

ESTUDO DE CASO: INCLUSÃO QUE NÃO INCLUI

RAFAEL SILVA DA SILVA¹; JORDANA BARBOSA DA SILVA²; FRANCIELLE MOLON DA SILVA³:

¹Universidade Federal de Pelotas (UFPel) – raphaelsdsm@hotmail.com

²Universidade Federal de Pelotas (UFPel) – Jordanabds@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas (UFPel) – franmolon@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho refere-se a uma atividade de aula que integra a disciplina de Organizações e Relações de Trabalho do curso bacharelado em Administração da Universidade Federal de Pelotas. O objetivo central é analisar criticamente o estudo de caso fictício “Inclusão que não Inclui” - que retrata a implementação superficial de políticas de diversidade na empresa *NovaHorizon Seguros* - propondo intervenções concretas para promover um ambiente organizacional saudável e inclusivo.

O cenário exposto revela uma contradição fundamental: enquanto a empresa adota um discurso institucional progressista, suas práticas cotidianas perpetuam mecanismo de exclusão que podem ser compreendidos à luz das teorias de KANTER (1977) sobre tokenismo e BOURDIEU (1989) sobre violência simbólica. Por um lado, observa-se o fenômeno do tokenismo, onde colaboradores negros e mulheres são incluídos numericamente, mas permanecem marginalizados nos espaços de poder real - evidenciado pela ausência desses grupos em cargos de liderança e pela apropriação de suas ideias. Por outro, a naturalização dessa exclusão reflete a violência simbólica descrita por BOURDIEU (1989), na qual as estruturas de dominação se mantêm precisamente por serem reconhecidas como legítimas, mesmo quando reproduzem desigualdades.

A relevância desta análise fundamenta-se no impacto crítico da diversidade efetiva para organizações: conforme THOMAS; ELY (1996), apenas quando diferenças são integradas como fontes de aprendizagem geram inovação e vantagem competitiva. Já a persistência de microagressões e exclusão, como as relatadas no caso, está associada a danos psicológicos (ex.: síndrome do impostor) e perda de talentos (MENDONÇA; VELOSO, 2020) reforçando a necessidade de ações estruturais além do “marketing inclusivo”.

Neste contexto a atividade visa: diagnosticar falhas nas práticas de diversidade à luz de teorias organizacionais e propor mecanismos para transformar retórica em equidade tangível, alinhados ao modelo de diversidade como justiça social. A abordagem considera que, como alerta BORDIEU (1989), a mudança efetiva exige a desnaturalização das estruturas simbólicas que perpetuam a exclusão no cotidiano organizacional.

2. ATIVIDADES REALIZADAS

A realização deste estudo iniciou-se com uma análise crítica do caso fictício “Inclusão que não Inclui” conduzido a partir das questões norteadoras propostas. Adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, descritiva e interpretativa, que permitiu explorar as nuances do cenário organizacional da *NovaHorizon Seguros*.

Como destacam MENDONÇA e VELOSO (2020), essa escolha metodológica é particularmente adequada para investigar fenômenos complexos de exclusão organizacional, pois possibilita captar não apenas as manifestações superficiais dos problemas, mas também as estruturas subjacentes que os sustentam.

O processo desenvolveu-se em etapas sequenciais. Primeiramente, realizou-se uma revisão teórica, fundamentando a análise em conceitos-chave como diversidade organizacional, tokenismo e microagressões. Para isso, recorreu-se às contribuições de autores como KANTER (1977), com sua análise sobre a dinâmica do tokenismo; BOURDIEU (1989), com sua teoria do capital simbólico e poder; e THOMAS e ELY (1996), com seus modelos de gestão da diversidade. A seleção desses referenciais foi complementada pelas contribuições contemporâneas de MENDONÇA e VELOSO (2020) sobre os impactos psicossociais da exclusão organizacional.

Em seguida, procedeu-se a um diagnóstico minucioso das narrativas apresentadas no caso, que revelavam o que MENDONÇA e VELOSO (2020) denominam de “inclusão superficial” - situação em que políticas de diversidade são implementadas apenas no nível discursivo, sem transformações efetivas nas relações de poder. O cenário retratava a *NovaHorizon Seguros*, empresa que havia implantado recentemente um programa de diversidade com foco em gênero e raça, mas que, na prática, mantinha contradições: a ausência de colaboradores negros em cargos de liderança; a interrupção sistemática de mulheres durante reuniões de diretoria; e a apropriação de ideias de minorias, exemplificada pela experiência da funcionária Júlia, coordenadora de projetos, mulher e negra, que via suas contribuições serem ignoradas, até que um colega homem branco as repetisse e recebesse crédito. Paralelamente, a liderança da empresa celebrava superficialmente o sucesso do programa através de ações como “posts coloridos no LinkedIn”, ignorando a falta de escuta ativa e políticas efetivas de equidade relatadas pelos colaboradores.

Posteriormente, esse diagnóstico detalhado serviu de base para discussões coletivas entre os pesquisadores. Nessas sessões, interpretaram-se as causas profundas dos problemas identificados, suas consequências multidimensionais e, sobretudo, exploraram-se caminhos viáveis para a intervenção. O objetivo era transcender a crítica e avançar em direção a propostas concretas capazes de transformar a realidade exposta no caso.

O estudo de caso “Inclusão que não Inclui” revela uma contradição fundamental na *NovaHorizon Seguros*: enquanto a empresa adota um discurso progressista em suas políticas de diversidade, suas práticas cotidianas perpetuam um mecanismo de exclusão. Essa dissonância se manifesta em situações como a sub-representação de profissionais negros em cargos de liderança, a interrupção sistemática de mulheres durante reuniões e apropriação de ideias de minorias - exemplificado pelo caso de Júlia, coordenadora negra cujas contribuições só são válidas quando reiteradas por colegas homens brancos.

