta discussão, além de serem as principais pessoas impactadas pelo sucesso ou insucesso das ações promovidas para a inclusão, (veremos no perfil das pessoas entrevistadas que, na maioria dos casos as pessoas voluntárias nos grupos de afinidade se identificam com os recortes de diversidade) no desenvolvimento de uma cultura segura para a convivência e realização de seu trabalho. Buscou-se explorar, a partir destas vivências, como sua intervenção em um ambiente considerado até então hegemônico em termos de representatividade pôde ou não promover discussões e impactos na cultura da empresa.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três pessoas que atuam ou atuaram recentemente em Grupos de Afinidade de Diversidade, dentre eles coletivos com foco na comunidade LGBTQIAP+, Diversidade Étnico-Racial e Pessoas com Deficiência. Além disso, as pessoas voluntárias compartilharam suas experiências como observadoras do grupo focado na inclusão de Mulheres. As entrevistas foram feitas no formato virtual, a partir de um roteiro semiestruturado pré-estabelecido.

As pessoas entrevistadas compartilharam sua experiência considerando a atuação em grupos de afinidade de uma empresa que nasceu na cidade de São Paulo como *start up* e posteriormente foi adquirida por um grande grupo multinacional. A empresa faz parte do setor de tecnologia e inovação, possui mais de dez anos de atuação no mercado e passou por um expressivo crescimento nos últimos anos, tendo atualmente mais de mil pessoas em seu quadro de funcionários.

Além de mediar a criação e possibilitar a atuação de grupos de afinidade voluntários sobre o tema, a empresa possui posicionamentos públicos relacionados à Diversidade, Equidade e Inclusão e realiza - por parte do time de Recursos Humanos - ações afirmativas para recrutamento e seleção e aplica treinamentos para sensibilização sobre o tema.

## 2. DIVERSIDADE E INCLUSÃO

### 2.1 O Conceito de Diversidade e Inclusão

No artigo Diversidade e Diferença escrito em 2006 para a Revista Científica de Información y Comunicación, Muniz Sodré cita que “o senso comum está habituado a pensar a diferença como um ponto de partida, e então julga a partir da ‘identidade da diferença’ do outro, como se a identidade fosse alguma coisa pronta e acabada” (Sodré, 2006). Na sequência o autor compartilha alguns exemplos do que ele classifica como “saber automático”, fenômeno que ocorre quando elencamos símbolos ao nosso reduzido conhecimento sobre vivências diferentes das nossas (a exemplo de quando vemos uma pessoa usando um turbante e partir daí tomamos decisões a respeito daquela identidade, de forma rasa e - muitas vezes – composta por estereótipos que construímos em nossa mente a respeito daquela expressão de identidade) (Sodré, 2006).

A respeito de identidade e diferença, Silva (2000) relata em seu material como ambos os conceitos estão estreitamente relacionados a como a sociedade produz e utiliza classificações, de modo que dividir e classificar se apresenta neste caso como uma forma de hierarquização. De acordo com o autor, “deter o privilégio de classificar significa também deter o privilégio de atribuir diferentes valores aos grupos assim classificados” (Silva, 2000).

Para análise dos conteúdos coletados neste artigo, consideramos, portanto, o cenário de hegemonia a qual estamos expostos na sociedade ocidental atual em que observamos uma identidade fixada que foi classificada como o “padrão aceitado” ou como o autor nomeia “normalizada”, a este respeito, Silva (2000) diz:

Fixar uma determinada identidade como a norma é uma das formas privilegiadas de hierarquização das identidades e das diferenças. A normalização é um dos processos mais sutis pelos quais o poder se manifesta no campo da identidade e da diferença. Normalizar significa eleger arbitrariamente uma identidade específica como o parâmetro em relação ao qual as outras identidades são avaliadas e hierarquizadas. [...] A força da identidade normal é tal que ela nem sequer é vista como *uma* identidade, mas simplesmente como *a* identidade. Paradoxalmente, são as outras identidades que são marcadas como tais. Numa sociedade em que impera a supremacia branca, por exemplo, "ser branco" não é considerado uma identidade étnica ou racial. Num mundo governado pela hegemonia cultural estadunidense, "étnica" é a música ou a comida dos outros países. É a sexualidade homossexual que é "sexualizada", não a heterossexual. A força

homogeneizadora da identidade normal é diretamente proporcional à sua invisibilidade (SILVA, 2000, pg 83).

