

Anexo I

Nome da grande área: Ciências Sociais Aplicadas

Nome da área: Administração

Nome da subárea: Gestão de Pessoas

Título: GESTÃO DA DIVERSIDADE: DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Resumo. Este artigo trata da gestão da diversidade nas organizações, analisando-a como parte integrante das instituições que procuram mitigar desigualdades sociais através de políticas e práticas internas. A partir da análise bibliográfica sobre o tema, infere-se que a gestão da diversidade surgiu como resposta à inclusão de grupos marginalizados ao mercado de trabalho, adequando sua gestão a iniciativas de inclusão com o objetivo de gerar equidade de direitos e oportunidades no cenário corporativo. O estudo buscou analisar, de maneira crítica, os desafios das organizações no gerenciamento da diversidade e seus efeitos no ambiente organizacional, buscando compreender quais são as dificuldades enfrentadas para a implementação de forma sustentável e alinhada, descaracterizando as empresas de possíveis incoerências tais como o *Tokenismo* e *Pinkwashing*. O estudo foi bibliográfico com corte transversal e uso de fontes secundárias, apresentando um ensaio teórico sobre o tema. Os resultados apontam que a gestão da diversidade bem aplicada favorece a efetividade no enfrentamento das desigualdades sociais, possibilitando inclusive benefícios econômicos para indivíduos e empresas.

Palavras-chave. Diversidade. Gestão. Inclusão.

Abstract. This article deals with the management of diversity in organizations, analyzing it as an integral part of institutions that seek to mitigate social inequalities through internal policies and practices. From the bibliographic analysis on the subject, it is inferred that diversity management emerged as a response to the inclusion of marginalized groups in the labor market, adapting its management to inclusion initiatives with the objective of generating equality of rights and opportunities in the corporate scenario. . The study sought to analyze, in a critical way, the challenges of organizations in managing diversity and its effects on the organizational environment, seeking to understand what are the difficulties faced for the implementation in a sustainable and aligned way, decharacterizing companies from possible inconsistencies such as Tokenism and Pinkwashing. The study was bibliographic with a cross-section and use of secondary sources on the topic. The results indicate that the management of diversity well applied favors the effectiveness in facing social inequalities, even enabling economic benefits for individuals and companies.

Keywords. Diversity. Management. Inclusion.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão da diversidade nas organizações tem sido um tema recorrente na política e no programa sistêmico da Gestão de Pessoas das empresas, para garantir a inclusão de mais colaboradores representativos de diferentes grupos, visando a construção de uma equipe plural. Esta pluralidade é responsável pela criação de uma cultura organizacional amplificada, incluindo pessoas com experiências e vivências de diversas perspectivas.

Durante séculos, o mercado de trabalho, principalmente do ponto de vista gerencial, foi dominado por grupos bastante homogêneos, principalmente homens brancos, cisgênero e heterossexuais. A partir do momento em que grupos de diversidade começaram a reivindicar seu espaço, as empresas precisaram encontrar uma forma de se adequar e incorporar mais pessoas de diferentes perfis de convivência em seus quadros.

O debate sobre a diversidade tem origem em quatro movimentos sociais. O primeiro após a Segunda Guerra Mundial, caracterizado pela presença permanente e maciça de mulheres no mercado de trabalho, a diversidade demográfica em função da globalização, a concomitância de gerações com o aumento da expectativa de vida e a cultura mais progressista e liberal quanto às diferenças (CÊGA, 2019).

O clima do pós-guerra trouxe reações radicalmente contrárias aos fundamentos da eugenia levada ao extremo pela política nazista. Segundo Cêga (2019), a negação da diversidade e sua influência em certas características individuais dos grupos humanos, levou a uma reação de geneticistas; biólogos e antropólogos físicos. Os mesmos utilizaram de diversos eventos científicos para expor do pensar na diversidade biológica humana, apresentando aspectos de singularidade institucional muito predominantes.

Esses aspectos evidenciaram a existência de um universo organizacional caracterizado por discriminações sociais no acesso ao emprego, pela divisão de gênero do trabalho e pela fraca representatividade feminina entre dirigentes, por conflitos interculturais, pela dificuldade de jovens serem inseridos no mercado de trabalho, pelo afastamento de assalariados com mais de 50 anos de idade e pela dificuldade de inserção de pessoas com deficiências físicas, mentais ou intelectuais (CHANLAT, 2013).

As perspectivas de diversidade mais comuns a serem adotadas pelas organizações são de gênero, etnia, idade, religião ou orientação sexual. Alves e Silva (2004) evidenciam que as equipes de trabalho nas empresas vêm se diversificando cada vez mais, fazendo com que pesquisadores se motivem a intensificarem seus esforços na exploração desse tema. Com isto, o desafio dos gestores é aliar uma inclusão e integração organizacional sem que anule o potencial oferecido pelas diferenças, garantindo coesão nas instituições e se afastando de práticas equivocadas, tais como o *Tokenismo* e *Pinkwashing*.

Sendo assim, este trabalho objetiva analisar os desafios do gerenciamento da diversidade organizacional, suas dificuldades, práticas equivocadas e organizações que apoiam a questão. O estudo foi de natureza qualitativa, aos moldes de um ensaio teórico. Foi realizada pesquisa bibliográfica com corte transversal sobre o tema, utilizando fontes secundárias, a exemplo de livros, revistas, reportagens e sites empresariais. Não se pretende generalizar e, sim, apresentar noções de como se

configura a questão no cenário organizacional, o que poderá contribuir com pesquisas futuras e práticas de Gestão de Pessoas.

1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Segundo as Nações Unidas (2019), a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi realizada em 1948 devido ao elevado número de mortes ocasionadas pelas Guerras Mundiais. Estes acontecimentos históricos trouxeram como consequência movimentos migratórios e sociais, como o crescimento dos debates sobre o papel social das mulheres, dos negros, dos indígenas, das pessoas LGBTQIA+, de pessoas com necessidades especiais e outros grupos de diversidade, gerando discussões nas empresas de como se moldar a esses debates.

