

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

PRISCILA DOS SANTOS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA INCLUSÃO DA DIVERSIDADE:
ESTUDO DE CASO DO SENAC SÃO PAULO

São Paulo

Abril/2023

PRISCILA DOS SANTOS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA INCLUSÃO DA DIVERSIDADE:
ESTUDO DE CASO DO SENAC SÃO PAULO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Celi Langhi.

Área de Concentração: Educação e Trabalho

São Paulo
Abril/2023

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-8390

	Santos, Priscila dos
S237e	Educação corporativa para inclusão da diversidade: estudo de caso do Senac São Paulo / Priscila dos Santos. – São Paulo: CPS, 2023.
	148 f. : il.
	Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi
	Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2023.
	1. Educação profissional. 2. Educação corporativa. 3. Inclusão da diversidade. 4. Educação pluriversal. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

PRISCILA DOS SANTOS

EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA INCLUSÃO DA DIVERSIDADE:
ESTUDO DE CASO DO SENAC SÃO PAULO



Profa. Dra. Celi Langhi

Orientadora - CEETEPS



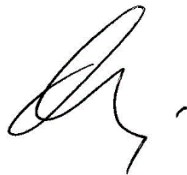
Prof. Dr. Rogério Bandeira de Melo Moreira

Examinador Externo - FRANKLINCOVEY BUSINESS SCHOOL



Prof. Francisco Aparecido Cordão

Convidado - SENAC



Prof. Dr. Carlos Vital Giordano

Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 25 de abril de 2023

Dedico às pessoas que já tiveram sua
humanidade questionada e ou interrompida,
pelo simples fato de existirem.

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo minha mãe, Elisa Grande, que, do seu jeito, sempre me fez acreditar que eu posso, que sou capaz. E sigo acreditando.

Agradeço à minha professora e orientadora, Dr^a Celi Langhi, por me acolher e me dar liberdade para eu escolher o tema e escrever minha dissertação. Trata-se de um assunto que defendo não somente no papel, mas como propósito pessoal, que começou com um projeto e vem se consolidando em diversas ações.

Agradeço à minha honrosa banca de qualificação, constituída pelo Prof. Francisco Aparecido Cordão e pelo Prof. Dr. Carlos Vital Giordano, que me ajudaram neste percurso.

Agradeço todas e todos os professores do Centro Paula Souza com os quais tive contato, em especial à Prof^a Dr^a Helena Gemignani Peterossi que, em 2014, mesmo me reprovando na seleção para turmas do mestrado daquele ano, incentivou-me, elogiando meu tema e me convidando a voltar no próximo ano. Passaram-se sete anos, professora, e eu voltei!

Agradeço aos colegas da minha turma de mestrado, turma sete, e, em especial, à Daniela Amorim Ferreira, porque seguimos mais próximas nesse último ano: saber que você estava comigo nesta caminhada me trouxe tranquilidade. Obrigada pelas trocas.

Agradeço às minhas amigas Márcia Regina Busanello e Mônica Rodrigues dos Santos, minhas professoras de redação, quando, anos atrás, eu queria apenas “me curar” do trauma de não saber escrever. As aulas, a convivência, as longas e curtas conversas foram decisivas para eu seguir adiante.

Agradeço à Denise Laura Soares da Anunciação, que sempre ouvi minhas histórias, permitindo-me sonhar e que, com sua habilidade, contribuiu para que eu coloque em prática aquilo em que acredito; ela dedicou parte do seu tempo para ler meus escritos, quando estes ainda se configuravam em um grande esboço, uma tentativa de ordenação do meu pensamento. Seu incentivo foi meu combustível para buscar excelência no que faço. Quando eu crescer, quero ser igual a você!

Agradeço às minhas amigas (nosso querido Grupo Tons) Janete da Costa Pedro Nogueira da

Luz, Ana Eloisa Ribeiro Santana e Fabíola Camacho, pessoas que me ensinam sempre. Da amizade com Ana Elô conheci Eliad Dias dos Santos, com quem cocriamos o projeto “Ei, você, cara pálida”, que possibilitou meu letramento racial crítico. Dessa amizade vieram outras conexões, e a mais recente foi a Profª Drª Aza Njeri — seu canal, suas aulas e nossas conversas foram muito importantes, pois delimitaram o que hoje se caracteriza não somente em minha dissertação, mas em minha prática diária.

Agradeço à educadora Sara Wagner Pimenta Gonçalves Júnior, pois foi em um fórum de educação online que sua fala me tocou como uma bigorna, mudando o rumo da minha dissertação: muito obrigada pela sua existência!

Agradeço à Raquel Amrain pela amizade, pelo respeito e por acreditar no meu potencial quando eu ainda estava engatinhando nessa estrada chamada Educação. Foi você quem me conectou ao Professor Cordão, que eu tive a honra de ter presente em minha qualificação. Foi uma alegria encontrar, na sua obra, Professor Cordão, eco para aquilo em que eu acredito!

Agradeço ao Senac São Paulo, na figura de Andreza Goncalves Matsumoto e Mario Augusto Costa Valle, por permitir que este estudo fosse realizado. Espero ter contribuído (e seguir contribuindo) para que tanto nossa comunidade interna como a sociedade se beneficiem da cultura inclusiva que a instituição se propõe a disseminar.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha grande rede de apoio (família, amigas e amigos) e, em especial, a meu filho, Pedro Augusto Batista, e meu companheiro, Carlos Alberto Batista, os amores da minha vida, de quem subtraí o tempo de convívio, nestes dois últimos anos, para somar ao desejo de fazer este percurso, na certeza de que saio melhor do que quando entrei.

O sonho que acho mais fascinante é o de uma sociedade andrógina e sem gênero (embora não sem sexo), na qual a anatomia sexual de uma pessoa seja irrelevante para o que ela é, para o que ela faz e para a definição de com quem ela faz amor.
(frase do livro O tráfico de mulheres: Notas sobre a “Economia Política” do Sexo, da autora Gayle Rubin)

RESUMO

SANTOS, dos Priscila. **Educação corporativa para inclusão da diversidade**: estudo de caso do Senac São Paulo: 148f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2022.

O estudo objetiva investigar quais os fatores críticos que contribuem para que a educação corporativa promova a inclusão da diversidade. A inspiração foi o cenário pós assassinato de George Floyd e a reivindicação do mercado para cumprimento das premissas de boas práticas ambientais, sociais e governamentais (ESG), que vem pressionando as organizações a promoverem a inclusão da diversidade nos seus espaços. Para isso, foram elencados, como referencial teórico, aspectos históricos do trabalho, principais regulamentações da educação profissional, definição e funcionamento da educação corporativa no Brasil, cultura e identidades, importância da inclusão da diversidade nos espaços organizacionais, educação pluriversal e filosofia ubuntu. Foi utilizado o método de pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativa, a partir de um estudo de caso, que é o Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, levantamentos bibliográficos, de documentos, de registros de arquivos e uma pesquisa de levantamento do tipo survey. Os resultados foram avaliados a partir do levantamento bibliográfico e da análise de conteúdo da pesquisa e dos 14 fatores críticos que contribuem para que a educação corporativa promova a inclusão da diversidade (o programa não atende a apenas três deles). Os dois grandes diferenciais do programa foram a criação dos representantes da inclusão em unidades educacionais, campi e sede e a formação de multiplicadores para atuar com as ações formativas do portfólio junto aos colaboradores e gestores. Por fim, a partir do resultado da pesquisa, foi elaborado um guia de boas práticas de educação corporativa para inclusão da diversidade.

Este trabalho está vinculado: Linha de Pesquisa Formação do Formador, e ao Projeto de Pesquisa Ensino e Aprendizagem do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Também está vinculado ao Grupo de Pesquisa Práticas de Educação Profissional e Tecnológica e Educação Corporativa, que consta no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq.

Palavras-chave: Educação Profissional; Educação Corporativa; Inclusão da Diversidade; Educação Pluriversal.

ABSTRACT

SANTOS, dos Priscila. **Corporate university for the inclusion of diversity**: a case study at Senac São Paulo: 148f. Dissertation (Professional Master in Management and Development of Professional Education). State Center for Technological Education Paula Souza, São Paulo, 2022.

The study aims to investigate which are the critical factors that contribute to corporate education promoting the inclusion of diversity. The inspiration was the post-murder scenario of George Floyd and the market's claim to comply with the assumptions of good environmental, social and governmental practices (ESG), which has been pressuring organizations to promote the inclusion of diversity in their spaces. For this, historical aspects of the work, the main regulations of professional education, definition and operation of corporate education in Brazil, culture and identities, importance of including diversity in organizational spaces, Pluriversal education and ubuntu philosophy were listed as a theoretical reference. A descriptive research method was used, with a quali-quantitative approach, based on a case study, which is the Inclusion and Diversity Program of Senac São Paulo. Data collection was carried out from interviews, bibliographic surveys, documents, archival records and a survey research. The results were evaluated based on the bibliographical survey and the content analysis of the research and the 14 critical factors that contribute for corporate education to promote the inclusion of diversity, the program does not meet only three of them. The two main differentials of the Program were the creation of inclusion representatives in the educational units, campi and head office and the training of multipliers to work with the formative actions of the Program's portfolio together with employees and managers. And finally, based on the results of the research, a guide to good corporate education practices for the inclusion of diversity was prepared.

This work is linked to Trainer Training Research Line and the Teaching and Learning Research Project of the Professional Master's Program in Management and Development of Professional Education of the State Center for Technological Education Paula Souza. It is also linked to the Practices of Professional and Technological Education and Corporate Education Research Group that appears in the Directory of Research Groups of CNPq.

Keywords: Professional education; Corporate education; Inclusion of diversity; Pluriversal education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil profissional que as organizações buscam	31
Quadro 2 – Matriz de amarração metodológica	56
Quadro 3 – Instrumentos de coleta de dados	58
Quadro 4 – Organograma do Senac São Paulo.....	65
Quadro 5 - Estrutura da Gerência de Pessoal do Senac São Paulo.....	66
Quadro 6 – Portfólio de Ações Formativas do Programa de Inclusão e Diversidade	68
Quadro 7 – Temas Macro x Categorias	90
Quadro 8 – Comentários e sugestões dos participantes da pesquisa	105
Quadro 9 – Fatores críticos que não são atendidos pelo Senac São Paulo.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise dos Documentos Senac São Paulo	91
Tabela 2 – Multiplicadores x representantes da Inclusão.....	100
Tabela 3 – Raça	101
Tabela 4 – Gênero.....	101
Tabela 5 – Possui alguma deficiência?.....	102
Tabela 6 – Qual o seu cargo no Senac São Paulo?.....	102
Tabela 7 – Há quanto tempo trabalham no Senac São Paulo?	103
Tabela 8 - Cursos do Portfólio do Programa de Inclusão e Diversidade dos quais participou como aluno(a) ou multiplicador(a)	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas para concepção e implementação da EC, conforme EBOLI (1999)	32
Figura 2 – Pertencimento x Singularidade	41
Figura 3 - Classificação da metodologia da pesquisa.....	54
Figura 4 – Triangulação de dados	61
Figura 5 – Processo de análise do estudo de caso	63

LISTA DE SIGLAS

ABA	Associação Brasileira de Anunciantes
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
AEI	Assessoria sobre Educação Inclusiva
AJ	Assessoria Jurídica
APB	Administração de Pessoal e Benefícios
CAJ	Centro Universitário Senac Campos de Jordão
CAP	Centro Universitário Senac Águas de São Pedro
CAS	Centro Universitário Senac Santo Amaro
CEB	Câmara de Educação Básica
CGH	Coordenação Geral dos Hotéis
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CNE	Conselho Nacional de Educação
CVH	Central de Vendas dos Hotéis
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
EC	Educação Corporativa
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EDS	Editora Senac São Paulo
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
ESG	<i>Environmental, social and Governance</i>
GCR	Gerência de Comunicação e Relações Institucionais
GD1	Gerência de Desenvolvimento 1
GD2	Gerência de Desenvolvimento 2
GD3	Gerência de Desenvolvimento 3
GEF	Gerência de Finanças
GEP	Gerência de Pessoal
GHJ	Grande Hotel Campos do Jordão
GHP	Grande Hotel São Pedro
GO1	Gerência de Operações 1
GO2	Gerência de Operações 2
GO3	Gerência de Operações 3
IDBR	Instituto de Identidades do Brasil

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGBTQIAPN+	Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Poli, Não-binárias e mais
MEC	Ministério da Educação
MEP	Monitor de Educação Profissional
MOVER	Movimento pela Equidade Racial
NEC	Núcleo de Educação Corporativa
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa com deficiência
PDE	Programa de Desenvolvimento Educacional
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PPP	Projeto Político Pedagógico
REATECH	Feira Internacional de Tecnologias em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade
RH	Recursos Humanos
SA	Superintendência Administrativa
SD	Superintendência de Desenvolvimento
SEDPcD/SP	Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência, do Governo do Estado de São Paulo
SENAC SP	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - São Paulo
SENG	Serviço de Engenharia
SO	Superintendência de Operações
SU	Superintendência Universitária
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UC	Universidade Corporativa
UCR	Universidade Corporativa em Rede
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
1.1 Percurso histórico do trabalho	22
1.2 Educação Corporativa no Brasil	27
1.3 Inclusão da Diversidade nas Organizações	34
1.4 Contribuições da Educação Pluriversal para a Educação Corporativa.....	46
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA	54
2.1 Amostra	57
2.2 Instrumentos	58
2.3 Coleta e análise de dados.....	59
CAPÍTULO 3 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
3.1 Caracterização do Estudo de Caso.....	64
3.2 Resultados.....	70
3.2.1 Entrevistas com colaboradores do Senac	70
3.2.2 Documentos	89
3.2.3 Registros em arquivos	95
3.2.4. Pesquisa de levantamento (<i>survey</i>).....	100
3.3 Relatos espontâneos.....	105
3.4 Discussão.....	106
CAPÍTULO 4 - PRODUTO.....	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICES	125
Apêndice A - Roteiro semiestruturado para entrevista.....	125
Apêndice B - Roteiro semiestruturado para entrevista.....	126
Apêndice C - Roteiro semiestruturado para entrevista.....	127
Apêndice D - Roteiro semiestruturado para entrevista.....	128
Apêndice E - Roteiro semiestruturado para entrevista	129
Apêndice F - Roteiro semiestruturado para entrevista	130
Apêndice G – Pesquisa de levantamento (<i>survey</i>).....	131
Apêndice H – Respostas da pesquisa de levantamento (<i>survey</i>).....	135
Apêndice I – Guia de boas práticas da educação corporativa para inclusão da diversidade	136

ANEXOS	144
Anexo A - Carta de autorização para realização da pesquisa.....	144
Anexo B - Termo de cessão de direitos sobre depoimento oral	145
Anexo C - Protocolo para desenvolver a entrevista	146
Anexo D - Carta de autorização para realização da pesquisa de levantamento (<i>survey</i>) ...	147
Anexo E - Protocolo para desenvolver a pesquisa de levantamento (<i>survey</i>).....	148

INTRODUÇÃO

Os anos de 2020 e 2021 foram marcados por movimentações sociais, reivindicações por liberdade e direitos, crise em todos os âmbitos da política nacional e internacional, muita miséria, desemprego, manifestações em prol de vidas negras e de vidas de outros grupos que também são alvo de discriminação e o crescente número de óbitos causados pela pandemia do Coronavírus e de suas variantes (BRASIL, 2020)

Dentre as medidas que o Governo do Estado de São Paulo adotou para evitar a possível contaminação e propagação do Coronavírus, o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020 previa a medida de quarentena que implicava na restrição de atividades, recomendando inclusive que a circulação de pessoas, no âmbito do Estado de São Paulo, se limitasse às necessidades imediatas de alimentação, cuidados de saúde e exercício de atividades essenciais (SÃO PAULO, 2020).

Diante deste cenário, as organizações¹ mobilizaram suas equipes para o trabalho *home office*, ao menos aquelas funções que eram possíveis de serem realizadas com uso de tecnologia (computador, notebook, *smartphones etc.*) e de forma remota. Além disso, passaram também a buscar soluções educacionais online para seus colaboradores, mas foi principalmente a partir de maio de 2020, sensibilizadas pelo assassinato de George Floyd, cujo nome virou sinônimo da luta antirracismo e contra a violência policial em todo o mundo, que a busca passou a ser recorrente por soluções educacionais *online* corporativas para temas envolvendo educação antirracismo, cultura de paz e educação não violenta.