A partir desta fala, importante também citarmos um dos efeitos dessa hierarquização e normalização de *uma* identidade como aceitável: a discriminação. Retornando ao texto de Sodré (2006), o autor destaca que “A discriminação vem do fato de ignorarmos — afetivamente, intelectualmente — que estamos excluindo o outro, o diverso, por não termos possibilidade de lidar existencialmente com a diferenciação” (Sodré, 2006). As discussões atuais referentes à Diversidade e Inclusão caminham então para uma ação prática contra a violência (Sodré, 2006). Sobre este tema, o autor traz em sua fala:

Isto implica dizer que não bastam a pluralidade em si mesma, nem a mera crença em uma abstrata virtude do diálogo (uma suposta razão comunicativa), e sim que é fundamental reconhecer o diverso como a potência de uma cooperação radical entre as diferenças. No lugar da prática pasteurizada do “politicamente correto”, deveria advir a busca do ponto de equilíbrio das forças da diversidade. De fato, sob o influxo da mundialização cultural, o reconhecimento da diversidade é na prática um pedido de palavra contra a violência frente ao Outro, característica da metafísica implícita na hegemonia técnica. O respeito à liberdade do outro passa pelo reconhecimento — não apenas intelectual, mas principalmente sensível — de sua liberdade de se interrogar singular e diversamente sobre o seu próprio destino (SODRÉ, 2006, pg 10).

Desta forma, se faz importante desenvolvermos constantemente uma abertura para conhecermos e reconhecermos também as diferentes formas de resistência hoje atuantes em nossa sociedade, que buscam romper com esses parâmetros estabelecidos historicamente e reconstruir uma nova forma de vivência que valorize as diferentes formas de ser e reconheça a diversidade enquanto uma potência rica de trocas e experiências para mundo que vivemos e buscamos construir diariamente em nossas relações sociais.

## **2.2 Políticas de Diversidade e Inclusão nas Empresas**

Segundo THOMAS e ELY (1996), a Diversidade deve ir além do aumento da presença de pessoas que fazem parte de grupos sociais diferentes, pois essa ação deve ser vista como apenas o primeiro passo.

A Organização das Nações Unidas (ONU) estruturou dezessete metas que compõe os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para fins de análise deste estudo

consideramos principalmente os objetivos cinco (5) e dez (10), que aborda respectivamente a igualdade de gênero e a redução das desigualdades. Sobre o objetivo 10, importante ressaltar especificamente o item 10.2 que propõe “até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra” (ONU, 2015)

A Equipe de Research & Market Intelligence da consultoria empresarial Deloitte realizou em 2021 a pesquisa Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações. Nela 215 empresas foram entrevistadas a respeito de suas práticas, estruturas e propósitos relacionados ao tema. O relatório destaca que as empresas avançaram na formação de grupos de afinidade, mas ainda identificam desafios no que diz respeito a desenvolvimento de carreiras, representatividade em cargos de liderança e adoção de indicadores, além da definição de metas de inclusão (DELOITTE, 2021).

Ainda sobre a pesquisa, foi identificado que 41% das empresas entrevistadas possuíam indicadores e que 35% têm metas relacionadas a inclusão. Em 23% das organizações as mulheres ocupam mais da metade dos cargos de liderança, mas em 24% dos conselhos pesquisados não há mulheres e por fim, 81% das empresas pesquisadas têm grupos de afinidade para endereçar temas de diversidade.

Sobre o último item, a pesquisa aborda a importância da atuação dos grupos e destaca alguns dados relevantes. Primeiramente, a pauta a respeito de Mulheres aparece como um tema considerado maduro e abrangente, de modo que 57% das empresas com esse grupo o consideram entre os que mais avançaram na organização. No que diz respeito a Pessoas com Deficiência, identifica-se uma conexão direta entre a formação destes grupos e a Lei 8.213/1991 – conhecida popularmente como “Lei de Cotas”. A pesquisa mostra inclusive, que estes grupos costumam ser mais antigos nas empresas. Além disso, a pesquisa resalta um importante crescimento na criação de grupos relacionados a pautas étnico raciais e comunidade LGBTQIAP+, em especial no último ano 33%. O estudo relaciona este crescimento com as demandas trazidas pelos movimentos *Black Lives Matter* e *Pride* (DELOITTE, 2021).