A gestão da diversidade é um conceito utilizado primeiramente de forma significativa na década de 1990 por R. Roosevelt Thomas, no artigo para a Harvard Business Review, em que o autor defendeu a substituição da utilização de uma ação afirmativa, usada como resposta à necessidade de inclusão social, para a utilização dos mecanismos da gestão da diversidade (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1990). Nesse contexto social, as empresas viram-se com o desafio de precisar trabalhar em uma outra lógica no que dizia respeito às pessoas.

Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) apontaram as vantagens da implementação da gestão da diversidade nas empresas. Segundo os autores, sob o viés econômico, a mesma possibilita a redução de custos com turnover e absenteísmo; atrai funcionários talentosos; aumento da criatividade e inovação, da capacidade de resolução de problemas e maior flexibilidade no sistema administrativo.

Tendo em vista os pontos positivos e a demanda de novos perfis nas organizações, iniciou-se a implementação de grupos de diversidade. Segundo Robbins *et al.* (2010), a diversidade está dividida em dois níveis: nível superficial e profundo. O nível superficial está ligado a fatores como idade, gênero, etnia e raça. Já o segundo nível apresenta elementos como personalidade, habilidade e valores. Em seguida serão vistos os grupos de diversidade mais conhecidos e falados atualmente.

Partindo da pesquisa do IBGE (2019) sobre a faixa etária no Brasil por idade relacionando 2012 e 2019, é possível observar a contrariedade entre os dois anos observados, por apresentar uma menor natalidade em 2019, afirmando a problemática atual sobre a baixa taxa de natalidade e o aumento da população idosa. Segundo Bastos e Oderich (2020), empresas que se prepararem melhor para a recepção de idosos estarão mais bem preparadas para o futuro devido ao percentual etário e maior expectativa de vida. Outro fator destacado é o interessante compartilhamento de experiências e conhecimentos entre as diferentes gerações respeitando as limitações. A artista Claudia Raia em seus 55 anos disse no programa Saia Justa (2022) que a sociedade não está preparada para lidar com esse novo “modelo” de mulher com tal faixa etária, mostrando que a visão desatualizada e preconceituosa sobre *baby boomers* é presente em todos os âmbitos empregatícios, inclusive no artístico, dificultando a produtividade desta faixa etária.

A população negra no Brasil ainda passa por desafios devido ao enraizado racismo, que dificulta o pagamento da dívida social. Deste modo, além das barreiras

para serem incluídos nas organizações também têm maior dificuldade de ascensão na empresa. Segundo o infográfico do G1 (2019) baseado nos dados da pesquisa do Instituto Ethos, a maior proporção de pessoas negras está em cargos de nível operacional - Aprendizes (57,7% de negros) e Trainees (58,2% de negros) - sendo que em cargos nos níveis tático e estratégico a maioria é de pessoas brancas, como exemplo cargos no Conselho de Administração (95% de brancos), Quadro Executivo (94,2% de brancos) e Gerência (90,1% de brancos) (TREVISAN e BRIDI, 2019). Dentre as origens dessa diferença, está o diferente nível de escolaridade entre brancos e pretos ou pardos. Segundo o gráfico do G1 (2019) sobre dados apresentados pelo IBGE sobre as taxas da população que estava cursando ou já havia terminado a graduação em 2018, foram observados os anos de 2016 com 33,5% de brancos e 16,8% de pretos ou pardos, em 2017 foram 32,9% de brancos e 16,7% de pretos ou pardos e em 2018 foram 36,1% de brancos e 18,3% de pretos e pardos (MORENO, 2019). Deste modo, resulta-se na discrepância entre as raças.

Após o período das Guerras Mundiais no século XX, as mulheres começaram a procurar maior independência principalmente financeira entrando no âmbito corporativo. Todavia, ademais os preconceitos enfrentados, outra problemática é a diferença salarial entre os dois gêneros. O infográfico do G1 baseado nos dados do IBGE, sobre a diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil em 2019 demonstra que as mulheres recebem menos em quase todas as faixas etárias e quase todos cargos apresentados, com ênfase no grupo de diretores e gerentes (38% menor), profissionais das ciências e intelectuais (36% menor) e no ramo do comércio (36% menor) (SILVEIRA, 2021). O subgrupo de mulheres que são mães enfrentam um desafio maior, o infográfico do jornal baiano CORREIO mostra que apenas duas de dez mães solteiras estão empregadas, dentre elas 74% têm renda pessoal de até dois salários mínimos (NATIVIDADE, 2020). Esta desigualdade resulta no abalo das mulheres, e quando também são mães, prejudicam seus filhos.

A homofobia transcende o âmbito social estando presente no meio corporativo, estando entre os grupos de diversidade mais afetados, em virtude do machismo na sociedade, trazendo bloqueios desde a contratação. Segundo dados apresentados pelo Painel BAP (2020) 90% de travestis se prostituem por não terem outra opção de emprego (mesmo com bons currículos), 33% das empresas brasileiras não contratariam pessoas LGBT para cargos de chefia, 41% dos entrevistados afirmam ter sofrido discriminação por sua orientação sexual ou identidade de gênero no trabalho e 61% dos funcionários LGBT optam por esconder a sexualidade da equipe de trabalho. Quando a comunidade é contratada, segundo o Jornal EXTRA, geralmente é para cargos como cabeleireiro, atendentes de lojas femininas, maquiador, comissário de bordo e estilista, demonstrando a maior presença desse grupo em atividades voltadas ao gênero feminino (CARDOSO, 2018).