George Floyd (homem de 46 anos, pai, atleta, artista do hip-hop dos anos 1990 e afro-americano) foi vítima de um crime cometido no dia 25 de maio de 2020, na cidade de Mineápolis, em Minnesota, nos Estados Unidos, por um policial branco, que cravou o joelho em seu pescoço por oito minutos e quarenta e seis segundos, enquanto outros três policiais brancos o seguravam. Ele foi acusado de tentar passar uma nota falsa de vinte dólares, mas essa acusação não foi fundamentada e, como muitos outros afro-americanos que perderam o emprego devido à pandemia do Coronavírus, havia sido recentemente demitido de seu trabalho como segurança (DINIZ, 2021).

Tudo isso sem mencionar as fortes alianças que causaram polêmica, pois organizações como

¹ Os termos organização e organizações serão usados como sinônimo para instituições, escolas, empresas, setor público, ou seja, todas as instâncias de relação de trabalho, com ou sem fins lucrativos.

Magazine Luiza (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020), Bayer (GRANATO, 2020), Avon (FILIPPE, 2020) e Nubank (MOREIRA, 2020), ao adotarem posicionamento favorável à inclusão da diversidade, não só assumiram um compromisso importante perante toda sociedade brasileira e mundial, como incitaram (e incitam) outras organizações a seguirem seus exemplos. Essas organizações iniciaram ações efetivas de diversidade, abrindo programas exclusivos para contratação de *trainnees* negros e de mulheres, estabelecendo e divulgando metas para contratação de pessoas negras, mulheres e pessoas LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Poli, Não-binárias e mais) para os próximos anos. Além disso, algumas fazem parte do “Mover” – Movimento pela Equidade Racial - iniciativa coordenada pelo IDBR - Instituto de Identidades do Brasil – uma organização sem fins lucrativos, comprometida com a aceleração da promoção da igualdade racial.

Considerando esse contexto, o que está em pauta para as organizações e suas equipes de educação corporativa² (EC) são os seguintes desafios: promoção do desenvolvimento humano das equipes para que estejam alinhadas aos novos valores das organizações; criação e implantação de projetos de ações afirmativas com maior engajamento possível de seus colaboradores; inclusão da diversidade no ambiente de trabalho e criação de indicadores para avaliação dos resultados.

Além disso, há ainda mais um fator relevante que vem pressionando as organizações: a ESG (do inglês *Environmental, Social, and Governance*) (PACTO GLOBAL, a) uma espécie de manual de boas práticas que implica em ações ambientais, sociais e de governança das organizações, em prol de objetivos sociais, que vão além da maximização de lucros. O termo surgiu pela primeira vez em 2004, mas é recente sua visibilidade, pois as práticas ambientais, sociais e de governança das organizações vêm sendo consideradas essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos. As organizações, para se adaptarem, precisam avaliar se estão em conformidade com os Dez Princípios do Pacto Global e se atendem aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e a inclusão de diversidade é um dos quesitos relevantes dessa iniciativa (PACTO GLOBAL, c, b).

Com isso, o mínimo esperado destas organizações é que elaborem política de equidade considerando raça, gênero, população LGBTQIAPN+ e Pessoas com Deficiência (PCDs). Que

² Doravante, nesta dissertação, utilizaremos EC para “educação corporativa”.

tracem indicadores, coloquem o plano em ação e avaliem o engajamento dos colaboradores nesta política. É importante lembrar que este movimento faz com que a demanda de treinamentos das organizações aumente e, nos casos das que atuam com multiplicadores internos, aumente também a demanda por formação para a temática Diversidade.

Face ao exposto, define-se o problema de pesquisa: como a EC do Senac São Paulo contribui para a inclusão da diversidade?

O objetivo geral é investigar quais fatores críticos contribuem para que a EC promova a inclusão da diversidade. O objeto deste estudo é o Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo devido ao trabalho de excelência que vem realizando junto aos colaboradores, reconhecido duas vezes (em 2015 e 2018) pela ONU (Organização das Nações Unidas) para o prêmio Reconhecimento Global Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência. A equipe que coordena o programa percebe este reconhecimento como resultado do trabalho realizado com colaboradores PCD e busca aplicar sua *expertise* noutras frentes (gênero, população negra e LGBTQIAPN+).

Em apoio ao objetivo geral, estabelecem-se como objetivos específicos: 1) Descrever o que é e como funciona a EC a partir de reflexões sobre o trabalho e as suas principais regulamentações; 2) Reconhecer a diversidade como valor e o alcance da EC para disseminar a cultura inclusiva; 3) Analisar as contribuições da educação pluriversal para a EC e 4) avaliar como a EC do Senac São Paulo contribui para o Programa de Inclusão e Diversidade.

O trabalho foi organizado em cinco capítulos, conforme detalhamento a seguir, somados às referências, aos apêndices e aos anexos que contribuíram para sua realização.

No capítulo um encontram-se as referências teóricas, organizadas por subcapítulos. O um apresenta o trabalho em uma perspectiva histórica e as principais regulamentações da Educação Profissional, envolvendo os autores Francisco Aparecido Cordão e Francisco de Moraes. O dois descreve o que é e como funciona a EC nas organizações, a partir das autoras Jeanne Meister e Marisa Eboli e das organizadoras Patrícia Freire, Talita Silva e Graziela Bresolin. O três discute o alcance da EC para promover a inclusão da diversidade, e as autoras Cida Bento, Liliane Rocha e Stefanie Johnson, juntamente com os autores Stuart Hall e Édouard Glissant foram essenciais para essa reflexão. O quatro analisa as contribuições da educação pluriversal para a EC, pois, em se tratando de desenvolvimento humano, especificamente da inclusão da diversidade, a forma como as humanidades são reconhecidas impactam pessoas / colaboradores

/ equipes, e isso é significativo e relevante para esse estudo. A autora Aza Njeri e os autores Renato Nogueira, Molefi Kete Asante e Mogobe Ramose contribuíram para este debate.

O capítulo dois foi dedicado à metodologia de pesquisa, que é descritiva, com abordagem quali-quantitativa, tendo como estudo de caso o Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo. A coleta de dados foi realizada a partir de levantamentos bibliográficos, documentos, registro de arquivos, entrevistas e pesquisa de levantamento.

No capítulo três encontram-se a apresentação, a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, organizados a partir das seguintes temáticas: Senac São Paulo, Núcleo de Educação Corporativa (NEC) e Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo.

O produto deste estudo, um Guia de Boas Práticas da Educação Corporativa para Inclusão da Diversidade, é apresentado no capítulo quatro. O trabalho se encerra com as considerações finais.

Além disso, como o trabalho trata da temática diversidade, há um objetivo pessoal, que é tratar, neste estudo, de forma equânime, a composição de autores e autoras pesquisados. É por isso que, nas referências, é apresentado o nome completo das autoras e dos autores pesquisados para este projeto.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tratar de educação profissional é falar de aprendizagem organizacional, do desenvolvimento do capital humano e de como as pessoas contribuem para atender aos objetivos estratégicos do negócio. Sobretudo, é reconhecer que a educação profissional é influenciada pela herança escravista e por preconceitos dela decorrentes (CORDÃO; MORAES, 2017).

Este capítulo de fundamentação teórica foi organizado em quatro subcapítulos e, neste primeiro, abordam-se os aspectos históricos do trabalho e algumas das principais regulamentações da educação profissional.

1.1 Percurso histórico do trabalho

No campo da educação profissional, não tem sido fácil superar a dicotomia entre o mundo do trabalho e o mundo da educação, pois essa é fruto do preconceito de intelectuais e educadores que insistem em afirmar que o trabalho manual é desprovido de inteligência. Como, historicamente, esse tipo de trabalho era realizado por pessoas escravizadas, fez-se associar a algo indesejado, influenciando as relações sociais e trabalhistas (CORDÃO; MORAES, 2017).

O que não fica explícito é que o escravizado foi o motor da economia da sociedade, especialmente na primeira metade do século XIX, pois, a partir de seu trabalho (nas fazendas de açúcar, café e ouro), produziu riquezas e possibilitou a consolidação da classe dominante brasileira, protagonizando ainda o enriquecimento europeu (BENTO, 2022).

Uma vez que o trabalho não era valorizado, não havia iniciativas para qualificar a mão de obra, e somente no final do século XX, como lembram Cordão e Moraes (2017), a educação, como um direito social de todos os cidadãos brasileiros, integra a lista de condições fundamentais para a cidadania (educação, saúde e profissionalização).

Outro fator relevante era o caráter assistencialista que marcou o início da educação profissional no Brasil. Era comum as escolas profissionalizantes serem reconhecidas como espaços de assistência social. Como bem mencionam Cordão e Moraes (2017), a filantropia patrocinada pelas igrejas ou por representantes das elites quase sempre representou tentativas para disfarçar a exclusão social estrutural da massa trabalhadora e, por que não dizer, marcas do racismo estrutural que só se perpetua porque produz um sistema que explica de forma “racional” a desigualdade racial e naturaliza um mundo de “brancos” e “não brancos”, produzindo sujeitos que não se abalam com a discriminação e a violência racial (ALMEIDA, 2020).

Não por acaso, ainda existe o mito popular da vadiagem, criminalizada pelo artigo 295 do Código Criminal do Império, que representava o total controle dos corpos negros, pois qualquer prática do ócio era motivo para punição (FLAUZINA, 2006). Isso leva, ao imaginário de muitos, que o negro só quer saber de samba e futebol, mito aliás, que sustenta e reproduz o racismo, uma vez que organizações e escolas passam a funcionar com esse estereótipo, beneficiando o branco nos processos de competição por emprego (BENTO, 2002).

As primeiras iniciativas para formação e qualificação de mão de obra surgiram em meados de 1876 e 1912; um fato envolvendo trabalhadores em padarias, contada por um líder da categoria, João de Mattos, em um manuscrito localizado entre os papéis apreendidos pela polícia carioca nos anos 1930, revelava que João de Mattos e seus companheiros criaram organizações para aperfeiçoar a técnica de padeiro e negociar as relações de trabalho que se estabeleciam naquele período. Dentre elas podem-se citar o Bloco de Combate dos Empregados em Padarias, cujo lema era “Pelo pão e pela liberdade”; a Sociedade Cooperativa dos Empregados em Padarias no Brasil, com o lema “Trabalhar para nós mesmos” e a Sociedade Cosmopolita Protetora dos Empregados em Padarias, que adotou como lema “Trabalho, justiça e liberdade: sem distinção de cor, crença ou nacionalidade”, reunindo mais de mil associados, atendendo com uma biblioteca e um centro de educação, adquirindo, mais tarde finalidade de sindicato (MATTOS, 2009).

O domínio de técnicas e práticas em um ofício viabiliza não somente a conquista por um espaço no mercado de trabalho, como também a possível permanência nele, o que, conseqüentemente, gera a noção de respeito enquanto cidadão. Tanto os centros quanto as instituições e organizações de educação profissional contribuem para essa emancipação, e é importante ressaltar que essa Sociedade Cosmopolita Protetora dos Empregados em Padarias foi uma das primeiras organizadas pelos próprios colaboradores a atuar com esse objetivo.

Reconhecendo a importância desses espaços, segue lista, por ordem cronológica, de alguns deles:

- a) Colégio das Fábricas, criado em 1809; foi o primeiro ato governamental brasileiro orientado para a educação profissional;
- b) Escola de Belas Artes, criada em 1816 com o objetivo de ensinar ciências e desenho para apoiar os ofícios mecânicos;

- c) Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos, de 19 de abril de 1890, cuja responsabilidade estava voltada diretamente para a formação de operários aptos para o trabalho na indústria;
- d) Sociedade Cosmopolita Protetora dos Empregados em Padarias, criado em 1898, como um centro de educação para padeiros ex-escravizados e livres;
- e) Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, em 1906, assumiu o objetivo de consolidar uma política de incentivo ao desenvolvimento do ensino industrial, comercial e agrícola;
- f) Casas de Educandos e Artífices, criadas na década de 1940 para atender menores abandonados, com objetivo explícito de diminuir a criminalidade e vagabundagem;
- g) Senai e Senac, criados na década de 1940, com a definição de programas de aprendizagem para as ocupações que exigem qualificação.

Numa sociedade em que o trabalho era (é) percebido como coisa de escravo, as organizações formadas a partir do apoio mútuo de trabalhadores tinham um papel fundamental na formação de uma identidade própria, que valorizasse a importância da liberdade e que alimentasse movimentos contra a exploração. Não à toa, em julho de 1908, o jornal *A Voz do Trabalhador* denunciava as duras jornadas de trabalho dos padeiros:

... a lei de 1888 que aboliu a escravidão no Brasil parece que só não atingiu os operários padeiros, mais escravos do que foram os daquela raça, porque de todos os gananciosos e exploradores sobressaem os donos de padaria (GOMES; FARIAS, 2009, p. 242).

Cordão e Moraes (2017) relatam que, ainda no século XIX, o trabalho exercia um papel determinante na vida dos pobres e humildes, pois naquela época (e ainda hoje é assim) vendia-se a ideia de que seu ingresso precocemente na força de trabalho seria uma das formas eficazes para “diminuir a vadiagem” ou para “tirar os menores das ruas” onde eles “aprendem tudo o que é ruim” menos um “ofício produtivo e útil à sociedade”.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), publicado em 13 de julho de 1990, veio reforçar que o lugar de criança não é trabalhando, e por isso defende a ampliação do acesso à educação, reforço no combate ao trabalho infantil, mais cuidados com a primeira infância e criação de novos instrumentos para atender às vítimas de violência. Por isso é tão importante a sociedade reconhecer que cabe a ela a proteção das crianças e adolescentes, que são pessoas vulneráveis e em desenvolvimento.

Não faz parte do escopo dessa dissertação, mas é relevante mencionar que a ausência de reflexões sobre a experiência de setores negros da classe operária, em várias dimensões, tem como contraponto – com igual esquecimento e distorção – os chamados estudos sobre relações raciais no Brasil. Os negros não entram nos estudos sobre o movimento operário e os operários não entram nos estudos sobre relações raciais (GOMES; FARIAS, 2009).

O final do século XIX ainda é marcado por políticas assistencialistas de educação profissional, mas no início do século XX é possível reconhecer algumas ações voltadas para formação de operários aptos para o trabalho na indústria; somente ao final da primeira metade do século XX, o então presidente Afonso Pena promoveu o ensino prático industrial, agrícola e comercial, que previa espaços educacionais para alunos do ginásio serem habilitados como aprendizes (CORDÃO; MORAES, 2017).

Seguindo a ordem cronológica e considerando os instrumentos jurídicos, a Lei nº 6.297, de 15 de dezembro de 1975, concedia, às organizações, incentivo fiscal referente às despesas realizadas em projetos de formação profissional (BRASIL, 1975). Contudo, foi somente a partir da década de 1980 que as organizações começaram a exigir qualificação e aprimoramento dos seus colaboradores. As *soft skills*³, tão em moda nos tempos atuais, são uma demanda recorrente das organizações, que esperam dos seus colaboradores competências relacionadas a inovação, criatividade, trabalho em equipe e autonomia na tomada de decisões, mediadas por tecnologias da informação (BRASIL, CNE/CEB, nº 16, 1999).

O parecer de nº 11 do Conselho Nacional de Educação (CNE)/ Câmara de Educação Básica (CEB), datado de 09 de maio de 2012, apresenta a seguinte definição de competência:

... é preciso que o cidadão detenha a inteligência do trabalho que executa. Para tanto, é fundamental que, ao aprender, esteja habilitado a desempenhar, com competência e autonomia intelectual, suas funções e atribuições sócio-ocupacionais. Neste contexto do mundo do trabalho, as expressões competência e autonomia intelectual, utilizadas de forma associada, devem ser entendidas como a capacidade de identificar problemas e desafios, visualizando possíveis soluções e tomando as decisões devidas, no tempo adequado, com base em seus conhecimentos científicos e tecnológicos e alicerçado em sua prática profissional e nos valores da cultura do trabalho (BRASIL, CNE/CEB, nº 11, 2012).