Tais fenômenos caracterizam o que KANTER (1977) denomina tokenismo, onde grupos minoritários são incluídos simbolicamente, mas permanecem marginalizados nas estruturas de poder. Esses problemas são sustentados por dinâmicas organizacionais profundas. Os vieses inconscientes, que associam competência e liderança a perfis masculinos e brancos, atuam como barreiras invisíveis à equidade. Essa realidade é agravada pela ausência de mecanismos de accountability, que permitem a perpetuação de comportamentos excludentes sob o argumento da “cultura organizacional tradicional”.

A fundamentação teórica de BOURDIEU (1989) sobre capital simbólico ajuda a explicar esse cenário: as estruturas de poder dominante tendem a validar apenas as vozes que se alinham aos padrões hegemônicos, criando um ciclo de exclusão disfarçada. Os impactos desse ambiente são sistêmicos e bifacetados.

Para os colaboradores, especialmente aqueles pertencentes a grupos marginalizados, as consequências incluem desmotivação, esgotamento emocional e o desenvolvimento da síndrome do impostor - como sugere a experiência de Júlia, que enfrenta burnout enquanto testemunha suas ideias sendo sistematicamente desvalorizadas.

Para a organização, essa pseudoinclusão resulta em perda de talentos, homogeneização de perspectivas e custos operacionais elevados com turnover e absenteísmo. THOMAS e ELY (1996) alertam que, ao falhar em adotar um modelo de diversidade como fonte de aprendizagem, a empresa não apenas perpetua injustiças, mas também renuncia ao potencial inovador que a pluralidade proporciona. Essa análise demonstra que os desafios da *NovaHorizon Seguros* vão além de falhas operacionais - são manifestações de estruturas organizacionais arraigadas que exigem intervenções em múltiplos níveis para serem transformadas.

Para transformar a retórica de inclusão em ações concretas da *NovaHorizon Seguros*, foram elaboradas propostas de intervenção que abordam desde a conscientização até mudanças estruturais na cultura organizacional. O primeiro eixo de ação consiste na implementação de treinamentos contínuos sobre diversidade e inclusão, destinados a todos os níveis hierárquicos da empresa. Essas capacitações devem ir além do discurso superficial abordando temas como vieses inconscientes, microagressões e a importância da representatividade. O objetivo é sensibilizar os colaboradores transformando-os em agentes ativos na construção de um ambiente mais justo e equitativo.

Paralelamente, é fundamental estabelecer metas claras de representatividade, especialmente em cargos de liderança. Isso pode ser alcançado por meio de programas de mentoria e desenvolvimento de carreira voltados para grupos sub-representados, como mulheres e profissionais negros. A presença diversificada em posições estratégicas não apenas promove equidade, mas também enriquece a tomada de decisões com diferentes perspectivas.

Para assegurar que essas políticas sejam efetivas é necessário criar mecanismos de feedback e accountability. Isso inclui a implementação de canais seguros e anônimos para denúncias de discriminação, além da formação de um comitê de diversidade responsável por monitorar o cumprimento das ações propostas. Esse comitê deve ter autonomia para investigar relatos e propor medidas corretivas, garantindo que as iniciativas não se limitem ao discurso.

Outro aspecto crucial é a revisão dos processos de recrutamento e promoção, eliminando vieses que perpetuam a desigualdade. A adoção de painéis de entrevista diversos e a padronização de critérios de avaliação são medidas que podem contribuir para um sistema mais justo. Além disso, a empresa deve analisar se suas políticas de ascensão profissional não reproduzem barreiras invisíveis para determinados grupos.

Por fim, é essencial fomentar uma cultura organizacional que valorize a diversidade como fator de inovação e competitividade. Isso pode ser feito por meio de campanhas internas, celebração de datas relacionadas à equidade e a integração desses valores na missão da empresa. Somente quando a inclusão for internalizada nos hábitos e nas relações cotidianas é que a *NovaHorizon Seguros* poderá superar o tokenismo e construir um ambiente verdadeiramente acolhedor e produtivo.

Essas propostas, quando aplicadas de forma integrada, têm o potencial de converter a diversidade em uma prática efetiva, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso "Inclusão que não Inclui" revela a discrepância entre o discurso institucional de diversidade e as práticas reais que perpetuam a exclusão na empresa *NovaHorizon Seguros*. A análise crítica identificou que, apesar das iniciativas de diversidade, a falta de representatividade em cargos de liderança e as microagressões sistemáticas continuam a ser problemas significativos.

Os principais resultados obtidos mostram que a diversidade efetiva é essencial para a inovação e a vantagem competitiva das organizações. No entanto, a persistência de práticas excludentes resulta em danos psicológicos para os colaboradores e na perda de talentos valiosos. As propostas de intervenção sugeridas visam transformar a retórica de inclusão em ações concretas, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e equitativo.

As implicações desses resultados são relevantes para o contexto mais amplo, destacando a necessidade de ações estruturais para garantir a verdadeira inclusão. Os desafios encontrados incluem a resistência cultural e a necessidade de mudanças profundas nas práticas organizacionais. As lições aprendidas durante o processo reforçam a importância de um compromisso genuíno com a diversidade e a inclusão, além do simples marketing inclusivo.

Para futuras investigações, sugere-se explorar a eficácia das propostas de intervenção implementadas e investigar outras áreas que possam contribuir para a promoção de um ambiente organizacional inclusivo e saudável.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 15. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1986.

KANTER, R. M. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 1977.

MENDONÇA, H.; VELOSO, E. F. **Diversidade e inclusão nas organizações: caminhos para a equidade**. São Paulo: Atlas, 2020.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.