A religião é uma série de práticas, crenças, e ideias considerando como sagrado lugares, pessoas e profecias. Silva (2018) em seu estudo aponta que o ambiente organizacional é propício para o desenvolvimento de conflitos e discriminação religiosa, seja por violência física ou psicológica. O estudo aponta algumas ações a fim de promover a diversidade religiosa, primeiramente, valorizando as diferenças e criando um ambiente em que as diversidades religiosas se sintam incluídas e respeitadas, e para um gerenciamento de inclusão eficaz se faz necessário o treinamento de gestores de recursos humanos para adquirir conhecimento acerca das religiões presentes na organização a fim de promover o diálogo com os colaboradores para a formulação de políticas na empresa.

Cavalcanti, Oliveira, Tonhati (2015) expõe uma problemática no que se refere ao fenômeno migratório contemporâneo, os autores expõe a deficiência que temos em relação à aceitar imigrantes, em uma perspectiva social nota-se que há uma diferença entre imigrante e estrangeiro, que apesar de imigrante possuir um status jurídico equivalente ao estrangeiro, socialmente o imigrante é visto com um olhar de desdém, considerando o imigrante como inferior economicamente, tecnicamente e intelectualmente. E a partir desse ponto os autores, ao comparar o Brasil com imigrações em outros países, nota a diferença no quesito de inserção na sociedade estrangeira, sendo que em países europeus, o imigrante tem uma trajetória economicamente em “curva U”, significa, o imigrante ao entrar em outro país tem uma queda econômica, perdendo a sua média na sociedade quando comparado a sua nação de origem, mas com o tempo conseguem sua ascensão. Enquanto no Brasil, como denominaram no estudo, existe uma “curva em L”, que seria, ao estrangeiro entrar em território nacional na intenção de formalizar residência em solo brasileiro, sua média social cai e se mantém baixa, gerando uma enorme dificuldade para uma ascensão econômica e social.

O autor conclui que o Brasil não pode continuar ignorando essa força econômica, que seria a imigração, e analisar o comportamento dos imigrantes, gerar políticas públicas que contemplem as necessidades dos imigrantes é crucial para o desenvolvimento do país e considerar uma vertente humanística – que leva em consideração os direitos e oportunidades iguais e inclusão – e a função produtiva econômica dos imigrantes é de importância para o desenvolvimento econômico dessa população imigrante.

O desemprego é um fato que enfrentamos a anos no Brasil, mas isso se agrava ainda mais com pessoas portadoras de deficiências físicas, Ramalho e Souza (2005) trazem seu estudo nesse sentido, notando que existe um “Brasil Deficiente”, se referindo a indiferença com que o estado tem a respeito de sua autonomia. Os autores questionam o motivo que apesar dos avanços sociais e tecnológicos, a inclusão de deficientes no mercado de trabalho não avançou o quanto poderia, a maior negligência estaria na falta de profissionalização para o deficiente, pois, não existe uma legislação que trate da qualificação do deficiente, e a falta de um estímulo econômico gera uma informalidade no trabalho para as pessoas com deficiência. Os portadores de deficiência não carecem de um sistema protetivo, mas sim de estímulos na formação de habitação, reabilitação dos portadores de deficiência no mercado de trabalho.

1.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Segundo Chiavenato (2014), a ética e a responsabilidade social são fundamentais para uma organização consciente, pois no futuro não haverá espaço para empresas que não respeitam os direitos e liberdades individuais.

Para assegurar esta individualidade, se faz necessário diferenciar a diversidade da inclusão. Segundo Sherbin e Rashid (2017) é suposto que tais conceitos estão agrupados, entretanto “[...] sem a inclusão, no entanto, as conexões cruciais que atraem talentos diversos, incentivam sua participação, promovem a inovação e levam ao crescimento dos negócios não acontecerão”. Segundo Stefanie K. Johnson (2020), a inclusão se resulta da singularidade, em se sentir único valorizando isso e no sentimento de pertencimento.

Alves e Silva (2004) trazem uma perspectiva real, que se passa longe dos holofotes e colocam em pauta, o que é inclusão em uma gestão de diversidade? O que é exclusão em uma ação afirmativa? Tendo como raciocínio que a gestão da diversidade são ações da empresa para o gerenciamento da diversidade e a ação afirmativa seria a interferência do estado através de leis para inclusão de grupos tradicionalmente marginalizados. Os autores destacam que os métodos de ações afirmativas que vem por meio da legislação, o estado, como raça, sexo, opção sexual, idade, religião, patologia física/psicológica apesar de ser uma necessidade, os métodos de aplicação deixam a desejar, colocando pessoas de grupos vulneráveis no mercado de trabalho, porém, não dando as ferramentas necessárias para que tais tenham progressão no trabalho, sendo notado que, programas internos de empresas voltados a diversidade possui uma notável eficácia quando comparado as meras inclusões abruptas das ações afirmativas do estado.

Perante a isso, organizações que defendem grupos historicamente marginalizados cobram atitudes das empresas para ações que tendem levar equidade a essas pessoas, para que elas tenham progressão no trabalho e um acolhimento justo. Os autores continuam que, o gerenciamento da diversidade vai para além da “inclusão” e caminha mais ao encontro do acolhimento da empresa ao todo, entendendo a empresa como um organismo, que divide missão, visão e valores. E para que aconteça uma devida inclusão, seria necessário educar os colaboradores do nível de operação ao tático, para que assim não haja um conflito entre os funcionários e gere um ceticismo sobre os valores da inclusão e como consequência a propagação de um sentimento preconceituoso com beneficiários desses programas de inclusão.

2 TOKENISMO E PINKWASHING

Sob a perspectiva da inclusão e diversidade, quando estes fatores não estão presentes resulta na má implementação da gestão da diversidade sendo possível observar certos fenômenos. *Tokenismo* é um conceito que surgiu nos anos 60 nos Estados Unidos sendo Martin Luther King (1962) o primeiro a utilizar tal conceito. Os pesquisadores Michael Hogg e Graham Vaughan (2010) escreveram o livro *Psicologia Social* e nele criticam a conduta de uma organização incorporar grupos de diversidade para gerar uma sensação de diversidade e se livrar da acusação de discriminação.