Cordão e Moraes (2017) corroboram este conceito, pois reconhecem que a competência envolve a mobilização, articulação e aplicação de valores e emoções, habilidades e atitudes,

³ A elas estão associadas as competências de relações interpessoais: comunicação, cooperação e trabalho em equipe, inteligência emocional etc. (BORGES, 2020).

conhecimentos cognitivos e operativos no desempenho profissional:

[...] no mundo da pós-modernidade, toda a educação profissional está fundamentada no desenvolvimento de competências, não apenas aquelas restritas ao desempenho de uma atividade específica, mas também de outras, de alcance mais amplo, denominadas competências gerais, voltadas para a formação de um profissional responsável e cidadão, que compreenda o seu fazer, tenha autonomia em relação aos objetos de seus saberes, ética, capacidade crítica, criatividade, e saiba, ainda, gerir sua vida profissional. (CORDÃO; MORAES, p.171, 2017).

Sobre competência, Zarifian (2003) apresenta uma definição que dialoga com esse estudo, pois a resume como a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. O assumir a responsabilidade, segundo Zarifian (2003), é ter plena consciência profissional, é manifestar preocupação com os outros.

Vale ainda mencionar o Parecer 16/99 da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, que permanece muito atual ao apresentar essa crítica referente à educação profissional:

A educação para o trabalho não tem sido tradicionalmente colocada na pauta da sociedade brasileira como universal. O não entendimento da abrangência da educação profissional na ótica do direito à educação e ao trabalho, associando-a unicamente à “formação de mão-de-obra”, tem reproduzido o dualismo existente na sociedade brasileira entre as “elites condutoras” e a maioria da população, levando, inclusive, a se considerar o ensino normal e a educação superior como não tendo nenhuma relação com educação profissional (BRASIL, CNE/CEB, nº 16, 1999, p. 05).

Quem contribui para essa reflexão é Paulo Freire, em seu livro *Pedagogia da Autonomia*, publicado em 1996, no qual afirma que o empresário moderno aceita, estimula e patrocina o treino técnico de seu colaborador, recusando o que se chama de formação, pois esta envolve saberes técnicos e científicos indispensáveis para sua presença no mundo (FREIRE, 1996). O colaborador, independentemente do ofício, precisa ser estimulado a inventar, e isso não se faz apenas com eficácia técnica.

É com a Emenda Constitucional de nº 65, de 13 de julho de 2010, que o direito à educação e ao trabalho alcançam status privilegiado, pois o Art. 227 da Constituição Federal de 1988 inclui o direito à educação e à profissionalização como dois dos direitos que devem ser garantidos com absoluta prioridade (BRASIL, 2010):

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo

de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. (BRASIL, 2010).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), atualizada pela Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008, estabelecem-se as diretrizes e bases da educação nacional para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Nela se encontra a finalidade de preparar para o exercício de profissões, contribuindo para que o cidadão possa se inserir e atuar no mundo do trabalho e na vida em sociedade (BRASIL, 2008).

A respeito da inserção e atuação no mundo do trabalho, a Lei 11.741/08 apresenta alguns artigos em consonância com a EC. No artigo 39, parágrafos I e II e inciso 2, por exemplo, menciona-se que a educação profissional e tecnológica abrange alguns tipos de cursos, dentre eles de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; já no artigo 40 trata-se da articulação da educação profissional com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho; o artigo 41, por sua vez, relata que conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, pode ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos (BRASIL, 2008).

É a Organização Internacional do Trabalho (OIT), na sua Resolução nº 195, de 2004, quem cunha a expressão “educação e formação ao longo da vida”, explicando que este deve ser um compromisso de todos: dos governos, para investir e criar as condições necessárias para melhorar a educação e a formação em todos os níveis, das organizações, para formar seus trabalhadores, e das pessoas, para desenvolver suas competências e trajetórias profissionais (OIT, 2004).

Nesse subcapítulo foram abordados os aspectos históricos do trabalho e algumas das principais regulamentações da educação profissional. No próximo subcapítulo está descrito o que é e como funciona a EC no Brasil.

1.2 Educação Corporativa no Brasil

Desde as fazendas com escravizados da época colonial, ou mesmo do Brasil Império, até os dias atuais, sempre foi necessário que os trabalhadores aprendessem a realizar suas atividades de acordo com práticas adequadas para a produção ou requeridas pelos respectivos empregadores (CORDÃO; MORAES, 2017). Logo, o treinamento de pessoas no ambiente

profissional é uma prática antiga, que foi evoluindo ao longo do tempo.

Para iniciar o estudo sobre EC é importante mencionar que esse nome, no Brasil, se confunde com universidade corporativa (UC), tornando essas duas expressões praticamente equivalentes (CORDÃO; MORAES, 2017). Já nos Estados Unidos da América, Eboli (2002) explica que a expressão utilizada é “*corporate university*” devido ao apelo mercadológico, associado à aprendizagem e à educação, relacionando-se à:

- a) uma reverência às escolas tradicionais de Administração por conciliarem atividades de pesquisa, docência e prestação de serviços.;
- b) uma autocrítica feita pelas organizações à postura imediatista de apenas consumir conhecimento rápido e utilitário;
- c) uma crítica construtiva às escolas tradicionais de Administração e Negócios, que foram, em muitos casos, se distanciando da realidade vivida pelas organizações.

Historicamente vem ocorrendo a migração do treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa, cuja abordagem está centrada no desenvolvimento de talentos que orienta a aprendizagem para atingir metas estratégicas e melhorar o desempenho organizacional (CORDÃO; MORAES, 2017).

Isso só foi possível porque, na década de 1980, presenciou-se a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível, pois as tarefas que então eram fragmentadas se tornam integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente (EBOLI, 2002).

É Eboli (2002) quem defende que a educação corporativa (EC) surge dessa necessidade de promover o desenvolvimento dos talentos humanos a partir de sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não somente o conhecimento técnico e instrumental.

Muitas empresas e organizações investem no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, planejando turmas exclusivas para as equipes ou financiando participação em cursos de pós-graduação, em oferta aberta, aos interessados que atendem aos pré-requisitos, principalmente nas modalidades de especialização, aperfeiçoamento ou atualização profissional (CORDÃO; MORAES, 2017).

Segundo Freire, Silva e Bresolin (2019), como as universidades tradicionais não estavam conseguindo implementar maior agilidade no processo de formação, as organizações tomaram para si a responsabilidade de capacitação de seus colaboradores por meio da EC, algumas em parceria com universidades e fornecedores de conteúdo, uma vez que é na EC que se alcança o entrelaçamento entre a educação e o trabalho, potencializando a aprendizagem contínua e privilegiando a formação humana (FREIRE, SILVA e BRESOLIN, 2019).

Logo, para atingir esse lugar de excelência, Meister (1999) relata que as organizações têm o desafio de criar um ambiente de aprendizagem no qual todo colaborador compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas organizacionais. É ela mesma quem, no século passado, alertava que a atuação da educação corporativa era na direção do aprendizado permanente, as famosas *lifelong learning*⁴, cuja ênfase é o autogerenciamento, as realizações individuais e de equipe.

É importante ressaltar que uma das características mais marcantes das organizações que atuam com EC é a ênfase nas chamadas imersões ou treinamentos formais. Os colaboradores de todos os níveis são convocados a vestir a camisa da organização e, neste momento, valores, crenças e cultura da organização são disseminados entre as equipes e definidos comportamentos que possibilitam aos colaboradores viverem esses valores (MEISTER, 1999, p.39).

Também é Meister (1999) quem relata quão importante é as lideranças reconhecerem seu papel frente aos projetos de educação corporativa, ou seja, que os líderes organizacionais atuem como facilitadores da aprendizagem. Para isso, o processo de aprendizagem desses líderes deve englobar a participação em workshops, a orientação aos novos colaboradores em relação aos valores e visão da organização e a facilitação dos programas de liderança dos gerentes de outros níveis, pois é esse envolvimento que promove a cultura da aprendizagem contínua e ajuda a transformar a organização.

Além destes já citados por Meister, que estão relacionados diretamente ao envolvimento das lideranças, Eboli (2002) apresenta alguns princípios e práticas de sucesso em EC:

- a) concebe ações e programas educacionais com base na identificação das competências críticas (organizacionais e humanas);

⁴ O *lifelong learning* (aprendizado ao longo da vida) pressupõe que nunca é cedo ou tarde demais para aprender algo novo.

- b) estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências a partir do sistema de gestão do conhecimento;
- c) utiliza a tecnologia aplicada à educação de forma intensiva;
- d) compromete-se com a cidadania organizacional;
- e) dissemina a cultura organizacional;
- f) responsabiliza líderes e gestores pelo processo de aprendizagem;
- g) avalia os resultados dos investimentos em educação corporativa a partir dos objetivos do negócio;
- h) forma parcerias com instituições de Ensino Superior.

Tais princípios e práticas ajudam a perceber que a missão da EC está em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, cujo objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências organizacionais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio (EBOLI, 2002).

Cordão e Moraes (2017) corroboram essa afirmação, dizendo que a educação corporativa orienta a aprendizagem para atingimento de metas e melhoria no desempenho organizacional; para isso, as organizações buscam a integração da gestão do conhecimento e da gestão por competências, almejando atingir a identificação, o mapeamento e o desenvolvimento dos conhecimentos críticos organizacionais.

Segundo Eboli (2002), pesquisas realizadas com organizações que têm boas práticas em EC mostram que é possível observar comportamentos muitos similares, dentre eles:

- a) definição clara do que é crítico para o sucesso da organização;
- b) realização do diagnóstico das competências críticas organizacionais e individuais;
- c) foco no aprendizado organizacional;
- d) fortalecimento da cultura corporativa voltada à aprendizagem, inovação e mudança constante;

- e) adoção do conceito de educação inclusiva, contemplando o público interno e externo, ou seja, incluindo toda a cadeia de agregação de valor – clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, familiares e comunidade;
- f) ênfase em programas orientados para as necessidades dos negócios;
- g) venda de serviços, tornando-se um centro de resultados.

Referente às competências exigidas pelos empregadores, em uma busca rápida em sites de empregos, conforme Quadro 1, é possível averiguar que essas não são diferentes dos requisitos já apresentados por Jeanne Meister, em sua publicação no ano de 1999: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Quadro 1 – Perfil profissional que as organizações buscam

Notícias de vagas em sites de empregos	Perfis desejados
https://blog.compleo.com.br/perfil-de-candidato-em-processo-seletivo-6-habilidades-para-analisar/	Boa comunicação Criatividade e inovação Capacidade de resolver problemas Organização e planejamento Respeito pela diversidade Trabalho em equipe
https://oglobo.globo.com/brasil/educacao/guiaienem/resolvedores-perfil-que-mercado-de-trabalho-quer-22325003	Inteligência emocional Segurança Empatia Habilidade em lidar de maneira positiva e ativa com as exigências do dia a dia de uma empresa
https://www.vagas.com.br/profissoes/qual-e-o-perfil-profissional-que-empresas-buscam/	Protagonismo Flexibilidade Proatividade
https://carreiradeti.com.br/o-perfil-de-profissional-mais-desejado-pelas-empresas/	Proatividade Disposição para aprender Aprendizagem Rápida Flexibilidade Responsabilidade
https://blog.portalpos.com.br/perfil-profissional-desejado-pelas-empresas/	Analítico Capacidade de comunicação Adaptável Líder Emocionalmente inteligente Visão estratégica Atitude positiva Aprendizagem contínua
https://blog.manpowergroup.com.br/afinal-qual-e-o-perfil-profissional-mais-desejado-no-mercado	Adapta-se facilmente às mudanças Gosta de desafios Fala outros idiomas Pratica a empatia Tem resiliência e inteligência emocional

	Demonstra entusiasmo e proatividade É um bom líder
https://blog.unyleya.edu.br/guia-de-carreiras/saiba-qual-e-o-perfil-profissional-mais-procurado-pelas-empresas/	Qualificação acadêmica Conhecimentos de inovação e tecnologia Capacidade de gestão autônoma e de equipe Habilidades comunicacionais Proatividade Trabalho em equipe Adaptabilidade

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir dos sites citados no quadro.

É papel da EC ser veículo de integração e disseminação de uma cultura voltada à aprendizagem e, para que isso aconteça, é preciso existirem condições organizacionais propícias (cultura, valores, políticas e práticas) que favoreçam e dialoguem com esse propósito (EBOLI, 1999).

Essa cultura precisa ser reconhecida como um processo, uma mentalidade que permeia toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado, pois se deve estimular as pessoas a compartilharem os conhecimentos e as competências, criando e fortalecendo uma rede interna e externa de conhecimentos (EBOLI, 1999).

Pensando em um passo a passo, Eboli (1999) estabelece etapas básicas para concepção e implementação da EC, como se pode ver na Figura 1:

Figura 1 – Etapas para concepção e implementação da EC, conforme EBOLI (1999)



Fonte: a pesquisadora, baseada em Eboli (1999)

Para Freire, Silva e Bresolin (2019), a EC compreende um processo de ensino-aprendizagem continuado, possibilitando novas competências que constituem a base de vantagem sustentável

e competitiva de uma organização, agregando valor aos negócios. São Cordão e Moraes (2017) quem comparam as atribuições da EC às atividades valorizadas de uma escola de excelência, afirmando que estas atuam como empresas-escola.

Freire, Silva e Bresolin (2019) apresentam a EC como um processo transversal à organização, cujo objetivo é promover a aprendizagem coletiva de conhecimentos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional, nos níveis operacional, tático e estratégico, bem como de todos os interessados em seus resultados. É delas também o termo Universidade Corporativa em Rede (UCR), definida como um ambiente inteligente de educação continuada, experiencial e situada, que permite a cultura de aprendizagem em rede entre todos os beneficiários e partícipes do ecossistema organizacional, com o objetivo de cocriar e coproduzir estratégias de desenvolvimento coletivo.

Eboli (1999) defende a ideia que, independentemente se usada a nomenclatura Educação Corporativa, Universidade Corporativa ou Universidade-Organização, o mais importante é que a premissa seja o desenvolvimento de talentos humanos em um processo respeitoso, valorizando a contribuição de cada colaborador, devolvendo a cada ser humano, enquanto colaborador, a motivação, a alegria e o orgulho de prestar o serviço para o qual foi contratado, pois o colaborador passa a ter uma melhora na sua performance, uma vez que compreende seu papel e o que é esperado dele na organização, e a organização alcança seus resultados.

Por último, mas não menos importante, considerando o cenário da pandemia, um estudo recente da McKinsey & Company (2021), envolvendo oito países, aponta novos desafios às organizações e suas equipes de desenvolvimento de pessoas:

- a) os trabalhos cuja categoria implica em maior proximidade física têm maior probabilidade de se transformarem pós pandemia;
- b) a categoria de trabalho escritório, que implica no uso de computador em diferentes espaços de trabalho administrativo, responde por praticamente todo potencial de trabalho remoto;
- c) o trabalho remoto e as reuniões virtuais continuarão pós pandemia;
- d) as viagens de lazer retomam pós pandemia, diferentemente das viagens de negócios, devido ao uso ampliado de teleconferências;
- e) o *e-commerce* e outras transações virtuais (telemedicina, *online banking*, entretenimento por *streaming*) continuarão em alta;

- f) haverá maior estímulo à adoção de automação e de inteligência artificial em categorias de trabalho que envolvem alta proximidade física;
- g) mais da metade dos trabalhadores de baixa remuneração desempregados precisarão adquirir habilidades diferenciadas para migrarem para ocupações mais altas e permanecerem empregados;
- h) acordos entre empresas e governos para apoiarem trabalhadores na transição entre as ocupações são percebidos como ações possíveis;
- i) empresas e governos que participaram da pesquisa demonstraram capacidade de flexibilidade e de adaptabilidade em resposta à pandemia, o que pode ser convergido para requalificar mão de obra, visando a um futuro promissor;
- j) deve haver investimento em políticas públicas para expandir e melhorar a infraestrutura digital.

De acordo com a McKinsey & Company (2021), a recompensa desses esforços seria uma força de trabalho mais resiliente, talentosa e bem remunerada – além de uma sociedade mais sólida e equitativa. Este estudo apenas reforça um (e porque não dizer “o”) dos importantes papéis da Educação Corporativa, muito bem explicitado por Eboli (1999), que implica no desenvolvimento humano para se ter efetivamente a oportunidade de crescer como sociedade.

Nesse subcapítulo foi descrito o que é e como funciona a EC no Brasil. No próximo subcapítulo apresenta-se o alcance da EC para promover a inclusão da diversidade.