Nesse contexto, os “Grupos de Afinidade” se apresentam como uma força em crescimento com potencial de resistência e ressignificação para as relações que ocorrem dentro das corporações, possibilitando não apenas uma representatividade quantitativa, mas também um espaço para que as pessoas que fazem parte de grupos marginalizados pela sociedade possam compartilhar suas experiências, exigir e cobrar direitos, além de expor desigualdades enfrentadas.

### 3. ENTREVISTAS REALIZADAS

O ambiente foco desta pesquisa possui uma estrutura de aproximadamente cinco grupos de afinidade, sendo os temas: Mulheres, Étnico Racial, Pessoas com Deficiência, comunidade LGBTQIAP+ e Maternidade. Além disso, a empresa possui um Comitê que media a necessidade de cada grupo, de modo que uma vez por mês um representante de cada grupo de afinidade deve comparecer a uma reunião com o Comitê e levar suas demandas ou necessidades para eventos e/ou atividades que estejam organizando.

Para o presente estudo, o foco se deu em especificamente três grupos: Comunidade LGBTQIAP+, Diversidade Étnico Racial e Pessoas com Deficiência. Este foco foi definido durante a pesquisa considerando os dados trazidos pelas pessoas entrevistadas e relatos em pesquisas de que a questão de inclusão de Mulheres aparenta maior maturidade – importante destacar que, especificamente nesta empresa, nos foram trazidos relatos de que este tema possui maior estrutura e que o ambiente em si já demonstra um cenário de equidade quantitativa (inclusive nos cargos de liderança), além de maior reconhecimento e investimento sobre a causa (ainda que foi reconhecido por parte das pessoas entrevistadas que situações de assédio e machismo, por exemplo, ainda apareçam como um desafio para a sociedade como um todo).

Desta forma, buscou-se compreender de forma mais aprofundada as vivências dos grupos que ainda não atingiram uma representatividade quantitativa similar ao da população brasileira (sobre este item, podemos citar como exemplo um comparativo entre os dados populacionais do Brasil com relação às pessoas que se autodeclaram pretas e pardas – 56% - e a população interna desta organização – menos de 30%).

Sobre as pessoas entrevistadas, elas possuem em média 30 anos de idade e atuaram ou atuam (até o ano vigente de realização deste artigo) nos grupos de afinidade da organização de forma voluntária. Das três pessoas entrevistadas, duas atuavam em mais de um grupo.

O primeiro entrevistado atuava como voluntário e líder do grupo que aborda questões relacionadas a pessoas com deficiência. Se identifica com o gênero masculino, 31 anos de idade, de descendência asiática e com deficiência física. O entrevistado compartilhou que sua motivação para entrar no grupo, se deu pela identificação com o recorte e por ser líder de uma área dentro da estrutura organizacional. Ele atuava na empresa por um ano quando foi entrevistado. (será citado no presente artigo como Entrevista 1).

A segunda pessoa entrevistada atuou em três diferentes grupos dentro da organização: O grupo que abordava discussões étnicos raciais, grupo sobre pessoas com deficiência e o Comitê Organizador (Importante ressaltar que a entrevistada apoiou na criação de um dos

grupos, o de pessoas com deficiência). Ela se identifica com o gênero feminino, etnicidade negra e 29 anos de idade. A entrevistada compartilhou que sua motivação para participar dos grupos se deu pela identificação com um dos recortes, mas também por sua atuação dentro da empresa que demandava o conhecimento das discussões trazidas. Atuava na empresa por dois anos quando foi entrevistada. (será citada no presente artigo como Entrevista 2).

A terceira pessoa entrevistada também atuou em três diferentes grupos durante sua passagem na organização: O grupo que abordava discussões étnicos raciais, grupo sobre comunidade LGBTQIAP+ e o Comitê Organizador. Ela se identifica com o gênero feminino, etnicidade negra e 31 anos de idade. A entrevistada compartilhou que sua motivação em fazer parte dos grupos se deu pela sua identificação com os recortes e por fazer parte de círculos sociais que discutiam as questões abordadas pelos grupos. Havia saído recentemente da empresa, porém atuou na organização por 4 anos. (será citada no presente artigo como Entrevista 3).