Partindo do mesmo ponto de vista, o Princípio de Smurffete foi um exemplo apresentado nos anos 90 de tal prática. Katha Pollitt (1991) criou esta denominação em um artigo do *The New York Times* para explicar a prática da cultura pop de colocar uma única personagem feminina no meio de vários homens, como o próprio filme dos Smurfs. Esse fenômeno, entre outras práticas similares, apresenta uma visão dos grupos majoritários como pessoas secundárias, superficiais e inferiores.

Outra problemática é a utilização da *PinkWashing*, que segundo Gomes (2018), Presidente 2016-2021 da Câmara de Comércio e Turismo LGBTQIAP+ do Brasil, é uma conduta em que se utiliza a bandeira LGBTQIAP+ como estratégia política, de marketing e financeira sem colocar o discurso em prática. A utilização de tal abordagem está ligada ao discurso de engajamento e envolvimento em causas coletivas pelo numeroso apoio popular quando se trata sobre o tema (OLIVEIRA e MACHADO, 2021). Entretanto, não se torna uma regra de repercussão positiva partida no uso da bandeira LGBTQIAP+, muitos consumidores questionam a veracidade do

apoio pelo debate do *Pink Money* “dinheiro rosa”, que se refere ao poder de consumo da comunidade LGBTQIAP+ (GOMES, 2018).

O caso Blizzard identifica na prática os impactos dos conceitos já citados. A empresa multimilionária que fez seu nome no mundo dos jogos eletrônicos e era alvo da ambição de muitos programadores, com um marketing pesado a respeito de ser um ambiente de trabalho inovador e acolhedor às diferenças, teve início de sua derrocada em 2018 quando iniciaram a investigação que se mantiveram sobre sigilo até julho de 2021 (VINHA, 2021), quando o governo da Califórnia, nos EUA, abriu um processo contra a Activision Blizzard com mais de 40 relatos sobre assédio moral e sexual, com vítimas majoritariamente mulheres, com riqueza de misoginia, relatos como os de funcionárias submetidas a assédio constante e salário desigual, que não eram promovidas mesmo tendo capacidades superiores a funcionários homens, e os homens “beberem grandes quantidades de álcool enquanto rastejam por vários cubículos no escritório e frequentemente se envolvem em comportamento inapropriado direcionado às funcionárias mulheres” (CALIFORNIA, 2021, p.36), mulheres, negros(a) sendo colocados em posição de destaque para “melhorar a imagem da empresa” piadas do mais baixo nível como estupro eram abertamente comentada na empresa multimilionária, e as vítimas sem qualquer meio para se defender, já que as denúncias se tornariam alvo de retaliação, e gerando assim circunstâncias pra casos como o de uma de uma ex-colaboradora que tirou a própria vida depois de passar por uma relação abusiva com seu supervisor (VINHA, 2021).

Saraiva e Irigaray (2009) em seu estudo de caso sobre a Nortec, investigam se o conceito de diversidade é algo que está realmente alinhado com o perfil interno da empresa multinacional, que implantou a mais de vinte anos políticas de diversidade na matriz e em todas as filiais. A pesquisa se passou na filial do Brasil, escritórios do Rio de Janeiro e de São Paulo, a análise se baseou em pesquisa documental e entrevistas aos colaboradores. Os autores destacam que a formalização de políticas de diversidade não é inclusiva e por esse raciocínio conseguem extrair a ambiguidade de clima que a organização possui. Na análise das políticas formais da empresa notasse que existe uma intenção de uso político da diversidade para buscar legitimidade junto ao mercado, exaltando políticas da empresa como, “Igualdade, Oportunidades Iguais e Ação Afirmativa”, dando a entender que ao aceitar uma obrigação legal estaria fazendo um favor. Em contraponto, na análise da visão dos grupos de diversidades na organização, relatos de diferença de tratamentos de casais homoafetivo, não os cobrindo com os mesmos direitos que casais heteros possuem, como, plano de saúde, seguro e viagem prêmio, isso distingue do discurso feito pela empresa sobre igualdade, pois aqui não há igualdade de tratamento entre casais, a negligência na organização com a inclusão se mostra mais tóxica no ponto em que com as entrevistas é possível notar que as pessoas já normalizaram os abusos e negligências, como por exemplo, mulheres sentindo a necessidade de se masculinizar para obter respeito no ambiente de trabalho; colaboradores negros sentindo a necessidade de provar que não são menos qualificados por ter entrado na empresa através das cotas; pessoas preferindo esconder sua sexualidade para não virar piada no “clube do bolinha”.

Saraiva e Irigaray (2009) também trazem a voz dos grupos apresentados como “não-minorias”, expressão equivocada pois gera percepção de grupo maior no sentido de quantidade, o que leva ao entendimento de que grupos de diversidade seriam pequenos ou inferiores. De qualquer forma, vale salientar a discordância entre discurso e realidade, o que leva os grupos de diversidade da organização a se

sentirem deslocados e reprimidos; relatos como “[...]sou obrigada a tolerar os gays” foram comuns, denotando como a empresa não trabalha sobre o clima de incluir a diversidade em seu quadro, mas sim, tolerar. A questão é ainda mais evidente quando um gerente da organização relata que em seu quadro de funcionários não existem homossexuais, diversidade religiosa e demais, sendo que os autores com uma breve entrevista identificaram esses grupos presentes na organização, ou seja, o completo desconhecimento sobre a própria diversidade interna, demonstrando a inconsistência do discurso na prática, sendo possível notar que há diferença clara entre o que é formalizado e o que é efetivo, tendendo ao *PinkWashing*, *Pink Money*, Princípio da Smurffete e *Tokenismo*.