1.3 Inclusão da Diversidade nas Organizações

De acordo com o relatório *World Population Prospects 2022*, produzido pela ONU (2022), a população global atingiu 8 bilhões em 15 de novembro de 2022, e com isso a Índia superará a China como o país mais populoso do mundo em 2023. Quando feita a publicação deste relatório, divulgado no dia 11 julho de 2022, data em que se comemora o Dia Mundial da População, António Guterres, secretário-geral da organização, deu uma entrevista destacando a importância da diversidade e da responsabilidade uns com os outros:

O Dia Mundial da População acontece em um ano marcante, quando esperamos o nascimento do oitavo bilionésimo habitante da Terra. Esta é uma ocasião para celebrar nossa diversidade, reconhecer nossa humanidade e admirar os avanços na saúde que aumentaram a longevidade e reduziram drasticamente as taxas de mortalidade materno-infantil. Ao mesmo tempo, é um lembrete sobre a nossa responsabilidade compartilhada de cuidar de nosso planeta. É também um momento para refletir que ainda estamos aquém dos nossos compromissos com o outro (ONU BRASIL, 2022).

Considerando o contexto da diversidade, esses quase 8 bilhões de pessoas distribuídas pelo

planeta terra, possuem apenas uma coisa em comum: todos são diferentes. E, para iniciar essa reflexão sobre diversidade e identificar o alcance da educação corporativa para inclusão da diversidade, é preciso compreender o tema sob a perspectiva de “diferente para quem” e refletir se as ações que vêm acontecendo (seja por força de lei, resoluções ou diretrizes) de fato contribuem para inclusão ou somente são um amontoado de pessoas colocadas no mesmo espaço, que não se relacionam e são hostilizadas pela maioria.

Para isso, inicia-se a reflexão com Hall (2020), que ajuda a reconhecer a identidade como algo realmente formado, ao longo do tempo, por meio de processos inconscientes, e não algo inato, existente, na consciência, no momento do nascimento. Ele acrescenta que a identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro das pessoas como indivíduos, mas de uma falta de inteireza que é preenchida a partir do exterior, pelas formas através das quais cada um imagina ser visto por outros.

Segundo Hall e Woodward (2014), a identidade é a referência que define a diferença, cuja tendência é descrever o que se é como sendo a norma, sendo ambas (identidade e diferença) criações sociais e culturais. É Hall (2020) quem afirma que a identidade costura o sujeito à estrutura, e um exemplo disso são os movimentos que apelam para a identidade social dos seus: o feminismo às mulheres, a política sexual à população LGBTQIAPN+, as lutas raciais aos negros e assim por diante.

As identidades nacionais, por sua vez, não são coisas com as quais as pessoas nascem, mas são formadas e transformadas no interior da representação. Um exemplo que Hall (2020) apresenta é que só se sabe o que significa ser “inglês” devido ao modo como a inglesidade (*englishness*) veio a ser representada – como um conjunto de significados – pela cultura nacional inglesa. Ou seja, as pessoas não são apenas cidadãs legais de uma nação; elas participam da ideia da nação tal como representada em sua cultura nacional, aqui definida, por Hall (2020), como um discurso – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto as ações quanto a concepção que cada um tem de si mesmo.

Schucman (2010) contribui para essa reflexão quando cita que, assim como todas as identidades são relacionais e contingentes, brancos e negros só existem em relação um ao outro, e suas diferenças variam conforme o contexto, sendo definidas em relação a sistemas políticos, históricos e socioculturais específicos. Ela elucida que, diferentemente dos Estados Unidos da América, onde ser negro está relacionado à afrodescendência, ser negro no Brasil é definido

pela cor da pele e pelo passado, e é por meio do racismo que a cor da pele negra se transforma no que se chama hoje de raça negra.

Hall (2020) amplia a percepção sobre raça quando afirma que esta é uma categoria discursiva, e não uma categoria biológica, logo não pode ser usada para distinguir um povo do outro. Raça é a categoria organizadora daquelas formas de falar, daqueles sistemas de representação e práticas sociais (discursos) que utilizam um conjunto pouco específico de diferenças em termos de características físicas – cor da pele, textura do cabelo, aspectos físicos e corporais etc. – como marcas simbólicas, a fim de diferenciar socialmente um grupo de outro.

Glissant (2005) contribui narrando como se deram alguns povoamentos, dentre eles os dos escoceses, dos irlandeses, dos italianos e demais grupos europeus que chegaram com suas canções, suas tradições de famílias, seus instrumentos, a imagem de seus deuses etc. Já os africanos, lembra ele, chegaram despojados de tudo, de toda e qualquer possibilidade, inclusive despojados de sua língua. Glissant (2005) lembra que o ventre do navio negreiro foi o lugar e o momento em que as línguas africanas desapareceram, porque nunca se colocavam juntas, no navio negreiro e nem nas plantações, pessoas que falavam a mesma língua, provocando, assim, a perda completa de elementos da vida cotidiana, essencialmente da língua. Dessa forma torna-se fácil reconhecer que a globalização é, na verdade, um processo de ocidentalização que implica no movimento de homogeneizar as identidades globais (HALL, 2020).

Trazendo o debate para o cotidiano do trabalho nas organizações, essa ideologia mostra sua face mais eficaz, garantindo uma forte segmentação racial, até porque não existe regra formal neste campo. Bento (2002) lembra que, considerando o contexto brasileiro, nenhuma organização declara por escrito: “não aceitamos negros para o cargo de chefia”. No entanto, gerentes, chefes, encarregados e selecionadores de pessoal utilizam regras informais, muitas vezes sem refletir e nem sempre com a intenção de discriminar, mas que reforçam a situação de desigualdade no Brasil. O fato é que, conscientemente ou não, o resultado dessas ações tem sido o mesmo: reproduzir as desigualdades raciais.

A respeito dessas desigualdades, Schucman (2010) explica que o racismo é qualquer fenômeno que justifique as diferenças, preferências, privilégios, dominação, hierarquias e desigualdades materiais e simbólicas entre seres humanos, baseado na ideia de raça. Ela ressalta que o ato de atribuir, legitimar e perpetuar as desigualdades sociais, culturais, psíquicas e políticas à “raça” significa legitimar diferenças sociais a partir da naturalização e essencialização da ideia

falaciosa de diferenças biológicas que, dentro da lógica brasileira, se manifesta pelo fenótipo e pela aparência dos indivíduos de diferentes grupos sociais.

A preservação da desigualdade, segundo Bento (2002), só se mantém por causa do preconceito e da discriminação, pois uma ação educativa e persuasiva contribui para diminuir o preconceito e revisar os estereótipos, levando à valorização das diferenças e da diversidade. Contudo, a discriminação é uma prática contra a qual precisa-se fazer uso de dispositivos legais, ou não haverá alteração no quadro das desigualdades. Outro ponto importante que Bento (2002) elucida se refere à discriminação no trabalho, pois muitas vezes este ato não é movido pelo preconceito e sim para a manutenção dos privilégios, sendo essa uma das características da discriminação institucional.

Ainda de acordo com Bento (2002), o conceito de discriminação institucional é importante porque dispensa discussões se determinada organização ou se seus profissionais de recursos humanos e chefias têm preconceito contra negros e mulheres, pois o que é observado são os efeitos da ação. É possível mensurar, por exemplo o número de negros, mulheres, LGBTQIAPN+ e PCD nos diferentes postos de trabalho das organizações.

A autora relata o quão curioso é constatar que gestores de pessoas, habitualmente omissos quanto à discriminação contra negros, por exemplo, mostram-se preocupados com a possibilidade de as políticas de ação afirmativa, ou de diversidade, discriminarem os brancos. Contudo, mais curioso mesmo é o desconhecimento que esses gestores têm da História, porque a imigração europeia foi, de fato, uma política de Estado:

- a) em 1881, o governo de São Paulo começava a pagar metade dos custos de transporte, devendo o restante ser saldado pelo imigrante ao fazendeiro que o importara;
- b) em 1884, o governo passava a reembolsar integralmente os gastos com passagens e;
- c) em 1885, o governo, ele próprio, subsidiava diretamente o custo de transporte dos imigrantes.

Assim, para entender como se reproduz cotidianamente o preconceito e, mais especificamente, a discriminação racial no interior das organizações, é necessário compreender as relações entre negro e branco. Bento (2002) alerta que é necessário compreender como as organizações, com suas concepções e práticas cotidianas na administração de recursos humanos, são personagens ativas dessa dinâmica de relações raciais, que tem gerado persistente exclusão ou

subvalorização do trabalho negro. E essa mesma reflexão se aplica a todos os demais grupos cuja representação é minoritária nos espaços organizacionais e de poder (mulheres, pessoa com deficiência - PCD e população LGBTQIAPN +).

Isso acontece porque, na sociedade, imagens positivas e negativas sobre negros, mulheres, PCD e população LGBTQIAPN + são construídas e reforçadas diariamente por meio de todos os meios midiáticos (televisão, redes sociais, cinema, revistas etc.), contribuindo para que as pessoas, dotadas de suas atribuições nas organizações, formem imagens que influenciam diretamente as contratações e demissões.

Por isso a necessidade de ocupação destes espaços midiáticos fora do estereótipo preestabelecido; os grupos minoritários devem ser não somente representados, mas ter sua presença marcada. Assim, se encontrariam em novelas, em filmes e em séries famílias negras de classe social A e B, homens e mulheres trans em cargos administrativos, PCD atuando no varejo com atendimento ao público, um casal gay e ou um casal de lésbicas conversando sobre projetos de vida que preveem adoção de filhos e carreira.

Corroborando esse debate, Bento (2002) propõe as seguintes indagações: qual a influência dos estereótipos de raça na definição do perfil do trabalhador ideal? Uma vez que a discriminação no trabalho é considerada um ato condenável e passível de punição legal, por meio de que meandros se constitui a segmentação de raça e gênero no interior das organizações? Qual o critério empregado para definir competência? Quão inclusivas as organizações têm sido nos seus processos de seleção?

Privilegiar a inclusão da diversidade é condição salutar para a sobrevivência das organizações, sobretudo para inovar em produtos e mercados. Rocha (2017) questiona como uma organização pode gerar inovação de forma realmente eficaz, em um mundo cada vez mais dinâmico e interconectado, sem ter em seu quadro profissional uma representatividade demográfica da sociedade que ajude a compreender as expectativas dos consumidores finais, dos diferentes grupos sociais envolvidos ao longo de toda a cadeia de valor.

A autora explicita também que não adianta baixar uma normativa para que a área de Recursos Humanos das organizações passe a contratar e promover mais negros, mais mulheres, mais PCD, mais pessoas de idades diversas, com múltiplas orientações sexuais e identidades de gênero, de diferentes religiões, representantes de todas as classes sociais, formados nas mais diferentes universidades ou faculdades. A diversidade até pode estar garantida, mas essa parcela

não se sentirá incluída; para que isso seja diferente, é essencial que, ao entrar em uma organização, eles não sejam isolados em uma determinada área, para um tipo específico de atividades.

Ainda segundo Rocha (2017), é na interação, no relacionamento e no diálogo que está a chave do sucesso para que seja gerado um ambiente que estimule a criatividade, a inovação e a cocriação a partir da soma e da mescla das diferenças. Isso significa dizer que todas as singularidades dos seres humanos são aspectos da diversidade, por isso, de acordo com a localidade da organização, negócio no qual atua ou mesmo aptidão para o tema de diversidade, mais temas podem, devem e têm sido incluídos, tais como, renda, nacionalidade, altura e peso, entre outros.

Fleury (2000) colabora com o debate apresentando a definição de diversidade como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. Atualmente é representado por um indivíduo homem, branco, cisgênero, heterossexual e cristão.

Johnson (2020) apresenta um novo conceito, este a partir de suas pesquisas, que responde como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação para as organizações. Ela traz o “inclusifique” que implica num esforço contínuo e sustentado para ajudar equipes diversificadas a se sentirem engajadas, empoderadas, aceitas e valorizadas. Sua pesquisa mostra que inclusificar pode fazer o faturamento subir, turbinar a inovação e reduzir a rotatividade de pessoal.

Segundo Johnson (2020), “inclusificar” é a habilidade de liderança do futuro, cujo ponto de partida é compreender dois impulsos básicos do ser humano: o desejo de ser único e o de pertencer. Isso porque o ser humano deseja ser o “eu” em sua singularidade e fazer parte do “nós” no coletivo.

Contudo, a existência humana é tão complexa que são diversas as identidades sociais que cada um representa, uma vez que a interseccionalidade atravessa a todos. A ação das mulheres negras para politizar as relações de raça, gênero e classe, de maneira articulada, exemplifica muito bem como isso acontece. Foi durante as convenções pelos direitos das mulheres nos Estados Unidos,

em 1851, que Sojourner Truth⁵, uma mulher negra escravizada, questionou: “Ninguém nunca me ajudou a subir nas carruagens... e nem pular poças de lama... E eu não sou uma mulher?”. Teixeira, Oliveira, Diniz e Marcondes (2021) argumentam que foi por meio desse questionamento que Sojourner Truth apontou que a construção de um feminino universal era, na verdade, a generalização das experiências de mulheres brancas de classes médias e altas.

Johnson (2020) explica que, no caso de algumas pessoas, a raça é fundamental para sua identidade, ao passo que, para outras, o que tem importância é o gênero ou a orientação sexual. Segundo ela, o conceito de interseccionalidade criado por Kimberlé Williams Crenshaw ajuda a reconhecer, por exemplo, que ser uma mulher negra é diferente da mera combinação de ser negra e de ser mulher. Ou seja, essas intersecções afetam o modo como o ser humano é visto pelos outros e como cada ser humano enxerga a si próprio.

Sobre as identidades, Johnson (2020) destaca que líderes inclusificadores não fingem que não veem raça, gênero ou orientação sexual, até porque é preciso perceber e celebrar a diferença, pois o fingimento se configura em ofensa, sugerindo que o padrão homem, branco, cisgênero, heterossexual e cristão é a norma e o ideal.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro 1948, por sua vez, menciona, em seu artigo 1, que “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos, são dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade” (UNICEF, 1948). Contudo, em que medida as pessoas, as organizações, as instituições, as entidades e o setor público têm contribuído para que isso seja de fato uma verdade universal?

Johnson (2020) ressalta que, quando a pessoa não sente que pertence àquele lugar e que sua singularidade não é enxergada, ocorre o fenômeno da invisibilidade. Isso pode acontecer quando a função da pessoa no trabalho é menosprezada e esse sentimento faz com que ela se sinta desumanizada, tenha vergonha e queira deixar o emprego. Há também pessoas reconhecidas por sua singularidade que se sentem isoladas, pois enfrentam assédio, discriminação ou isolamento social em virtude de sua identidade.

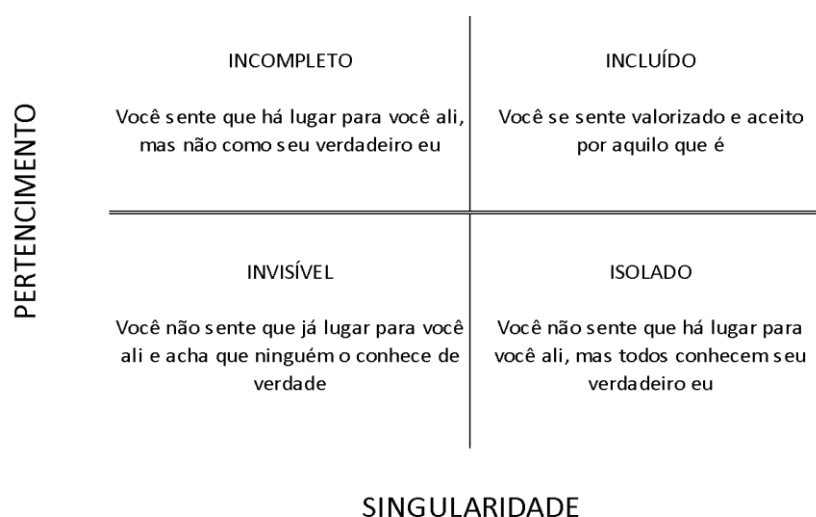
A Figura 2 apresenta como o ser humano atinge sua plenitude a partir das perspectivas

⁵ O discurso completo encontra-se disponível em <https://www.geledes.org.br/e-nao-sou-uma-mulher-sojourner-truth/>

singularidade e pertencimento (JOHNSON, 2020), cuja leitura é feita analisando as seguintes variáveis:

- quanto mais baixa é a sensação de pertencimento e de singularidade, mais as pessoas se tornam invisíveis;
- quanto mais alta é a sensação de pertencimento e de singularidade, mais as pessoas se sentem incluídas;
- quanto mais baixa a sensação de singularidade e alta de pertencimento, mais as pessoas se sentem incompletas;
- quanto mais baixa a sensação de pertencimento e alta de singularidade, mais as pessoas se sentem isoladas.