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que diz respeito ao perfil dos grupos, o grupo mais antigo da empresa é o que aborda as discussões relacionadas a comunidade LGBTQIAP+ e assim como grande parte dos demais coletivos, foi criado de forma orgânica por funcionários da organização. O grupo mais recente a ser criado foi o que aborda assuntos relacionados à acessibilidade e pessoas com deficiência. Este grupo foi criado em parceria com o time de Recursos Humanos (diferente dos demais) e é citado por uma das pessoas entrevistadas (Entrevista 2) que sua criação se deu em função à Lei 8.213/1991 que prevê que:

A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção: I - até 200 empregados: 2% ; II - de 201 a 500: 3%; III - de 501 a 1.000: 4%; IV - de 1.001 em diante: 5% (BRASIL, 1991)

Sobre este tema, também foi compartilhado que após uma contratação em massa de pessoas com deficiência, se percebeu que a empresa não havia se preparado adequadamente para receber as pessoas e criaram o grupo para identificar necessidades e desenvolver maior acessibilidade e protagonismo para este grupo específico. (Entrevista 2, 2022)

A respeito do grupo que aborda questões étnico raciais, uma das pessoas entrevistadas cita que um maior investimento e interesse por parte da empresa em apoiar a formação e estrutura do grupo se deu pela exposição da marca nas redes sociais principalmente quando publicavam fotos das equipes ou eventos e se percebia a baixa representatividade de pessoas pretas e pardas (algo que gerava críticas nas redes sociais e exposição negativa da marca). Segundo ela, o grupo também foi criado por iniciativa de pessoas colaboradoras. (Entrevista 3)

Importante destacar também que durante as entrevistas, foi observada uma preocupação e crítica na fala de duas pessoas entrevistadas sobre a falta de representatividade interseccional na composição dos membros dos grupos de afinidade. Sobre este item podemos citar dois exemplos: O grupo que aborda temáticas LGBTQIAP+ que, segundo as entrevistadas era inicialmente formado exclusivamente por “homens gays, cisgêneros e brancos” (citação direta de uma das entrevistadas) que já possuíam certo poder de influência e expressiva posição hierárquica dentro da organização. Esta fala foi repetida e reforçada durante os relatos e descrita como uma barreira para que pessoas que representam as “demais letras” da sigla se sentissem representadas ou à vontade para entrar no grupo, de acordo com elas, em especial pessoas que faziam parte da comunidade trans (Entrevistas 2 e 3). Ainda segundo os relatos, foi apenas mediante a entrada de pessoas que representam outros recortes ou interseccionalidades que o grupo começou a ampliar os temas discutidos em eventos e passou a gerar maior senso de pertencimento para pessoas da comunidade LGBTQIAP+ que estavam na organização.

Um segundo exemplo foi a respeito do grupo de Mulheres, que segundo relatos das entrevistas 2 e 3, também é majoritariamente composto por “mulheres brancas, consideradas jovens, cisgêneras, heterossexuais e sem filhos” (citação direta de uma das entrevistadas). Neste ponto, também é importante ressaltar um consenso nos relatos de que esse grupo possui muita representatividade hierárquica dentro da estrutura organizacional com expressiva presença de mulheres líderes, o que, segundo as entrevistadas citadas previamente, gerava privilégios em relação à recursos financeiros, exposição e reconhecimento. Importante ressaltar a fala de uma das pessoas entrevistadas em que ela diz que mesmo sendo uma mulher negra, nunca fez parte do grupo de mulheres, identificando a pauta racial como a mais relevante na sua vivência, pois segundo ela *“raça vem antes para mim, do que gênero enquanto igualdade de direitos”* (Entrevista 2, 2022).

Além disso, compartilharam que por este motivo, era um grupo que constantemente precisava buscar representatividade interseccional “fora” quando realizavam eventos para a organização, de modo que rotineiramente abordavam outras funcionárias (por exemplo funcionárias que se identificavam como mulheres trans, mulheres negras ou mulheres mães)

para participarem de forma pontual em atividades que realizavam, porém não possuíam esta representatividade oficialmente dentro do coletivo.