3 ORGANIZAÇÕES QUE APOIAM A GESTÃO DA DIVERSIDADE

O *Great Place to Work* (GPTW) é uma consultoria global que apoia as organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação, buscando reconhecer as empresas que querem fazer da diversidade parte da cultura organizacional (GPTW PARA TODOS, 2022). No ramo da diversidade de gênero, o ranking aponta que 23% da liderança das empresas premiadas são por mulheres, sendo por requisito para o ranking de 30% de mulheres em cargos de liderança (GPTW, 2022). No ranking GPTW de 2021, na temática “Mulheres” a empresa Mercado Livre é quem se encontra no 1º lugar, graças a sua cultura de reconhecimento e celebração, tendo diversidade em todas as camadas da empresa, baseadas em meritocracia e calibrações para decidir movimentações e promoções.

A respeito da inclusão das pessoas trans, que ainda é muito lenta, é necessário admitir a necessidade de projetos de inclusão de pessoas trans, principalmente por serem expostas a marginalização e exclusão social. Uma pesquisa realizada pela Fapesp (2020), realizada com 528 pessoas trans de sete cidades do estado de São Paulo, indica que apenas 13,9% das mulheres trans e travestis e 59,4% dos homens trans têm um emprego formal. Criada em 2013, com a ideia inicial de auxiliar pessoas trans e apresentar os currículos às empresas, a TransEmpregos hoje também colabora auxiliando as empresas a promover um ambiente acolhedor ao colaborador trans. O projeto já conta com 2000 empresas parceiras (entre elas Mercado Livre), e em 2021, a TransEmpregos somou 21.477 cadastros, tendo 799 contratações. A empresa Mercado Livre também tem iniciativas para seus colaboradores trans, cobrindo 70% do valor do procedimento de redesignação de gênero (limite de até U\$5 mil por operação), seguro fiança de aluguel de imóveis e assessoria jurídica para alteração de nome e gênero no registro civil.

Em seu estudo, Faria (2016) mostrou as empresas mesmo que possuam pessoas LGBT's em seu quadro de funcionários, não quer dizer que as organizações estão empregando com a visão voltada para a gestão da diversidade, cujo o objetivo é a administração das relações de trabalho, empenhando a reproduzir o discurso de não discriminação. Em correlação GPTW, o ranking LGBTQI+, cujo como critério é ter ter 2% de LGBTQI+ entre os colaboradores e 1% em cargos de liderança, a empresa IBM BRASIL é quem está no topo do ranking. Bernardo Marinho (2022), líder de RH da IBM Brasil, afirma que tornar os CEOs e executivos em multiplicadores de conhecimento acerca da diversidade é crucial no fortalecimento de políticas das organizações, aproximando as pessoas que podem compartilhar vivências reais. Desde 1984 a orientação sexual se encontra nas políticas de igualdade de

oportunidade e não discriminação, e ao longo do tempo outras iniciativas como banheiros neutros, concessão de benefícios á casais homoafetivos e programa de assistência a pessoas trans.

O Brasil ainda tem uma dívida histórica com a população negra, em entrevista ao Gife (2021), Douglas Belchior fundador da UneAfro Brasil, afirma que há um acerto de contas histórico a ser feito, pela realização de políticas dirigidas de ação afirmativa de grande cobertura e políticas que considerem o racismo e visam equacionar essas desigualdades. Fundada em 2004 a EmpregueAfro é uma consultoria voltada inicialmente a captar jovens negros para processos seletivos em empresas multinacionais, entretanto, passou a ser demandado por essas empresas serviços de treinamento, workshop sobre a diversidade étnico racial.

O grupo Boticário obteve o 1º lugar no ranking GPTW na temática étnico racial, seguindo os requisitos de ter 12% de negros entre os colaboradores e 6% em cargos de liderança, e possuir canais de denúncias e reclamações contra discriminação e preconceito (GPTW,2021). O grupo Boticário assume compromissos a fim de promover a equidade racial e valorização dos talentos negros, com criação de grupos de afinidade, trilhas de desenvolvimento e mentoria, letramento antirracista, e representatividade no desenvolvimento dos produtos. A empresa tem objetivo de ter 50% de colaboradores negros e 25% de pessoas negras na liderança corporativa até 2023.

Com a finalidade de promover a diversidade religiosa fomentando o respeito e combate à intolerância, a prefeitura de Juiz de Fora promoveu a Feira de Diversidade Religiosa com programação de apresentações culturais e religiosas, venda de artesanatos e acessórios (PREFEITURA DE JUIZ DE FORA, 2022). A companhia aérea Gol, até 2017 tinha uma capela cristã no escritório de Congonhas - SP , e após uma pesquisa de censo do RH, o resultado mostrou mais de 70 crenças dentro do quadro de funcionários da companhia aérea. O diretor executivo de gente e cultura Jean Nogueira afirma que é necessário que as pessoas possam ser realmente quem são no ambiente de trabalho, o que levou a empresa tornar a capela cristã em um Centro de Liberdade Religiosa sem adornos e referências a religiões específicas (BASTOS,2021).

A Lei 8213/91 art. 93 consta que empresas com 100 ou mais empregados são obrigadas a preencher de 2% a 5% de seus colaboradores reabilitados ou com deficiência. O canal de notícias CNN divulgou, em 2021 em uma matéria levantamento do IBGE que apenas 28,3% das pessoas com deficiência se encontram no mercado de trabalho (JANONE E ALMEIDA, 2021) A Talento Incluir (2022) foi fundada em 2008 com a finalidade de empregar profissionais com deficiência, também oferece soluções estratégicas para que a inclusão seja constante e autêntica, fornecendo consultorias, plataforma de treinamento para empresas, e plataforma de recrutamento de profissionais. DELL (2022) é uma empresa de tecnologia que promove um espaço para enriquecer a atender as pessoas com deficiência da equipe, o grupo True Ability, treinar as lideranças, fazer programas de educação para a equipe, garantindo também acessibilidade nos escritórios da empresa.