Figura 2 – Pertencimento x Singularidade



Fonte: Johnson (2020, p. 35).

Com o advento da diversidade, a discussão sobre vieses torna-se cada vez mais latente, pois é como se cada um tivesse um ponto cego quando se trata de perceber os próprios vícios de ideias e julgamentos em relação ao mundo. Como bem explicita Rocha (2017), isso acontece porque todos têm seus vieses, que é o conjunto de crenças, estereótipos e percepções acumuladas ao longo da vida, constituindo o que se chama de cultura.

Para Johnson (2020), é possível interromper o viés inconsciente quando se convive com pessoas diferentes, ou quando se tenta ver as coisas da perspectiva de outro indivíduo, ou ainda quando se diminui a possibilidade de que ele ocorra. Sabendo que viés inconsciente é não estar ciente do efeito que experiências anteriores têm sobre as novas impressões de que se forma, a autora

afirma que aceitar que todos tem vieses inconscientes é um bom primeiro passo. E ela ainda ressalta que, embora seja normal, não é aceitável agir de acordo com eles.

Sobre o viés inconsciente, Johnson (2020) apresenta como exemplo o fato de que cargos de alta liderança serem dominados por homens brancos gerou uma crença que homens brancos representam o grupo mais competente de indivíduos. Neste exemplo, o viés pró-homem branco, como aqui é chamado, é baseado em protótipos que dizem como as coisas são. A autora e pesquisadora alerta que o problema é que o protótipo não somente indica como as coisas são (descrever), mas também como as coisas deveriam ser (prescrever). Logo, os protótipos são a base de um dos vieses mais fortes: o viés do *status quo*, ou seja, a crença de que as coisas são como deveriam ser, logo, o perigo é que os protótipos também dizem como mulheres, pessoas negras, LGBTQIAPN+ deveriam ser.

Uma das alternativas mencionadas, tornar consciente o viés inconsciente, ajuda a evitar que ele afete o comportamento das pessoas, especialmente das lideranças. Uma das características do inclusificador é ampliar a definição estreita de mérito, e isso é possível sendo mais empático, reconhecendo que cada indivíduo teve e tem desafios diferentes dos outros e que pessoas percorrem caminhos diferentes para chegar a um mesmo lugar (JOHNSON, 2020).

Diferente dos vieses, mas tão relevante quanto, é o que defende Charles W. Mills. citado por Bento (2022) como amnésia coletiva, pois não é por acaso a omissão da resistência negra e indígena na historiografia oficial, salientado que o óbvio precisa ser lembrado, uma vez que a sociedade escolhe o que quer lembrar e o que quer esquecer. Para Bento (2022), memória não se trata de recordar ou interpretar, memória é construção simbólica, coletiva, é revisão de narrativas, pois revela e atribui valores à experiência passada e reforça os vínculos de comunidade.

Priorizar não somente a diversidade nas organizações, mas sua inclusão, é garantir que mulheres não sejam demitidas durante a licença maternidade, que elas não sejam estigmatizadas e assediadas pelo simples fato de serem mulheres, que os homossexuais sejam contratados ou promovidos sem esconderem ou disfarçarem sua orientação sexual, que as mulheres negras e os homens negros não embranqueçam suas aparências para se enquadrar nos requisitos das organizações e que cada vez mais tenhamos pessoas com deficiência transitando nos ambientes de trabalho com facilidade, porque as organizações entenderam que cabe a elas, somente a elas, promoverem os aspectos de acessibilidade.

É aqui que a liderança inclusificadora tem um papel relevante: criar inclusão para que o trabalho das pessoas seja bom para a organização e para que trabalhar nessa organização seja bom para as pessoas. Johnson (2020) reforça que inclusificadores criam equipes a qual todos pertençam, pois sabem que reconhecer o talento e a perspectiva singulares de cada um fortalece a organização.

Segundo Rocha (2017), em meio a tantas iniciativas, é preciso estar atento para o “*Diversitywashing*” – lavagem de diversidade – termo utilizado para designar organizações que lançam comerciais e produtos com foco nos públicos de diversidade, tais como mulheres, negros, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, entre outros, mas que da porta para dentro não tem um programa sólido de gestão para diversidade.

Na avaliação da autora, elaborar um programa de diversidade com foco, planos e metas de curto, médio e longo prazos é a única forma de garantir avanços consistentes, e a atuação das lideranças é essencial para isso. Assim, ela defende que é essencial criar mecanismos para garantir que, no momento de contratação, retenção, desenvolvimento dos profissionais e construção da cultura organizacional todes⁶, sem exceção, estejam presentes.

A partir deste escopo, cabe ressaltar que é responsabilidade da organização debater perspectivas e valores orientadores, fazer diagnósticos e alterar normas, políticas e processos que estruturam a relação de dominação que culmina com a violência que se assiste diariamente, em particular àquelas relacionadas à branquitude (BENTO, 2022).

Um cuidado importante no que se refere à inclusão da diversidade, como já mencionado anteriormente, é estar atento às questões da interseccionalidade, pois algumas organizações promovem ações de inclusão de gênero, LGBTQIAPN+ e PCD, contudo não diversificam o grupo racial; assim a organização continua “branca”, sem representar demograficamente a sociedade.

A respeito da inclusão de PCD no ambiente de trabalho é possível constatar que mesmo com as Leis nº 8.213, de 1991, conhecida como Lei de Cotas (BRASIL, 1991), e a Lei nº 13.146, de 2015, chamada de Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 2015), as organizações não têm cumprido com as cotas estabelecidas. Segundo a Nota Técnica 246, de

⁶ Exemplo de “linguagem neutra” (ou como alguns autores nomeiam, inclusiva), cujo termo não marca gênero algum. Seu uso se justifica no direito de se tornar visível e conceber tratamento igualitário (COVAS; BERGAMINI, 2021). A linguagem neutra ainda não faz parte do vocabulário ortográfico da Língua Portuguesa.

20 de novembro de 2020, do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2020), os dados referentes aos anos de 2003 a 2018 revelam que, apesar dos números estarem aumentando, tem-se cumprido apenas 50% do que está determinado em lei.

Rocha (2017) relata, ainda, que é neste grupo de PCD, mais do que nos demais (gênero, raça, LGBTQIAPN+) que existe a falta de diálogo e dúvidas do tipo: “como uma pessoa sem braço trabalha”, “como uma pessoa com deficiência visual vai se deslocar dentro do escritório”, “como o cadeirante irá acompanhar em trabalhos de campo”, que podem ser respondidas desde que se pergunte, converse, interaja e ouça o outro.

Com o objetivo de auxiliar a inclusão da diversidade nas organizações, Rocha (2017) compartilha uma lista de boas práticas de algumas empresas que já iniciaram esta empreitada:

- a) Fale com um (a) especialista que entenda sobre o tema e suas nuances, contemplando definições, legislação, indicadores etc;
- b) O trabalho colaborativo tem muitos ganhos, por isso crie um grupo multidisciplinar e, se for preciso, amplie para outros grupos temáticos;
- c) Tire um retrato da sua organização a fim de revelar “quem somos”, “quantos somos” e “onde estamos no quadro funcional e de liderança”;
- d) Diversidade é valor, por isso reveja os valores da organização e estabeleça conexão com a diversidade;
- e) O óbvio precisa ser dito, desta forma, alinhe conceitos (o que é diversidade, quais temas priorizaremos, por que e como);
- f) Não seja apenas um planejador, crie um programa com objetivos, metas, indicadores, prazos, orçamentos e responsabilidades e coloque-o em prática;
- g) Aprenda junto, promovendo ações educacionais que contemplem momentos de reflexão e debates sobre diversidade;
- h) Faça *benchmarking* e aprenda com o que já deu certo, mas crie algo que atenda a suas especificidades;
- i) Escute: é preciso ter momentos de escuta; para isso, crie comitês, instale ouvidorias, promova fóruns, faça rodas de conversa ou outras iniciativas, mas escute!

É importante também não esquecer do papel relevante do educador, também conhecido como multiplicador no contexto corporativo, pois, como bem lembra Hooks (2017), os educadores que trabalham para transformar currículos e programas de educação corporativa, de tal forma que estes não reforcem os sistemas de dominação nem reflitam nenhuma parcialidade, são em geral, indivíduos mais dispostos a fazer de sua prática de ensino um foco de resistência.

Hooks (2017) ressalta que, quando esses multiplicadores reconhecem a diversidade do mundo, é possível entregar aos colaboradores a educação que desejam e merecem, criando um clima de livre expressão que é a essência de uma educação libertadora, cujo conhecimento vem da experiência e melhora o aprendizado de qualquer temática.

A autora também compartilha uma boa prática, que segue adaptada considerando o escopo desta dissertação: solicitar aos colaboradores que escrevam um parágrafo autobiográfico sobre uma lembrança que retrata sua singularidade do início de sua vida. Depois cada um o lê em voz alta, pois ao ouvir coletivamente, reafirma-se o valor e a unicidade de cada voz, criando uma consciência comunitária da diversidade das experiências. Especificamente no que concerne à diversidade de gênero, Hooks (2017) também elucida que é preciso a criação de um contexto em que se possa construir diálogos críticos e abertos para ouvir e conhecer as diferenças e complexidades de cada experiência.

Outro fator relevante para se analisar é o fato de que os espaços organizacionais são atravessados pelo racismo, LGBTfobia, machismo e xenofobia, e por isso é tão importante pensar nas estratégias de enfrentamento e combate. Uma vez que a organização compreende diversidade como valor, sua institucionalização se dá criando canais de denúncias, preparando gestores para serem signatários de uma cultura inclusiva, mas principalmente promovendo sensibilização e diálogo com todos os colaboradores sobre esses temas tão urgentes.

As organizações que ainda resistem em aderir e investir na inclusão de diversidade no ambiente de trabalho, a ESG (já mencionada), que corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização, vem exigindo prestação de contas das organizações.

Por último, mas não menos importante, cabe às organizações, por meio da educação corporativa, promover as ações educacionais que contribuam para disseminação da cultura inclusiva que abraça e respeita a diversidade. O objetivo pode ser maior que atender a uma resolução, pois os ganhos com competitividade e inovação se provam a cada dia quando as organizações optam por esse investimento. Além do que, é importante ser signatário dessas ações nas organizações porque, em um processo de inclusão de diversidade, todos os lados

ficam fragilizados e será preciso, inicialmente, sensibilizar e dar apoio a toda equipe.

Neste subcapítulo foi apresentado o alcance da educação corporativa para a inclusão da diversidade. No próximo subcapítulo serão tratadas as contribuições da educação pluriversal para a educação corporativa.

1.4 Contribuições da Educação Pluriversal para a Educação Corporativa

Foi Martin Luther King, citado por Hooks (2017), quem ensinou que para “se ter paz na Terra”, a fidelidade de cada ser humano tinha que transcender sua raça, sua tribo, sua classe, seu país, encorajando as pessoas a desenvolverem uma perspectiva mundial. É por isso que se torna tão urgente que as organizações e instituições de ensino, ou seja, a sociedade, renovem a mente de tal modo que a maneira de viver, ensinar e trabalhar reflita a alegria diante da diversidade. Isso só é possível se os espaços forem construídos com a premissa de uma “comunidade”, o que gera a sensação de um compromisso partilhado e de um bem comum unindo a todos (HOOKS, 2017).

Cordão e Moraes (2017) compartilham da mesma visão quando defendem que a escola democrática de qualidade, que promove a inclusão, é condição essencial para que o Brasil seja uma nação livre, reconhecendo que a essência da educação está no diálogo e na generosidade da partilha.

Essa premissa pode ser explicada a partir da filosofia africana, conhecida também como a filosofia do “Nós”, cujos princípios da partilha, preocupação e cuidado mútuos, assim como da solidariedade, constituem coletivamente o que é chamado de ética do ubuntu (RAMOSE, 2010).

Ramose (2010) explica que ubuntu é um termo que se encontra em várias línguas bantu e refere-se a duas palavras em uma, a saber: “ubu” e “ntu” no grupo nguni de línguas; botho, “bo” e “tho”, no grupo sotho de línguas; e hunhu, “hu” e “nhu”, em xona. É um conceito filosófico no sentido comum da filosofia como amor à sabedoria, que, por meio do veículo da “tradição oral”, continua sendo transmitida de uma geração a outra.

Conforme Ramose (2010) a concepção ubuntu do direito é parte integrante da filosofia do “Nós”, que define a comunidade como uma entidade dinâmica com três esferas: a dos vivos, a dos mortos-vivos (“ancestrais”) e a dos ainda não nascidos, sendo a justiça a efetivação e a preservação de relações harmoniosas em todas as três esferas da comunidade e o direito o instrumento para alcançar esse fim.

O autor afirma, ainda, que para outras culturas o ubuntu pode enfatizar a importância vital de

levar o “Nós” a sério, e que, na prática, isso significaria um ‘polílogo’ [ou polidiálogo] de culturas e tradições que promova a filosofia intercultural para a melhoria da compreensão mútua e a defesa da vida humana.

Para a educadora sul-africana Dalene Swanson (2010), o ubuntu é central para uma noção de comunidade, não em um sentido simplista de “comunitarismo primitivo”, mas comunidade em termos de solidariedade com os que estão sendo oprimidos, cuidado e preocupação pelo próximo, independentemente de classe, casta, credo ou circunstância. Ela ainda afirma que essa é uma ética de responsabilidade pelo “outro” em termos de ubuntu, e testemunhar ou participar da diminuição da humanidade do outro equivale à diminuição de sua própria humanidade.

O teólogo congolês e doutor em sociologia Bas’Ilele Malomalo (2010) elucida que, no Brasil, a noção do ubuntu chega com os escravizados africanos a partir do século XVI, e que falar de ubuntu, em terras brasileiras, é falar de solidariedade e resistência. Ele cita que outros registros histórico-antropológicos expressam o “ubuntu afro-brasileiro”, como os quilombos, as religiões afro-brasileiras, as irmandades negras, os movimentos negros, as congadas e as imprensas negras.

Malomalo (2010) conta que a África do Sul, após a libertação de Mandela e o fim do apartheid, colocou-se como o exemplo histórico da tradução do ubuntu no projeto político multicultural. Para isso, uma das iniciativas foi criar um espaço de diálogo da comunidade, que não se tratava de um espaço de condenação dos torturadores ou racistas, mas sim de um encontro do povo sul-africano consigo mesmo, com seus problemas do passado, com o seu presente e com o seu futuro a ser construído, encontro este com a memória de dor, de sofrimento e de esperança. Ele afirma também que, após esse processo, esse país se define hoje como uma Nova África do Sul, que se reconhece como um país multicultural, onde brancos e negros podem conviver.

Araújo (2021) contribui para este debate quando afirma que não vê outra maneira de se pensar e fazer política (nacional, estadual, municipal, organizacional etc.) sem incorporar o ubuntu, não somente para elaboração de um projeto coletivo, mas também de uma ética planetária que reconcilie cada um consigo próprio e uns com os outros, reafirmando a necessidade de resgatar o conceito de Bem-Estar e Bem-Viver.

Considerando o sentido de comunidade, Njeri (2022) ressalta que é preciso que as minorias sejam cidadãos de si próprios, a partir da prática da identidade cultural de cada indivíduo, inclusive para que estes não sejam cópias malfeitas do modelo de cidadão do mundo ocidental.

A exemplo da experiência escolar, cuja Lei 10.639/03 (BRASIL, 2003) atualizada pela Lei

11.645/08 (BRASIL, 2008) prevê o ensino da História e Cultura da África e dos Indígenas, as organizações podem e devem iniciar nos seus espaços o letramento racial crítico, incentivando os colaboradores a refletirem a partir da análise dos fatos históricos.

Considerando as características da população brasileira, é preciso contemplar o pluriverso cultural, territorial, econômico, ético e estético do país e discutir a agência que *suleará*⁷ o processo educativo, verificando se o ensino-aprendizagem tem promovido a humanidade dos aprendizes e educadores (NJERI, 2022).