Segundo Collins & Bilge (2016), a interseccionalidade investiga como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedades que possuem diversidade. O termo foi criado por Kimberlé Crenshaw e passou a ser amplamente adotado nos primeiros anos do século XXI. Atualmente é utilizado como ferramenta analítica, considerando que recortes sociais – classe social, raça gênero, orientação sexual, nacionalidade, etnia, faixa etária, status de pessoa com deficiência, entre outros – são inter-relacionadas e moldam-se mutuamente. (Collins & Bilge, 2016)

De acordo com uma das entrevistadas, a representatividade de mulheres na liderança e na empresa como um todo já estava equiparada, mas que a inclusão e representatividade de pessoas negras (pretas e pardas), pessoas com deficiência e pessoas que fazem parte da comunidade LGBTQIAP+ era baixa. Além disso, percebia que conforme a pauta relacionada à comunidade trans passava a ser mais reforçada e levantada pelo grupo que abordava temáticas LGBTQIAP+, menos apoio o grupo recebia por parte da organização que atuavam. (Entrevista 3, 2022).

Embora o grupo que aborda temáticas LGBTQIAP+ tenha conseguido expandir sua representatividade interseccional, o grupo de Mulheres ainda se demonstra de uma maneira “limitada” a respeito do tema. Uma fala interessante a este respeito se deu na entrevista 2 em que ela compartilha que quando uma mulher desse grupo se tornou mãe, fez uma movimentação para o grupo que aborda maternidade, saindo assim do grupo de mulheres.

A respeito da atuação do grupo de pessoas com deficiência, foi compartilhado que a organização enfrenta um desafio de identificarem as necessidades específicas deste recorte. Um relato preocupante trazido pela Entrevistada 2, foi que por muitas vezes as pessoas que fazem parte deste recorte chegam à empresa com vivências extremamente negativas de outros ambientes corporativos, de modo que quando entram na empresa “o pouco que fazem, já parece muito”, ainda neste tema, a entrevistada compartilha que percebe muitas frases como “gratidão”, “não querer atrapalhar” ou “dar trabalho para a empresa” de modo que esse comportamento em muitas vezes esconde ações e aprendizados importantes que não conseguem alcançar ou até mesmo obter as informações básicas para melhoria do ambiente.

Outro relato importante foi trazido pelo Entrevistado 1, líder do grupo de pessoas com deficiência. Segundo ele, uma outra barreira que o grupo enfrenta é justamente o protagonismo das pessoas que se identificam com o recorte, pois segundo ele ainda enfrentam desafios em

atrair as pessoas para o grupo. A respeito deste tema, ele acredita que um grande fator pode ter origem em uma descrença de que o grupo poderá de fato mudar a realidade que enfrentam, ou impactar diretamente a vida da pessoa que se identifica com o recorte. O entrevistado compartilhou neste relato as dificuldades que uma pessoa com deficiência física enfrenta na sua rotina, seja para chegar ao local de trabalho em termos de acessibilidade, ou até mesmo quando observa as empresas, instituições de ensino e o como é raro encontrar representatividade em altos níveis hierárquicos. Segundo ele, todos estes fatores sociais, políticos e pessoais podem gerar estas barreiras de proximidade do grupo com as pessoas que possuem essa vivência e local de fala.

No que diz respeito à vivência destas pessoas, foi compartilhado que ainda identificavam na rotina da empresa situações de discriminação, principalmente relatos de transfobia. Para enfrentar esta violência, o grupo começou a apoiar o time de Recursos Humanos nas discussões a respeito de contratação e integração, como documentações e cuidados em relação ao uso do nome social. Além disso, o grupo, ao perceber situações de discriminação ou desconforto de pessoas trans na organização tomou a iniciativa de criar um treinamento de sensibilização para áreas que as estavam contratando com o objetivo de explicar sobre o cenário social destas vivências no Brasil, micro agressões que experienciavam no ambiente e boas práticas de acolhimento. O grupo de afinidade sobre pessoas com deficiência também criou um treinamento de sensibilização a respeito do tema e aplica de forma pontual em equipes para gerar inclusão e diminuir situações de discriminação dentro das equipes.