De acordo com a Unicef (2019), entre 2015 e maio de 2019 o número de imigrantes venezuelanos no Brasil aumentou abundantemente, devido ao agravamento da crise econômica da Venezuela, gerando ao país uma atenção quanto à necessidade de inclusão destes imigrantes ao mercado de trabalho interno. Em dezembro de 2018 a multinacional de pagamentos PayPal (2020) deu início a um

projeto nomeado Voltando a Sonhar, a operação conta com uma equipe espanhola composta por latinos imigrantes e refugiados. A equipe que iniciou com 10 colaboradores, agora conta com 100 especialistas. Paula Paschoal é diretora sênior da Paypal e em entrevista para a revista Época Negócios expõe que as empresas que não buscam ambientes diversos estão fadadas ao sumiço, e ainda relata que são as decisões que mostram o posicionamento da liderança a favor da diversidade e inclusão. Paula também cita a existência de grupos de afinidade também de raça, orientação sexual e gênero.

Também é necessária a reflexão intergeracional no ambiente organizacional. Em uma matéria, a revista Exame (2020) divulgou o resultado de um estudo da PwC com a FGV que mostra que 57% da força de trabalho do país terá 45 anos ou mais. A Maturi é uma plataforma desenvolvida para disponibilizar oportunidades exclusivas aos profissionais 50+, além de contar com serviços de consultoria, treinamento, além de cursos e palestras para desenvolvimento, mudança de carreira de profissionais e preparação para aposentadoria. Conforme indica Triboni (2021), nos Estados Unidos, na Carolina do Sul, a empresa Michelin desenvolveu a seus aposentados um projeto sobre preconceito inconsciente e idadeismo. O programa chamado Returning Retiree Program é aberto a todos os colaboradores aposentados, utilizando suas experiências em projetos de curto a longo prazo. Triboni (2021) também apresenta a empresa Herman Miller também permite seus colaboradores experimentarem a fase de aposentadoria num período de seis meses a dois anos, trabalhando em jornadas reduzidas, deixando decidirem quais serão as horas de trabalho e a data de término

Tendo em vista que a Gestão da Diversidade é um tema recente e amplo, como forma de facilitar sua implementação nas organizações foram criadas organizações voltados nessa temática para criar uma abordagem mais assertiva e auxiliar na aplicação da cultura mais diversa, plural e abrangente. Embora todas as consultorias tenham foco de aplicação da diversidade no geral, cada uma apresenta um enfoque maior em determinado grupo.

Dentre as consultorias atuantes, a TransEmpregos está presente, como citado anteriormente. A TransEmpregos auxilia desde a divulgação de vagas de emprego até o processo de adaptação para fornecer um ambiente mais acolhedor para pessoas Trans. Segundo TransEmpregos (2021), o número de usuários aumentou 315%, dentre eles a maioria Homens Trans e Mulheres Trans, negros e brancos e de escolaridade médio ou superior. Outra curiosidade é o projeto TRANSFRIENDLY (2020), o qual empresas abriram vagas apenas para pessoas Trans com o processo seletivo sem discriminações e vieses inconscientes. A rede Carrefour, SKY, UBER e Weclaver são exemplos de empresas parceiras da organização.

A TREE também realiza esse auxílio na alocação da diversidade nas empresas. Segundo o próprio site da empresa, a organização trabalha com mais de 80 empresas, promovendo desenvolvimento de uma cultura de inclusão e sustentabilidade. Seu foco está principalmente na solução da desigualdade de gênero e todas as problemáticas enfrentadas pelas mulheres, incluindo mulheres negras e mulheres que são mães, subgrupos ainda mais afetados pela falta de inclusão de diversidade (TREE, 2022). Embora tenha este enfoque, a empresa aborda questões raciais no geral, inclusão de Pessoas com Deficiências e LGBT +, entre outros grupos de diversidade (TREE, 2022).

Também apresentando serviços de consultoria, a Great Place to Work (2022) desenvolve Rankings, para reconhecer empresas que se preocupam com a

importância dessa temática, Workshops, como iniciativa de sensibilização de diferentes grupos além de Benchmarks para auxiliar organizações que iniciaram a implementação da gestão da diversidade. Ainda segundo a empresa, a mesma se posiciona dizendo que o Great Place to Work é FOR ALL (para todos) e que organizações que entendem a necessidade do tema não o tornam apenas um programa, mas uma parte da cultura organizacional.

Como último exemplo, o Instituto Identidades Brasil (2018) é uma organização sem fins lucrativos que visa acelerar a igualdade racial, segundo o site da instituição, seus três pilares são: educação, empregabilidade e engajamento, onde são disponibilizados cursos EAD, para treinamentos online e presenciais de equipes de empresas interessadas para auxiliar na jornada de implementação da gestão da diversidade, além de parcerias com organizações com o objetivo de reunir públicos para conscientizar e engajar empresas (ID BR, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da diversidade é um caminho para as empresas atingirem um impacto efetivo na sociedade, mudando pessoas e relações dentro e fora de suas portas. Para garantir que essa diversidade contribua com o crescimento da organização é preciso contar com ferramentas que transformem o potencial das múltiplas visões em resultados concretos, mediante valorização e respeito às diferenças.

As ações e as práticas organizacionais desenvolvidas neste âmbito são fundadas em concepções, princípios e pressupostos ainda em desenvolvimento. A gestão da diversidade que valoriza as diferenças criando condições de tratamento especial para atender as necessidades dos diferentes grupos sociais sub representados proporciona respeito e preservação da identidade social dos indivíduos.

Apesar do tema ainda estar em difusão, já existem no mercado organizações, empresas de consultoria e de auxílio à implementação da gestão da diversidade, instruindo as empresas interessadas a realizarem, além da contratação de colaboradores de grupos de diversidade, também a sua inclusão, afastando as mesmas de ações como *Tokenismo* e *Pinkwashing* que se distanciam do perfil desejado de gestão, considerando os preceitos da ética organizacional.