No contexto corporativo, o convite é para um debate horizontal que inclua todos os agentes dessa prática: líderes, coordenação da educação corporativa, educadores / multiplicadores / instrutores, comissão / comitês de Diversidade, colaboradores, enfim todos os envolvidos nesta ação educativa (NJERI, 2022).

A pluriversalidade vem da inquietação sobre soluções únicas ocidentais para questões tão profundas e plurais que atravessam a sociedade. Por isso, o modelo de educação proposto para a EC precisa ser discutido e reavaliado com todos os agentes envolvidos nesta prática (NJERI, 2022).

Nesta perspectiva pluriversal, a difusão de outros paradigmas de conhecimento e de mundo faz com que os aprendizes sejam reconhecidos como seres humanos respeitadores, éticos, solares e legitimamente humanos, isso porque já passou da hora de repensar o modelo de humanidade que se vem performando (NJERI, 2022).

Njeri (2022) convida a pautar a prática pedagógica em construções pluriversais de humanidade e, com isso, abrir possibilidades para um processo de ensino-aprendizagem amplo, plural e emancipador.

Para Nogueira (2012) a pluriversalidade é o reconhecimento de que todas as perspectivas devem ser válidas, apontando como equívoco o privilégio de um ponto de vista, sendo a filosofia um exercício pluriversal de pensamento, objetando sua universalidade.

Ramose (2011) elucida que é legítimo fazer e estudar filosofia a partir de um ponto de vista em particular, contudo sem deixar de dialogar com outras filosofias, pois isso é o que ele chama de realização filosófica da pluriversalidade do ser – a obrigação moral e científica de reconhecer a existência de filosofias que não sejam a sua própria.

⁷ "Sulear" é uma forma de opor-se ao "nortear", cuja conotação ideológica é de orientação, de demarcação de certos espaços e tempos, períodos e épocas da História Universal e da Geografia que foi imposta pelos países considerados centrais no planeta (TAVARES, 2019).

Para Noguera (2012), a pluriversalidade filosófica possibilita que a educação seja um exercício policêntrico, perspectivista e intercultural que busca um polidiálogo, considerando todas as particularidades, uma vez que favorece o reconhecimento de múltiplas perspectivas para abordar, ler, interpretar, criar modos e organizar a vida.

Como afirma Krenak, citado por Njeri (2022), a educação pluriversal é aquela que aplica a agência da liberdade crítica e do respeito à humanidade, porque se utiliza dos plurissaberes e tecnologias sem apropriação.

A pluriversalidade é uma perspectiva que entende o saber de forma ampla e, principalmente, respeita a diversidade, pois ela constrói sujeitos críticos, autônomos e autodeterminados, com conhecimentos para que sejam responsáveis por si e pelo mundo à sua volta (NJERI, 2022).

Noguera (2012) convida todos a denegrir a educação, explicando que este ato significa um exercício intercultural, uma revitalização existencial aberta à pluriversalidade. É ele quem explica que este termo foi cunhado da filosofia afroperspectivista, e o que se chama de pedagogia da pluriversalidade conversa muito com a pedagogia do oprimido de Paulo Freire (2021). Denegrir para encontrar sentidos relevantes para uma educação pluriversal, pois o respeito às diferenças exige a diversidade de narrativas, de lógicas e epistemologias no currículo, sendo um dos desafios na busca da equidade das perspectivas culturais e no efetivo exercício da interculturalidade (NOGUERA, 2012).

O autor ainda exemplifica que denegrir é entendido como um esforço para revitalizar as perspectivas esquecidas, problematizando os cânones, refazendo e ampliando currículos, tudo que é colocado como verdade, como regra ou norma para enquadramento das pessoas; assim, a pluriversalidade pedagógica pode trazer, para os espaços educativos (salas de aula, educação corporativa) um conjunto de novas alternativas para o aprendizado (NOGUERA, 2012).

É Njeri (2019) quem lembra que os ganhos de conhecimento de mundo e a aprendizagem a partir da educação pluriversal aguçam-se com a multiplicidade de abordagens, possibilitando que pessoas pretas, pardas e brancas tornem-se respeitadoras, éticas, empoderadas e tolerantes.

Considerando o contexto de atuação da educação corporativa, o convite é para, a partir da educação pluriversal, ampliar a percepção de humanidade. Um caminho para isso, segundo Noguera (2014), é reconhecer, por exemplo, que os pensadores que influenciaram (e influenciam) as artes e as ciências, eram eurocêntricos, e que a filosofia, sendo exclusivamente ocidental, nascida grega e desenvolvida na Europa, é uma “versão” do pensamento humano exclusivamente europeia.

O autor apresenta a filosofia afroperspectivista que, dentro da educação pluriversal, é uma maneira de abordar as questões passando por três referências: quilombismo, afrocentricidade e perspectiva ameríndia. A começar compreendendo que quilombo não significa escravo fugido, e sim reunião fraterna e livre, solidariedade, convivência, comunhão existencial; reconhecendo que a educação inspirada na experiência dos quilombos é que permitiu aos africanos existirem sem renunciarem à sua africanidade, e que os quilombos, abertos aos indígenas e brancos excluídos do sistema colonial, se constituíram (e constituem) como espaços de construção da identidade afro-brasileira e de resistência à aculturação europeia (BENEDICTO, 2016).

Segundo Bento (2022) a população negra, por exemplo, se organiza em coletivos de natureza diferente, formados por professores, artistas e intelectuais e tendo como quilombo o território de memória, de resistência, de fortalecimento cultural, que precisa do apoio das políticas públicas e dos programas de diversidade e equidades das organizações.

De acordo com Asante (2020), afrocentricidade é um paradigma contendo requisitos para colocação do povo africano dentro dos limites das narrativas históricas africanas, movendo-se, assim, africanos que até então eram deixados às margens para o centro do discurso africano. Um exemplo que Asante (2020) apresenta é o fato de os escritores eurocêntricos negarem a negritude dos egípcios, mantendo, em seus documentários, imagens dos africanos antigos persas (faraós) como se eles fossem brancos.

De modo distinto do eurocentrismo, Asante, citado por Noguera (2014) ressalta que a afrocentricidade condena a valorização eurocêntrica às custas da degradação das perspectivas de outros grupos. Além disso, o eurocentrismo apresenta a história particular e a realidade dos europeus como o conjunto de toda a experiência humana, impondo suas realidades como sendo universais.

Já o perspectivismo ameríndio, de acordo com Viveiros de Castro (apud NOGUERA, 2014), implica na cosmovisão ameríndia, que é de uma única cultura compartilhada por todos os seres humanos, povos e os outros animais, mas muitas naturezas, ou seja, é um conjunto e modos de ser que constituem um *habitus*, um *ethos*.

Noguera (2014) relata que a filosofia afroperspectivista usa a roda como método de exercício filosófico, um modelo inspirado em rodas de samba, candomblé, umbanda, jongo e capoeira, que serve para colocar as mais variadas perspectivas na roda antes de uma alternativa ser alcançada.

Com o objetivo de exemplificar, Noguera (2014) apresenta a roda de filosofia num

funcionamento semelhante ao exercício de versar nas rodas de partido-alto, em que cada partideira (o) clama um verso que serve de razão para ser confrontada (o) ou apoiada (o) por outra (o) partideira (o). Ele comenta, ainda, que na roda de filosofia, as ideias são apresentadas pelas pessoas que a integram; cada um apresenta o seu argumento dentro da roda e procura responder às contradições de modo resumido, com conceitos ancorados em argumentos trabalhados em uma métrica filosófica afroperspectivista.

Na EC, para a temática da diversidade, questões relevantes como branquitude, letramento racial, gênero, sexualidade e direitos das pessoas com deficiência podem e devem ser trabalhados nesta perspectiva de roda, que inclusive propicia o diálogo, descaracterizando qualquer hierarquia entre seus membros.

Nogueira (2014) finaliza explicando que o texto coletivo é o resultado da roda, sempre assinado pelos participantes da caminhada filosófica e que a roda de filosofia é uma atividade em que a dimensão intelectual e o aspecto artístico ficam indissociados, ou seja, reflexão, criatividade, inflexão, racionalidade, imaginação e juízo crítico ocupam o mesmo plano.

O autor ainda sugere colocar o eurocentrismo em xeque, o que é fundamental para se dar curso a algumas das reivindicações mais caras à filosofia — não se prender às ideias sem examiná-las, ainda que o custo seja reconhecer inconsistências no próprio modo de pensar.

Neste subcapítulo 4, foram abordadas as contribuições da educação pluriversal para a educação corporativa e, no próximo capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa.

No entanto, antes de finalizar o capítulo, e como nele foram apresentados muitos teóricos e conceitos diferentes, é interessante que se faça uma síntese a partir de algumas palavras-chave:

- **Educação profissional:** influenciada pela herança escravista e por preconceitos dela decorrentes. Teve, no início, um caráter assistencialista, que mascarava a exclusão social estrutural da massa trabalhadora (CORDÃO; MORAES, 2017).
- **Competência:** envolve a mobilização, articulação e aplicação de valores e emoções, habilidades e atitudes, conhecimentos cognitivos e operativos no desempenho profissional. Não pode se tratar de mero treinamento técnico (CORDÃO; MORAES, 2017).
- **Educação corporativa:** surge dessa necessidade de promover o desenvolvimento dos talentos humanos desenvolvendo atitudes, posturas e habilidades, e não somente o conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2002). Nela se alcança o entrelaçamento entre a educação e o trabalho, potencializando a aprendizagem contínua e privilegiando a formação humana. Trata-se de um processo transversal à organização (FREIRE; SILVA; BRESOLIM, 2019). As organizações

precisam criar ambientes nos quais todo colaborador compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas organizacionais. Os líderes devem atuar como facilitadores da aprendizagem (MEISTER 1999)

- **Identidade:** algo formado, ao longo do tempo, por processos inconscientes, e não algo inato (HALL 2020). Todas as identidades são relacionais e contingentes; brancos e negros só existem em relação um ao outro, e suas diferenças são definidas em relação a sistemas políticos, históricos e socioculturais específicos (SCHUCMAN 2010). A globalização é um processo de ocidentalização que implica no movimento de homogeneizar as identidades globais (HALL, 2020).
- **Raça:** é uma categoria discursiva, e não uma categoria biológica (HALL, 2020).
- **Racismo:** qualquer fenômeno que justifique as diferenças, preferências, privilégios, dominação, hierarquias e desigualdades materiais e simbólicas entre seres humanos, baseado na ideia de raça (SCHUCMAN 2010). A preservação da desigualdade se mantém por causa do preconceito e da discriminação (BENTO 2002).
- **Educação inclusiva:** uma ação educativa e persuasiva contribui para diminuir o preconceito e revisar os estereótipos, levando à valorização das diferenças e da diversidade (BENTO 2002).
- **Diversidade:** é condição salutar para a sobrevivência das organizações, sobretudo para inovar em produtos e mercados (ROCHA, 2017). É um mix de pessoas com identidades diferentes, interagindo no mesmo sistema social (FLEURY 2000)
- **Inclusão:** quão inclusivas (de fato) são as organizações e seus processos seletivos (BENTO 2002)? “Inclusificar” é a habilidade de liderança do futuro, cujo ponto de partida é compreender dois impulsos básicos do ser humano: o desejo de ser único e o de pertencer (JOHNSON, 2020). É fundamental priorizar a inclusão da diversidade das organizações, ou seja, promover as ações educacionais que contribuam para disseminação da cultura inclusiva que abraça e respeita a diversidade
- **Ubuntu:** ética constituída pelos princípios da filosofia africana do “Nós” (partilha, preocupação, cuidado mútuo e solidariedade). Na prática significa um polidiálogo de culturas e tradições que promova a filosofia intercultural para a melhoria da compreensão mútua e a defesa da vida humana (RAMOSE, 2010). É central para uma noção de comunidade solidária com os que estão sendo oprimidos, uma comunidade de cuidado e preocupação pelo próximo, independentemente de classe, casta, credo ou circunstância (SWANSON, 2010).
- **Pluriversalidade:** perspectiva que entende o saber de forma ampla e respeita a diversidade, pois constrói sujeitos críticos, autônomos e autodeterminados, com conhecimentos para que sejam responsáveis por si e pelo mundo à sua volta (NJERI, 2022). Termo cunhado da filosofia afroperspectivista (NOGUERA, 2012). A pedagogia da pluriversalidade dialoga com a pedagogia do oprimido de Paulo Freire (2021).

- **Afrocentricidade:** paradigma contendo requisitos para colocação do povo africano no centro do discurso africano (ASANTE, 2020). A afrocentricidade condena a valorização eurocêntrica às custas da degradação das perspectivas de outros grupos. (NOGUERA, 2014).

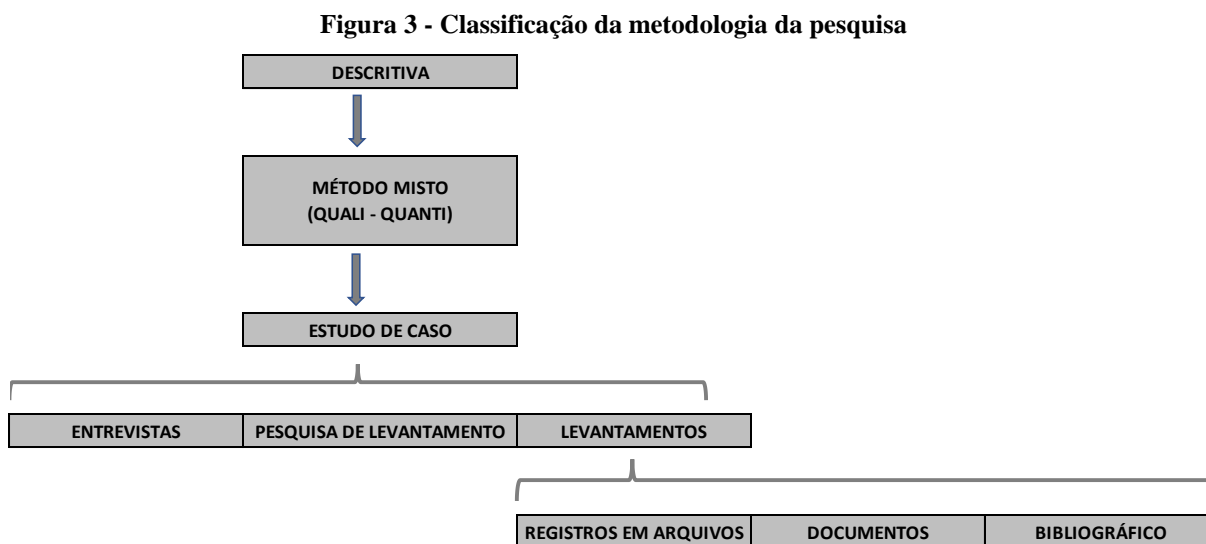
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a caracterização da pesquisa assim organizada: amostra, instrumentos e coleta de dados.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), em uma pesquisa descritiva, o foco é descrever fenômenos, situações, contextos e eventos, ou seja, detalhar como são e se manifestam. Considerando que o objeto deste estudo é o Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo, foi abordado como é o programa, quando ele começou, quem faz parte dele, quais seus objetivos e entregáveis.

A abordagem é quali-quantitativa que, de acordo com Creswell e Clark (2013), recebe o nome de método misto porque implica na análise de dados qualitativos e quantitativos, sendo que este último é sequencial e complementa os dados qualitativos pesquisados. Tais dados buscam compreender a perspectiva dos participantes da pesquisa sobre os fenômenos que os rodeiam (Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo), por meio de entrevistas, pesquisa de levantamento (survey) e investigação de documentos e de registros em arquivos.

A Figura 3, a seguir, apresenta a classificação da metodologia escolhida para essa pesquisa:



Fonte: elaborada pela pesquisadora, 2022.

O procedimento escolhido foi o estudo de caso que, de acordo com Yin (2015), é utilizado para contribuir na investigação de diferentes fenômenos (individuais, grupais, organizacionais etc.), permitindo que os investigadores priorizem um caso e retenham uma perspectiva holística do mundo real. O autor segue, afirmando que o estudo de caso é uma investigação empírica, pois

investiga em profundidade um fenômeno da contemporaneidade e, diferentemente de outros procedimentos, permite ao investigador uma ampla variedade de evidências como documentos, artefatos e entrevistas, dentre outros.