No que diz respeito a reconhecimento e estrutura, percebe-se certa volatilidade de acesso, diretamente relacionada a quem são as pessoas participantes do grupo de afinidade. Alguns grupos que possuem pessoas voluntárias em altos níveis de gestão ou contato com corpo executivo conseguem mais recursos e visibilidade do que outros grupos (vide experiência relatada sobre o grupo “Mulheres”).

Essa falta de reconhecimento, em situações citadas por uma das pessoas entrevistadas foi o que a motivou a inclusive se afastar dos grupos que participava e, por fim se desligar da empresa, visto que ela não percebia o mesmo reconhecimento nos grupos que participava (discussões étnico raciais e comunidade LGBTQIAP+) e que muitos projetos que tocava poderiam impactar também seus resultados enquanto pessoa funcionária da empresa (Entrevista 3, 2022).

A este respeito, importante ressaltar que de acordo com relatos, a participação nos grupos não era vista como um trabalho adicional e sim voluntário, de modo que as pessoas não recebiam pelas horas extras que poderiam vir a desprender em caso de eventos ou ações

elaboradas pelos grupos. Sobre este aspecto, foi compartilhado que em alguns casos as pessoas voluntárias já chegaram a fazer atividades no período da madrugada e realizar tarefas fora do horário de trabalho, como limpeza, organização e decoração dos ambientes em que eventos seriam realizados, pois não tinham orçamento para contratar estes serviços ou utilizar recursos da organização. Além disso, a participação nos grupos não gerava reconhecimentos adicionais, sejam eles de forma financeira ou em relação à sua carreira (Entrevista 3).

Sobre este último item, a Entrevistada 3 nos traz uma crítica de que em alguns momentos se questionava se atuação do grupo era ética, pois segundo ela, neste cenário considerava que estava investindo suas horas profissionais e pessoais, conhecimento e sua própria saúde para trazer um benefício para empresa que não lhe trazia retornos (considerando que ela era uma mulher negra, que ao realizar eventos educacionais, apoiar em campanhas ou crises de comunicação, era constantemente exposta a gatilhos relacionados as formas de discriminação que seu recorte vivencia).

Além disso, ela nos trouxe uma reflexão pessoal que realizou enquanto atuava nos grupos de que sua função era falar sobre a exploração de grupos minorizados na sociedade de forma gratuita e voluntária em uma organização privada, o que a fazia se questionar se não estava sendo novamente, explorada. Sobre este tema, ela cita uma situação em que buscou a participação de uma líder negra da empresa para atuação em um dos grupos e que a líder, em uma conversa individual lhe questionou “O que você, mulher negra recebe em troca por todo este esforço?”. Por fim, ela compartilhou que acredita que o ético a se fazer por parte da empresa seria contratar uma consultoria paga, especializada e formada no tema para apoiar a empresa nesta transformação cultural.

Ainda sobre as vivências, foi compartilhado por uma das entrevistadas o uso da palavra “agressividade” ao relatar como a empresa vê o grupo que aborda questões étnico raciais, de modo que a entrevistada relaciona essa expressão a um estereótipo construído em relação à população negra. Sobre este tema, ela inclusive cita ouvir que “milita demais” e compartilha um sentimento de ironia por ouvir esta frase dentro de um contexto de grupo de afinidade que discute questões sociais relacionadas a grupos sub representados e marginalizados na sociedade. (Entrevista 3, 2022)

Ambos os exemplos podem expressar uma aparente resistência por parte do ambiente em enfrentar as mazelas do preconceito de fato, evitando o desconforto que ele gera, além de demonstrar a expectativa de passividade a respeito de como esse tema deveria ser trazido por parte das pessoas que representam os recortes sociais. Embora pontual, esta colocação nos traz

o questionamento se existe de fato uma disposição por parte do ambiente em mudar este cenário ou o sistema que o permeia. A respeito da exclusão, Sawaia (2001) cita:

“A exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve um homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, ele é produto do funcionamento do sistema” (SAWAIA, 2001, pg. 9)

Sobre este tema, também foi compartilhado na entrevista 3 um desafio enfrentado logo no início da formação do grupo que aborda questões étnico-raciais envolvendo o letramento e aprofundamento das discussões das pautas raciais por parte de seus membros (inclusive membros fundadores). A este respeito foi identificado relatos de que os conteúdos trazidos para discussão se pautavam no mito de meritocracia e esforço, invisibilizando ou de certa forma negando o racismo estrutural que compõe o sistema da nossa sociedade. A este respeito, Almeida (2019) destaca:

O racismo é uma decorrência da própria estrutural social, ou seja, do modo “normal” com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural. [...] Nesse caso, além de medidas que coíbam o racismo individual e institucionalmente, torna-se imperativo refletir sobre mudanças profundas nas relações sociais, políticas e econômicas. (ALMEIDA, 2019. Pg 40-41)

Com este conjunto de informações, é observado como a atuação de grupos que abordam temas tão sensíveis, estruturais e sérios necessitam de um apoio em todas as esferas. Por um lado, temos um longo período de horas que é deslocado e, conforme citado, sem uma regulamentação adequada que quase se configura em um acúmulo de funções (organização de eventos, curadoria de conteúdos, zeladoria, comunicação, treinamentos, entre outras funções citadas). Por parte da empresa, também é observada a necessidade de padronizar o investimento nas ações, uma vez que se observa certa priorização (senão um favoritismo) na distribuição de recursos. Por último, um cuidado direcionado para as pessoas voluntárias, seja pelo estabelecimento de alguma forma de reconhecimento, mas também sua formação sobre o tema e cuidado com a saúde (visto que são pessoas expostas a situações de discriminação e violência que podem gerar gatilhos emocionais).

Por fim, no que diz respeito ao impacto observado por meio da atuação dos grupos as três pessoas entrevistadas reconhecem que existe um interesse por parte da organização em utilizar as vivências e capital intelectual dos membros para projetos externos e internos, como ações de marketing, posicionamento perante cenários de crise (Relações Públicas) e análise de acessibilidade para adequação às normas e inclusão das pessoas contratadas.

Além disso, as pessoas contratadas também percebem uma relação (direta ou indireta) no aumento da representatividade de pessoas que fazem parte dos recortes citados (étnico-racial, pessoas com deficiência e LGBTQIAP+). Dentre alguns números, foram citadas as contratações de quase vinte pessoas trans para o quadro de funcionários e aumento da população preta e parda internamente.

As Entrevistadas 2 e 3 compartilharam que o impacto positivo acontece de forma pontual, mudando a realidade de algumas pessoas, porém sem afetar a estrutura social que as causa. Em seu relato, a Entrevistada 2 informa, por exemplo que os impactos positivos relacionados à empregabilidade são os principais que observou, de modo que pôde testemunhar pessoas tendo acesso pela primeira vez à benefícios como Plano de Saúde.

Importante, é claro ressaltar estas conquistas, ainda que tímidas perante os desafios que são testemunhados diariamente nos jornais e notícias a respeito de nossa realidade social. Além disso, reconhecer que um cenário profissional que realiza estas discussões já se apresenta como algo diferencial em nossa realidade, demonstram o quão básica e precária ainda são as necessidades da população brasileira, principalmente quando falamos do desenvolvimento de uma sociedade livre de discriminação e todas as formas de preconceito, citando uma frase trazida anteriormente “o pouco que fazem, já parece muito”.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A atuação de grupos de afinidade nas organizações ainda se apresenta como um experimento novo nas organizações. Ainda que seu impacto seja claramente identificado na fala das pessoas que atuam, percebe-se também um desgaste emocional e uma grande exposição à gatilhos emocionais das pessoas que estão ali inseridas neste contexto. As três pessoas entrevistadas faziam parte do recorte que os grupos buscavam discutir sobre e representar e, desta forma precisavam se colocar na posição de pessoas ensinadoras e multiplicadoras, além é claro de exercerem a função para qual foram realmente contratadas.

Claramente, a atuação dos grupos possibilita discussão e possibilita maior inclusão e representatividade. Isso é percebido na fala e nos dados trazidos pelas pessoas entrevistadas, por outro lado, ainda se percebe uma falta de equilíbrio entre o grau de esforço que é despendido pelas pessoas voluntárias, que, novamente, não recebem algo em troca pelas suas horas trabalhadas a mais ou reconhecimento pelo engajamento *versus* o retorno que a empresa recebe considerando que a pauta é algo extremamente atual e lucrativa em termos financeiros, marca e atratividade empregadora.