Enfim, este trabalho atinge seu objetivo ao apresentar a questão do gerenciamento da diversidade organizacional, buscando alertar para práticas equivocadas e, também, indicando organizações que apoiam e promovem o tema. As noções de como se configura esta importante pauta da diversidade contribuem para a construção de políticas e práticas no campo da Gestão de Pessoas. Como assunto relacionado à diversidade, com perspectiva de aplicação futura, sugere-se estudos e pesquisas acerca da neurodiversidade, focado em colaboradores com autismo, TDAH, dislexia, entre outros.

Por fim, este artigo contribui para a análise crítica do tema e a importância da diversidade nas organizações, discorrendo sobre os desafios de se aplicar esse perfil de gestão nas empresas, contribuindo para a promoção da diversidade organizacional e incitando futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M. A.; SILVA, L. G. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n.3, p. 20-29, 2004.

BASTOS, E. R.; ODERICH, C. L.; Diversidade e Envelhecimento nas Organizações: a Inclusão de Idosos no Mercado de Trabalho. In: Congresso Internacional de Administração, Ponta Grossa, Paraná, 2020. Anais Congresso Internacional de Administração, 2020. Disponível em: <https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08142020_080801_5f366eb19c9bd.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2022.

BASTOS, Fernanda. Liberdade religiosa: Mercado de trabalho discute até onde ela vai. Terra, 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/educacao/carreira/liberdade-religiosa-mercado-de-trabalho-discute-ate-onde-ela-vai,5db2622c605f4f4c68f020d1fd2aa920zfjbabfk.html>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

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/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 23 jul 2022.

CALIFORNIA. Superior Court of the state of California. Case no 21STCV26571 July 20, 2021. Disponível em: <<https://aboutblaw.com/YJw>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

CARDOSO, Letycia. Pesquisa revela que 18% dos patrões não recrutam público LGBTI para cargos de chefia. *Jornal EXTRA*, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://extra.globo.com/economia-e-financas/pesquisa-revela-que-18-dos-patroes-nao-recrutam-publico-lgbti-para-cargos-de-chefia-23274822.html>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

CAVALCANTI, Leonardo; OLIVEIRA, Antonio Tadeu; TONHATI, Tânia (Orgs.) A Inserção dos Imigrantes no Mercado de Trabalho Brasileiro. *Cadernos OBMigra, Ed. Especial, Brasília*, 2015.

CÊGA, Anderson. Formação sociocultural e ética. 1. ed, Marília, v. 1, 2019.

CHANLAT, J. F.; DEMERON, S.; DUPUIS, J. P.; FREITAS, M. E. Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Management International (Montréal)*, v. 17, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização de pessoas. São Paulo: Manole, 2014.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, v. 5, 1991.

DELL. Diversidade no pensamento. Carreiras DELL, 2022. Disponível em: <<https://carreiras.dell.com/diversidade-e-inclusao#tab-panel-2-1>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

EMPREGUE AFRO. Quem somos. Empregue Afro, 2019. Disponível em: <https://empregueafro.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 23 jul. 2022.

FAPESP contratação de pessoas trans: Por que sabemos tão pouco sobre isso?. Vagas for Bussines, 2021. Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/contratacao-de-pessoas-trans/#realidade-das-pessoas-trans-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

FARIA, Erick Oliveira . DESAFIOS DA EMPREGABILIDADE DE LGBT'S NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE RH NA CIDADE DE ARAGUAÍNA-TO. Araguaína, 2016 Trabalho de Conclusão de Curso (Logística) - Fundação Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <http://umbu.uft.edu.br/handle/11612/1837>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

GIFE. Fortalecimento de organizações do movimento negro é fundamental para combater o racismo. UneAfro Brasil. 2021. Disponível em: <https://uneafrobrasil.org/fortalecimento-de-organizacoes-do-movimento-negro-e-fundamental-para-combater-o-racismo/>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

GOMES, Ricardo. Pink Money ou PinkWashing? Câmara LGBT, 24 de julho de 2018. Disponível em: <https://www.camaralgbt.com.br/pink-money-ou-pinkwashing/>>. Acesso em: 8 jul. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. GPTW For All. GPTW, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/consultoria/diversidade/>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

GRUPO BOTICÁRIO. Diversidade: Refletindo a pluralidade que move o mundo. *Grupo Boticário*, 2021. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/diversidade/>. Acesso em: 23 jul. 2022.

HOGG, Michael e VAUGHAN, Graham. Psicologia Social. Ed. Médica Panamericana, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia Estatística. População residente, segundo o sexo e grupos de idade. IBGE, 2019. Disponível em: https://educa.ibge.gov.br/images/educa/jovens/populacao/jovens_populacao_4_piramide_etaria_2barras.png>. Acesso em: 24 jul. 2022.

ID BR - Instituto Identidades Brasil. Quem somos? Instituto Identidades Brasil, 2018. Disponível em: <https://simaigualdaderacial.com.br/site/quem-somos/>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

JANONE, Lucas ; ALMEIDA, Pauline. Brasil tem mais de 17 milhões de pessoas com deficiência, segundo IBGE. *CNN Brasil*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/brasil-tem-mais-de-17-milhoes-de-pessoas-com-deficiencia-segundo-ibge/>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

JOHNSON. Stefanie K. Inclusifique: Como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa. São Paulo: Editora Benvirá, 2020.

KING, Martin Luther. The Case Against 'Tokenism'; The current notion that token integration will satisfy his people, says Dr. King, is an illusion. Today's Negro has a 'new sense of somebodiness.' The Case Against 'Tokenism'. *The New York Times*, August 5, 1962. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/1962/08/05/archives/the-case-against-tokenism-the-current-notion-that-token-integration.html>>. Acesso em: 19 ago. 2022.