Há dois tipos de estudos de caso: único e múltiplo. Para este estudo foi selecionado o estudo de caso único, que é o Programa de Inclusão e Diversidade pertencente ao Núcleo de Educação Corporativa do Senac São Paulo (NEC). Yin (2015) afirma que o estudo de caso tipo único não representa uma amostragem porque sua meta é expandir, generalizar teorias (generalização analítica) e não inferir probabilidades (generalização estatística).

No Quadro 2 encontra-se a matriz de amarração adaptada pela autora, considerando as características dessa pesquisa. A matriz de amarração foi criada por José Afonso Mazzon (2018), com o propósito de permitir ao pesquisador identificar se todas as pontas da pesquisa estão devidamente concatenadas, amarradas. A amarração é entre teoria, método, resultados e implicações da pesquisa, cuja articulação, apesar de óbvia, na prática contribui para que ineficiências sejam sanadas antes mesmo de iniciar a etapa de coleta dos dados.

A elaboração desta matriz permite que seja identificada a coerência do que vem sendo desenhado para uma pesquisa. No Quadro 2 é possível identificar a relação entre o problema de pesquisa com os objetivos propostos, pois estes foram indicados a fim de atingir o objetivo geral estipulado.

O mesmo acontece com o referencial teórico, pois os temas foram identificados a partir dos objetivos que se pretendia atingir. A escolha dos autores foi feita considerando a *expertise* acerca dos temas envolvidos. Uma vez que estes foram organizados, inicialmente foram definidas as entrevistas com colaboradores de diferentes cargos e, à medida que as entrevistas iam acontecendo, os entrevistados iam trazendo informações sobre documentos e registros em arquivos do Senac São Paulo cuja análise também se mostrou relevante. Desta forma, o método de pesquisa apropriado a este estudo de caso é o método misto, contemplando diferentes técnicas para coleta dos dados [levantamentos de documentos, de registro de arquivos, de pesquisa (*survey*) e entrevistas].

Quadro 2 – Matriz de amarração metodológica

PROBLEMA			
Como a Educação Corporativa do Senac São Paulo contribui para inclusão da diversidade?			
OBJETIVO GERAL			
Investigar quais os fatores críticos que contribuem para que a educação corporativa promova a inclusão da diversidade.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
a) Descrever o que é e como funciona a educação corporativa a partir de reflexões sobre o trabalho e suas principais regulamentações.	b) Reconhecer a diversidade como valor e o alcance da educação corporativa para disseminar a cultura inclusiva.	c) Analisar as contribuições da educação pluriversal para a educação corporativa.	d) Avaliar como a educação corporativa do Senac São Paulo contribui para o Programa de Inclusão e Diversidade.
AUTORAS E AUTORES			
MEISTER EBOLI CORDÃO MORAES	HALL GLISSANT BENTO JOHNSON ROCHA	NJERI NOGUERA ASANTE RAMOSE	PROPOSTA PEDAGÓGICA DO SENAC SÃO PAULO - 2005 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA PROFISSIONAL DO SENAC SÃO PAULO - 2022 RELATÓRIO DE INCLUSÃO 2012, 2015 E 2018
COLETA E ANÁLISE DE DADOS			
Levantamento bibliográfico Entrevistas	Levantamento bibliográfico Entrevistas	Levantamento bibliográfico Entrevistas	Levantamento bibliográfico Entrevistas Levantamento de documentos Levantamento de registro de arquivos Pesquisa de levantamento
INVESTIGAÇÃO			
O que é, como funciona e quais os principais programas da EC do Senac São Paulo.	Alcance da EC do Senac São Paulo para disseminar a cultura inclusiva.	Filosofias e ou teorias nas quais a EC do Senac São Paulo se apoia para criação e aplicação de suas ações educacionais.	Principais ações da EC do Senac São Paulo que contribuem para inclusão e diversidade.

Fonte: adaptado pela pesquisadora a partir do modelo de Mazzon (2018), 2022.

2.1 Amostra

A amostra é não probabilística e diversa, pois buscou-se apresentar diferentes perspectivas, localizar diferenças e coincidências, padrões e particularidades que representam a complexidade deste estudo (SAMPIERE, COLLADO e LUCIO, 2013).

Os onze colaboradores que participaram das entrevistas foram definidos em conjunto com a Coordenação do programa, segundo o cargo que ocupam, a disponibilidade e o tempo que possuem na instituição, pois um dos objetivos era conseguir também informações de cunho histórico em seus relatos. Nos Apêndices A, B, C, D, E e F encontram-se os roteiros semiestruturados das entrevistas e, a seguir, os cargos dos colaboradores entrevistados:

- a) Gestora do Núcleo de Educação Corporativa: uma das funcionárias mais antigas do NEC, escolhida para contribuir com informações referentes à criação, propósito, composição e objetivos do NEC;
- b) Coordenadores do Programa de Inclusão e Diversidade: o programa teve, até 2022, três coordenações diferentes e foi possível entrevistar as duas mais recentes sobre criação, propósito, composição, objetivos e ações formativas do programa;
- c) Diretores de Unidades Educacionais: dois diretores que representam duas gerações diferentes de gestores no Senac, um com muito tempo e outro com pouco tempo nessa função;
- d) Representantes da inclusão: dois representantes de duas gerações diferentes, um com muito e outro com pouco tempo nessa função, cuja contribuição foi insumo para a pesquisa de levantamento realizada com os demais;
- e) Multiplicadores do programa: dois multiplicadores de duas gerações diferentes, um com muito e outro com pouco tempo nessa função, cuja contribuição foi insumo para a pesquisa de levantamento que foi realizada com os demais;
- f) Coordenadora de projetos educacionais da assessoria sobre educação inclusiva: uma das funcionárias mais antigas do seu grupo de trabalho; sua contribuição foi com o histórico referente à criação e propósito deste serviço.

Foi realizada também uma pesquisa de levantamento (*survey*), comumente utilizada para descrever um fenômeno de forma estatística (SAMPIERE, COLLADO e LUCIO, 2013). Essa pesquisa envolveu o grupo completo de representantes da inclusão, composto por 63 colaboradores, e 146 multiplicadores do programa do Senac São Paulo. Estes últimos atendem

aos três *campi* e às 60 unidades educacionais distribuídas em 44 municípios do estado de São Paulo.

2.2 Instrumentos

Como se trata de uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa, foram escolhidos quatro instrumentos diferentes para coleta de dados, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Instrumentos de coleta de dados

DADOS	INSTRUMENTOS	APÊNDICES	CARACTERÍSTICAS			
			MATERIAL*	QUANTIDADE	TEMPO PARA REALIZAÇÃO	FORMATO
QUALITATIVOS	ENTREVISTA	A, B, C, D, E, F	Roteiro semiestruturado, gravado no Microsoft TEAMS	6 a 9 questões	entre 40 minutos a 1 hora e 30 minutos	transcrição textual para o formato word
	DOCUMENTOS	não se aplica	Proposta Pedagógica do Senac São Paulo - 2005	15 páginas	não se aplica	arquivo pdf, organizado em 9 capítulos
	DOCUMENTOS	não se aplica	Código de Ética e Conduta Profissional do Senac São Paulo - 2022	10 páginas	não se aplica	arquivo pdf, organizado em 7 capítulos
	REGISTROS EM ARQUIVOS	não se aplica	Relatórios de Inclusão: 2002 a 2012, 2015 e 2018	125, 14 e 14 páginas	não se aplica	arquivos word, pdf e pdf
QUANTITATIVOS	PESQUISA DE LEVANTAMENTO (<i>SURVEY</i>)	G	Questionário, contendo: - perguntas sobre características pessoais (5) - perguntas sobre aspectos profissionais (3) - perguntas sobre o Programa e atuação como representante e ou como multiplicador (8)	16 questões	5 a 8 minutos	formulário Google Forms, dados organizados numa planilha Excel

*todos os materiais desta lista estão salvos no Google Drive da autora

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

Para as entrevistas foram elaborados roteiros semiestruturados considerando o perfil de cada colaborador convidado, conforme Apêndices A, B, C, D, E e F. O roteiro semiestruturado aborda assuntos e perguntas que o pesquisador ou o entrevistador tem a liberdade de fazer e, como nem todas as perguntas estão predeterminadas, é possível fazer outras perguntas a fim de obter mais informações sobre o tema desejado (SAMPHERE, COLLADO e LÚCIO, 2013).

Os documentos e registros em arquivos utilizados nesta pesquisa foram:

- DOCUMENTO - Proposta Pedagógica do Senac São Paulo – 2005: estabelece as diretrizes escolares do Senac São Paulo, as quais subsidiam a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) que define as intenções e posicionamentos das unidades escolares;
- DOCUMENTO - Código de ética e conduta profissional do Senac São Paulo – 2022: estabelece valores e condutas que promovem uma cultura organizacional que valoriza a integridade, além de fornecer suporte a seus dirigentes e colaboradores para a tomada de decisões ligadas ao universo institucional;
- REGISTRO EM ARQUIVO - Relatórios de inclusão de 2002 a 2012, de 2016 e de 2018; relatórios elaborados para subsidiar a candidatura do Senac São Paulo ao prêmio

Reconhecimento Global Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência, do qual a instituição foi vencedora nos anos de 2016 e 2018.

Na pesquisa de levantamento (*survey*) foi elaborado, no formulário *Google Forms*, um questionário com 16 questões, conforme Apêndice G, direcionadas aos grupos de representantes e de multiplicadores. As perguntas abertas eram sobre aspectos pessoais e profissionais, já as fechadas para identificar preferências e comportamentos, tais como se eles haviam participado de uma ou mais das ações formativas do portfólio do programa e se haviam notado alguma mudança no comportamento. Outro questionamento também foi quanto aos tipos de encontros possíveis entre os grupos e a frequência preferida deles para esses momentos. Por fim, se eles gostariam de comentar algo que não tinha sido perguntado.

2.3 Coleta e análise de dados

A coleta de dados é uma etapa importante na abordagem quali-quantitativa cujos dados que interessam são conceitos, percepções, experiências e vivências manifestadas na linguagem dos participantes (SAMPIERE, COLLADO e LUCIO, 2013). Essa coleta pode acontecer nos ambientes naturais e cotidianos dos participantes ou em uma unidade de análise e, como bem explicitam os autores, o instrumento de coleta de dados, no processo qualitativo, é o próprio pesquisador, pois é ele que, utilizando diversas técnicas, observa, entrevista, revisa documentos e conduz as sessões para coletar os dados.

As entrevistas foram agendadas para o mês de agosto e setembro de 2022 e tiveram duração entre 40 minutos e 1h30min, exceto para a dupla de coordenadores do programa, para os quais durou as 2 horas previstas. Todas as entrevistas foram realizadas e gravadas na plataforma TEAMS do Senac São Paulo, transcritas para arquivo Word e salvas no *Google Drive* da pesquisadora.

Os nomes dos onze entrevistados foram alinhados previamente com os atuais coordenadores do programa, que enviaram o primeiro e-mail, informando sobre a pesquisa e formalizando que a pesquisadora faria contato para fazer o agendamento. Todos, sem exceção, se colocaram à disposição.

É importante mencionar que a escolha da coleta de dados foi se consolidando ao longo do desenvolvimento da pesquisa porque as entrevistas estavam no escopo inicial e, à medida que ia avançando, os entrevistados traziam informações relevantes de documentos e registros em arquivos para serem analisados. Além disso, durante as entrevistas, alguns comentários eram

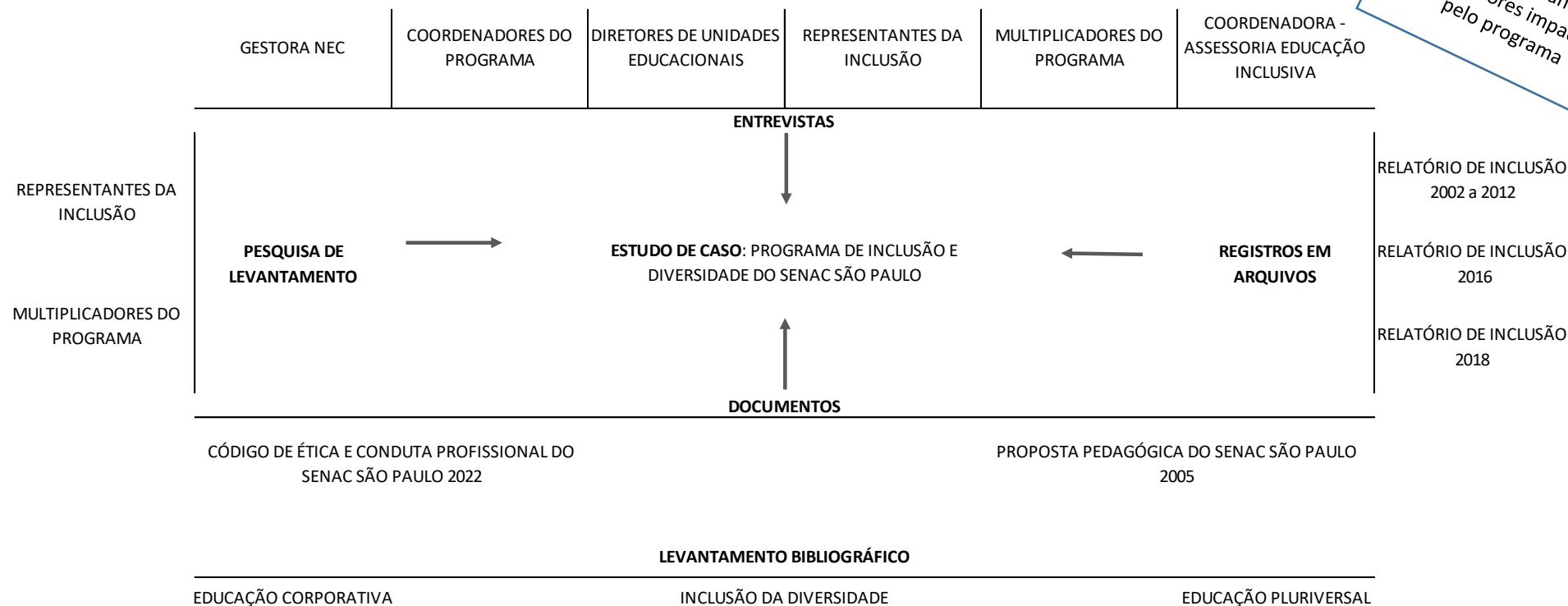
recorrentes e por isso foi enviada, posteriormente, uma pesquisa de levantamento (*survey*) a todos os representantes de inclusão e multiplicadores do programa a fim de constatar as impressões apresentadas pelos entrevistados.

Como a pesquisa de levantamento (*survey*) envolvia todos os representantes e multiplicadores do programa, os coordenadores solicitaram primeiro a autorização do gerente da GEP. Assim que aprovado, foi redigido um e-mail pela pesquisadora, contemplando, no corpo da mensagem, o termo de consentimento livre e esclarecido. O link do questionário foi enviado para o e-mail corporativo dos membros desses grupos no dia 11 de novembro de 2022, e o prazo limite para resposta foi até 16 de novembro de 2022. Foram obtidas 56 respostas, sendo 25 de representantes da inclusão, 22 de multiplicadores do programa e nove pessoas que acumulam as duas funções.

A respeito da coleta de dados, Yin (2015) discorre sobre a importância de diversificar as fontes de evidências, o que ele chama de triangulação porque se busca ler, ouvir, consultar diferentes fontes que se complementam. Patton (apud YIN, 2015) apresenta quatro tipos diferentes de triangulação e, neste projeto, optou-se pela triangulação dos dados, que é a escolha de diferentes fontes de dados cuja convergência reforça a validade do estudo de caso. A Figura 4, a seguir, apresenta as diferentes fontes consultadas.

Relatos espontâneos de colaboradores impactados pelo programa

Figura 4 – Triangulação de dados



Fonte: Adaptado pela pesquisadora a partir do modelo de YIN (2015, p.125), 2022

Conforme a Figura 4, o levantamento bibliográfico, base de todo este estudo, foi realizado a partir de livros (físicos e digitais), sites, dissertações, teses e artigos publicados por autores com *expertise* para tratar as temáticas do estudo de caso: educação corporativa, inclusão da diversidade e educação pluriversal.