Em resumo, se faz necessário um maior entendimento, inclusive quantitativo dessa relação de troca (quantidade de horas despendidas na atuação voluntária *versus* valor de hora trabalhada remunerada, por exemplo) e se de fato os grupos de afinidade estão sendo reconhecidos como deveriam perante o resultado que entregam. Além disso, pensando nas regulamentações trabalhistas e tendo como exemplo a vivência desta pesquisa específica, qual seria o limite de uma atuação considerada voluntária por parte do funcionário (que gera retorno para a empresa) sem o devido acréscimo da remuneração (considerando os relatos compartilhados neste caso em específico de que inclusive, a atuação nos grupos estava impactando seu trabalho formal na organização), trazendo novamente o questionamento ético da entrevistada 3: *“Não seria esse o trabalho de uma consultoria especializada com profissionais formados e preparados para o tema?”*.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Silva. **Feminismos Plurais: Racismo Estrutural**. São Paulo: Editora Jandaíra, 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.213**, de 24 de Julho de 1991. Institui o Código Civil. Brasília: Diário Oficial da União, pág. nº 14809. 1991.

BRISCOE, Forrest e SAFFORD, Sean. **Employee Affinity Groups: Their evolution from social movements vehicle to employer strategies**. Perspectives on Work, 2010.

DELOITTE. **Diversidade, equidade e inclusão nas organizações**. São Paulo: Equipe de Research & Market Intelligence da Deloitte. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2000.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em < <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em 05 de fevereiro de 2022.

SAWAIA, Bader. (Org). **Artimanhas da Exclusão: Análise Psicossocial e Ética da Desigualdade Social**. Petrópolis: Vozes, 2004.

SILVA, Tomaz Tadeu da (Org). **Identidade e Diferença: A perspectiva dos Estudos Culturais**. Petrópolis: Editora Vozes. 2000

SODRÉ, Muniz. **Diversidade e Diferença**. Sevilla: Revista Científica de Información y Comunicación, 2006.

SODRÉ, Muniz. **Por um conceito de minoria**. In: PAIVA, Raquel; BARBALHO, Alexandre. (Orgs.). Comunicação e cultura das minorias. São Paulo: Paulus, 2005.

THOMAS, David A. e ELY, Robin J. **Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity**. Harvard Business Review: Cross Cultural Management, 1996.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

### A1 Roteiro de entrevista

Nome:	Idade:	Grupo de Afinidade:
Tempo de empresa:	Tempo atuando no grupo:	

1. Descreva de forma resumida sobre o grupo que atua.
  - a. Área foco, quando foi criado e número de participantes.
  - d. História do grupo (como o grupo surgiu) e Objetivo.
2. O que te motivou a fazer parte do grupo?
3. Qual a sua função dentro do grupo?
4. Como o grupo interage com as demais pessoas da empresa?
  - a. São consultados para ações de mídia/marketing?
  - b. São consultados para ações de empregabilidade ou carreira?
  - c. Fornecem treinamentos ou atividades de sensibilização?
5. Como o grupo garante que seus objetivos estão sendo atendidos?
  - a. Acompanham métricas?
  - b. São citados em eventos internos ou externos?
6. Quais os principais impactos causados pela atuação do grupo?
  - a. Identifica aumento/diminuição de denúncias?
  - b. Identifica maior engajamento ou participação no grupo?
7. Qual a importância da atuação do grupo para a empresa?
  - a. Participam de tomadas de decisão?
  - b. Participam de atividades executivas?
  - c. Possuem contato com a liderança executiva?
8. Quais as principais barreiras identificadas pelo grupo?
  - a. Dificuldades enfrentadas (seja na empresa em geral ou em equipes).
  - b. Situações que precisam lidar para que tenham exposição ou engajamento de ações.
  - c. Necessidades do grupo (investimentos, tempo – podem fazer sem restrição ou retaliação, ou patrocínios).
9. Como o grupo interage com a empresa em casos de denúncias ou situações discriminatórias?
10. Qual a influência do grupo para o desenvolvimento de um ambiente inclusivo?
  - a. Identifica correlação entre as atividades do grupo e sentimento de inclusão/pertencimento?
  - b. Identifica outras formas que o grupo poderia apoiar neste tema?