MARINHO, Bernardo . Diversidade e inclusão além do Mês do Orgulho LGBTQIAP+. *IBM*, 2022. Disponível em: <<https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/diversidade-e-inclusao-alem-do-mes-do-orgulho/>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

MELHORES Empresas para Trabalhar: Ranking GPT. GPTW, 2021. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2021&tipo=Tem%C3%A1tico&ranking=%C3%89nico+Racial&corte=Todas>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

MERCADO LIVRE. Como trabalhamos: A experiência de trabalhar no Mercado Livre hoje. Jobs at MercadoLibre, 2022 Disponível em: https://jobs.mercadolivre.com/content/Como-trabalhamos/?locale=pt_BR. Acesso em: 21 jul. 2022.

MORENO, Ana Carolina. Taxa de jovens negros no ensino superior avança, mas ainda é metade da taxa dos brancos. G1, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/11/06/taxa-de-jovens-negros-no-ensino-superior-avanca-mas-ainda-e-metade-da-taxa-dos-brancos.ghtml>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

NAÇÕES UNIDAS. Direitos Humanos: O que são os direitos humanos. *Nações Unidas*, 2019. Disponível em: <<https://unric.org/pt/o-que-sao-os-direitos-humanos/>>. Acesso em: 19 ago. 2022.

NATIVIDADE, Priscila. Quem aguenta? Mães solo sobrecarregadas, desempregadas e sem a pensão dos filhos. *Jornal CORREIO*, Bahia, 2020. Disponível em: <<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/quem-aguenta-maes-solo-sobrecarregadas-desempregadas-e-sem-a-pensao-dos-filhos/>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

PAINEL BAP. Estudo sobre a comunidade LGBT no mercado de trabalho. Painel BAP, 2020. <<https://www.painelbap.com.br/single-post/estudo-sobre-a-comunidade-lgbt-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

PAYPAL. Conheça o projeto "Voltando a Sonhar" do PayPal e da Sitel. *PayPal Newsroom*, 2020. Disponível em: <<https://newsroom.br.paypal-corp.com/Conheca-o-projeto-Voltando-a-Sonhar-do-PayPal-e-da-Sitel>>. Acesso em: 24 jul. 2022.

POLLITT, Katha. Hers; The Smurfette Principle. *The New York Times*, April 7, 1991. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/1991/04/07/magazine/hers-the-smurfette-principle.html>>. Acesso em: 16, jul. 2022.

PREFEITURA DE JUIZ DE FORA. Prefeitura realiza Feira da Diversidade Religiosa neste sábado, 16. PFJ. Juiz de Fora, 2022. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=76085>. Acesso em: 23 jul. 2022.

RAMALHO CRISTINA, Ednéia; SOUZA RESENDE, João Batista. Dificuldades da inclusão de deficientes físicos no mercado de trabalho. *Revista científica eletrônica de administração, Ano V, n. 9, 2005.*

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAIA JUSTA. Você vive em busca da juventude eterna? Canal GNT, 30 de junho de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p7w32oJIE5o>. Acesso 23 jul. 2022.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas, v. 49, p. 337-348, 2009.*

SHANDWICK, Weber. IBM Brasil lidera ranking de melhores empresas LGBTQI+ para trabalhar. *IBM*, 2021. Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/ibm-premio-gptw-lgbtqi-2021/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

SHERBIN, Laura; RASHID, Ripa. Diversity Doesn't Stick Without Inclusion. *Harvard Business Review*, February 1, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>. Acesso em: 13 jul. 2022.

SILVA, Luciano. Gestão da Diversidade Religiosa no Ambiente de Trabalho: uma ferramenta para evitar a violência por motivos religiosos no âmbito laboral. *Revista Unitas v.6, n.1. 2018.*

SILVEIRA, Daniel. Participação de mulheres no mercado de trabalho tem 5º ano de alta, mas remuneração segue menor que dos homens, diz IBGE. *G1*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/04/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-tem-5o-ano-de-alta-mas-remuneracao-segue-menor-que-dos-homens-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 24 jul. 2022.

TALENTO INCLUIR. Talento Incluir, 2022. Quem somos. Disponível em: <https://www.talentoincluir.com.br/quem-somos>. Acesso em: 23 jul. 2022.

THOMAS JR, R. Roosevelt. From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>. Acesso em: 19 ago. 2022.

TRANSEMPREGOS. Relatório de dados de 2021. *TransEmpregos*. Disponível em: <https://www.transempregos.com.br/dados>. Acesso em: 21 jul. 2022.

TREE. A Tree. *TREE*, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/a-tree/> Acesso 22 jul. 2022.

TREVISAN, Karina; BRIDI, Gabriella. Negros na liderança: debates sobre desigualdade racial crescem, mas falta de referências ainda é barreira para profissionais. *G1 e Globo News*, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/10/negros-na-lideranca-debates-sobre-desigualdade-racial-crescem-mas-falta-de-referencias-ainda-e-barreira-para-profissionais.ghtml>. Acesso em 24 jul. 2022.

TRIBONI, Silvia . Empresas que rompem o idadismo com valorização dos 50+. *Maturi*, 2021. Disponível em: <https://www.maturi.com.br/trabalho-50/empresas-que-rompem-o-idadismo-com-valorizacao-dos-50/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

UNICEF. Crise migratória venezuelana no Brasil: O trabalho da UNICEF para garantir os direitos das crianças venezuelanas migrantes, 2018. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/crise-migratoria-venezuelana-no-brasil>. Acesso em: 24 jul. 2022.

VINHA, felipe. Caso Activision Blizzard: entenda tudo sobre o polêmico processo judicial, 2021. Disponível em: <https://tecnoblog.net/especiais/caso-activision-blizzard-entenda-tudo-sobre-o-polemico-processo-judicial/>. Acesso em: 20 jul. 2022.