Os levantamentos de documentos e de registros em arquivos foram realizados com ajuda dos coordenadores do programa. Atualmente não existe um repositório único com as informações referentes à criação, coordenação, objetivos, metas e premiações tanto do NEC como do programa e, por isso, boa parte da pesquisa foi respaldada por registros em arquivos (relatórios) e documentos criados internamente pelo NEC e pelo programa.

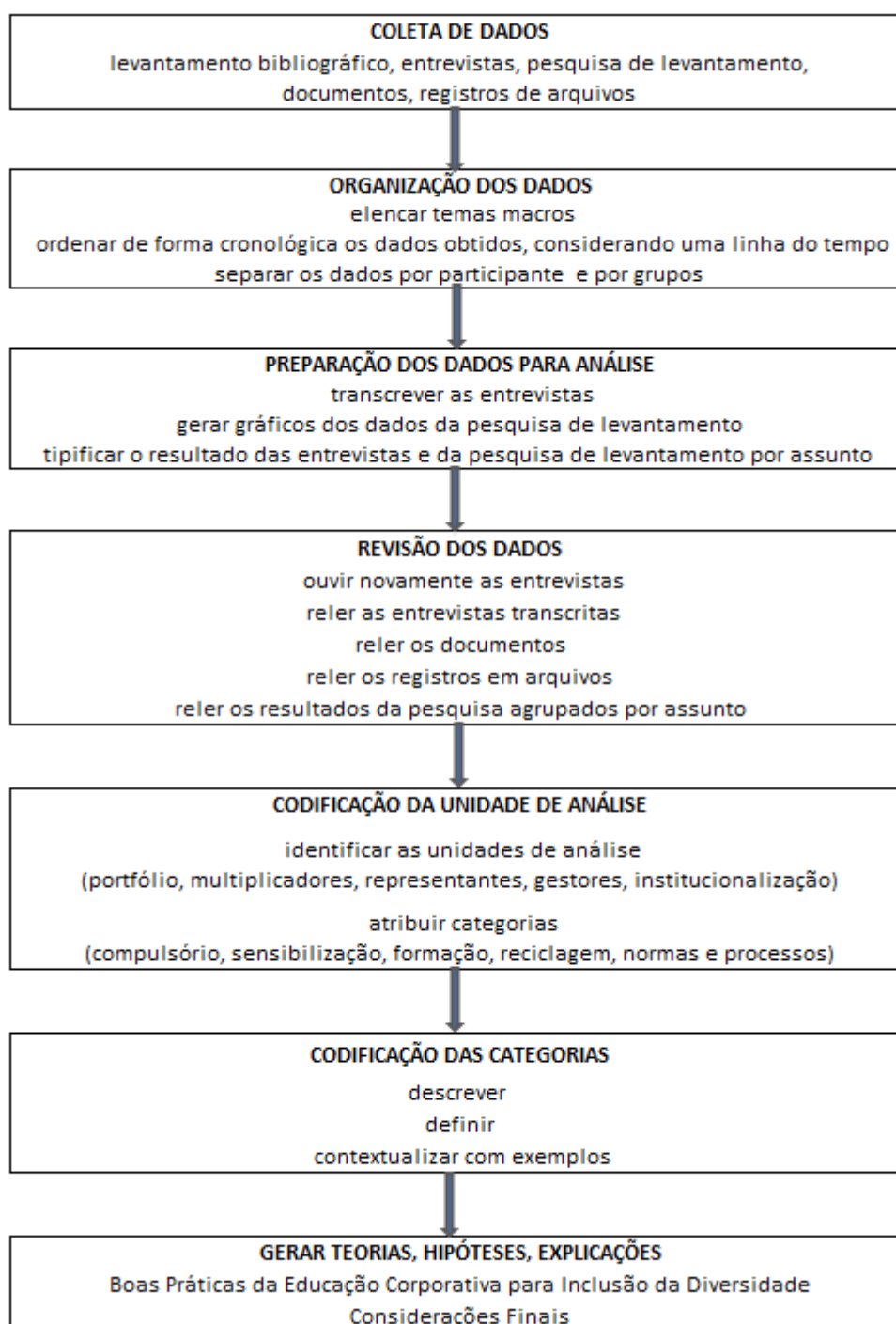
De acordo com Sampiere, Collado e Lucio (2013), a coleta e a análise de dados qualitativos acontecem simultaneamente, sendo a análise um processo que concilia diversos pontos de vista e, para isso, é preciso que o pesquisador analise cada dado e deduza semelhanças e diferenças com outros dados.

Para fazer a análise dos dados, os instrumentos de coleta de dados foram organizados a partir de temas macros, depois ordenados de forma cronológica e separados por entrevistados ou pelos grupos que os representam. Feito isso, as entrevistas foram transcritas, a pesquisa de levantamento (*survey*) apurada e tudo tipificado por assunto. Apenas os documentos e os registros em arquivos foram codificados também por unidade de análise e lhes foram atribuídas categorias.

Os temas macros definidos foram: NEC, Programa, Representantes, Multiplicadores e Assessoria de Educação Inclusiva. As unidades de análise foram: portfólio, multiplicadores, representantes, gestores, institucionalização; já as categorias foram compulsório, sensibilização, formação, reciclagem, normas e processos.

Na Figura 5 é apresentado o processo de análise deste estudo de caso, com suas oito grandes etapas descritas de forma linear, para facilitar o entendimento:

Figura 5 – Processo de análise do estudo de caso



Fonte: adaptada pela pesquisadora a partir do modelo de Sampiere, Collado e Lucio, 2013, p.453.

Neste capítulo 2 foram tratadas a metodologia de pesquisa e as especificidades deste estudo de caso. No Capítulo 3 consta a discussão dos resultados.

CAPÍTULO 3 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo consta a discussão dos resultados, organizada em quatro subcapítulos: caracterização do estudo de caso, os resultados, relatos espontâneos e a discussão dos resultados.

3.1 Caracterização do Estudo de Caso

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) foi criado pelo Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946 (BRASIL, 1946), com a gestão delegada à confederação e federação patronal no ato de sua criação. Sua receita se concretiza pela exigibilidade de contribuição compulsória sobre a folha de pagamento das organizações de seu segmento. Pertence ao chamado Sistema S, pois é uma organização brasileira de direito privado, com atuação pública, que recebe recursos de natureza parafiscal e é gerenciada como instituição privada (CORDÃO; MORAES, 2017).

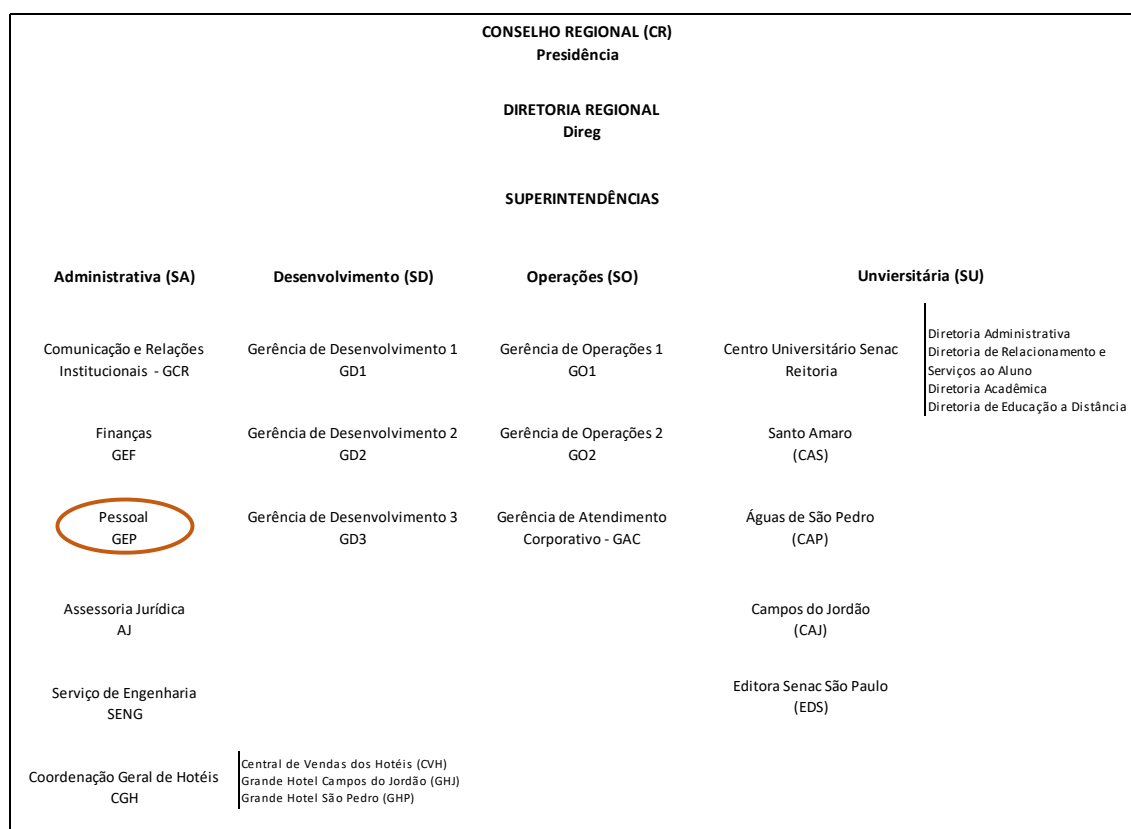
O Senac é formado por departamentos regionais em todo o país e é administrado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Em sua estrutura, a confederação agrupa 34 federações patronais –27 estaduais e 7 nacionais – e os 998 sindicatos mais representativos do Brasil.

O Senac é reconhecido pela sua atuação na educação profissional de âmbito nacional em todos os segmentos: formação inicial de trabalhadores, educação profissional técnica, Ensino Médio técnico, cursos de graduação, pós-graduação e programas de educação continuada. E para atender a este escopo, no regional de São Paulo, seu organograma compreende quatro grandes superintendências: administrativa, de desenvolvimento, de operações e universitária. Os superintendentes responsáveis atualmente são dois gestores e uma gestora.

O Senac São Paulo está presente em todo o estado, com 16 unidades educacionais na capital; cinco na Grande São Paulo; duas no litoral; 34 no interior; três campi do Centro Universitário Senac (um na capital e dois no interior) que formam o complexo educacional com os hotéis-escola Senac em Águas de São Pedro e em Campos do Jordão. Há ainda a Editora Senac São Paulo, com sede no Campus Santo Amaro – capital.

No Quadro 4 é apresentado o organograma do Senac São Paulo, no qual é possível localizar a gerência de pessoal (GEP), sob a gestão da Superintendência Administrativa (SA):

Quadro 4 – Organograma do Senac São Paulo



Fonte: adaptado pela pesquisadora a partir da intranet do Senac São Paulo, 2022

É importante mencionar que, desde o segundo semestre do ano de 2022, o Senac São Paulo entrou em uma etapa de transição com a vinda de um novo gerente para a GEP e de uma nova coordenadora para o NEC. Uma das principais mudanças já anunciada é que a área de Recrutamento e Seleção, antes sob a gestão do NEC, passa a ser coordenada por outro colaborador, levando a GEP a ficar responsável por três grandes frentes: Núcleo de Educação Corporativa (NEC), Administração de Pessoal e Benefícios (APB) e Recrutamento e Seleção.

Como essa nova organização está em transição, esse estudo contempla o modelo que ainda está em vigência, ou seja, a GEP organizada em duas grandes frentes: Núcleo de Educação Corporativa (NEC) e Administração de Pessoal e Benefícios (APB), conforme demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Estrutura da Gerência de Pessoal do Senac São Paulo

GERÊNCIA DE PESSOAL	
<p>Núcleo de Educação Corporativa</p> <p>1 - Recrutamento e seleção</p> <p> 1.1 Recrutamento e seleção de candidatos ←</p> <p> 1.1.1 Diretrizes de recrutamento e seleção</p> <p> 1.1.2 Oportunidades de transferência e encareiramento de funcionários</p> <p> 1.1.3 Banco de Talentos – Trabalhe conosco</p> <p> 1.1.4 Anúncios de vagas</p> <p> 1.2 Orientação consultiva e cursos</p> <p> 1.3 Entrevista de desligamento</p> <p>2 - Desenvolvimento organizacional</p> <p> 2.1 Projeto de Competências</p> <p> 2.2 Diagnósticos sistêmicos</p> <p> 2.3 Desenvolvimento de equipes locais</p> <p>3 - Desenvolvimento de pessoas</p> <p> 3.1 Portfólio de cursos e ações</p> <p> 3.2 Política Senac de Concessão de Bolsas de Estudo</p> <p> 3.3 Programas de Movimentação</p> <p>4 - Cidadania corporativa</p> <p> 4.1 Programa de Inclusão e Diversidade</p> <p> 4.2 Programa de Integração</p> <p> 4.3 Programa Senac Cultura de Paz</p> <p> 4.4 Qualidade de vida</p> <p> 4.5 Voluntariado corporativo</p>	<p>Administração de Pessoal e Benefícios</p> <p>1 - Política de benefícios</p> <p>2 - Processos de saúde e segurança no trabalho</p> <p>3 - Diretrizes e rotinas de pessoal para cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária</p>

Fonte: adaptado pela pesquisadora a partir dos registros internos do Senac São Paulo, 2022.

O lado esquerdo do Quadro 5, foco deste estudo, apresenta as diversas funções das equipes do NEC, distribuídas em quatro frentes de trabalho:

- a) **Recrutamento e seleção:** essa frente identifica pessoas qualificadas e alinhadas aos valores e à missão da empresa; conduz os processos seletivos; define diretrizes; desenvolve as unidades educacionais do Senac São Paulo para conduzir suas vagas e oferece suporte, de maneira consultiva, esclarecendo dúvidas. A equipe se divide em duplas para atender e acompanhar todas as regiões onde o Senac São Paulo possui unidades. Os serviços desta frente são: recrutamento e seleção de candidatos; diretrizes de recrutamento e seleção; oportunidades de transferência e encareiramento de funcionários; banco de talentos – trabalhe conosco; anúncios de vagas; orientação consultiva e cursos e entrevista de desligamento;
- b) **Desenvolvimento organizacional:** dá suporte às gerências e equipes na gestão de pessoas e nos desafios para melhorar o desempenho dos times quando se quer trabalhar a dimensão da equipe ou a dimensão organizacional. Os projetos dessa frente são destinados às áreas, mas os gerentes e diretores de unidades educacionais devem ser os

requisitantes. São serviços de desenvolvimento organizacional o Projeto de Competências; diagnósticos sistêmicos e desenvolvimento de equipes locais;

- c) **Desenvolvimento de Pessoas:** o Senac investe fortemente no desenvolvimento do funcionário, oferecendo, no horário do expediente, cursos e outras ações educacionais alinhadas às competências e aos processos de trabalho da instituição, além de conceder bolsas de estudo como benefício, que também são possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Os serviços desta frente são: Portfólio de cursos e ações; Política Senac de Concessão de Bolsas de Estudo e Programas de Movimentação;
- d) **Cidadania Corporativa:** essa frente tem o objetivo de incentivar, entre os funcionários, a atitude cidadã e socialmente responsável, além de disseminar os valores e a cultura da organização. Seus serviços são: Programa de Inclusão e Diversidade; Programa de Integração; Programa Senac Cultura de Paz; Qualidade de vida e Voluntariado Corporativo.

Especificamente o Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo, escopo do estudo de caso desta pesquisa, foi criado em 2001 e aprovado em 2002. Iniciou suas atividades com o nome de Programa de Contratação de Pessoas com Deficiência, pois tinha o objetivo único e exclusivo de fomentar a inclusão de profissionais com deficiência e tratar das questões inerentes a esse processo, ou seja, atender à chamada Lei de Cotas (BRASIL, 1991). Somente em 2013 o escopo de sua atuação foi ampliado e o programa passou a incluir pautas relacionadas ao universo da diversidade, vindo a se chamar Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo

O programa concretiza diversas ações de disseminação da cultura inclusiva, pois, para o Senac São Paulo, o ato de incluir tem como princípio eliminar barreiras para que as pessoas se desenvolvam em condições de igualdade, respeitando sua individualidade e valorizando as diferenças. Nesse sentido, busca estimular o desenvolvimento dos colaboradores, independentemente de suas características físicas, sociais ou culturais.

O programa estabeleceu objetivos estratégicos pautados em princípios inclusivos, sociais e educacionais, e esses objetivos foram distribuídos em cinco dimensões que norteiam as ações do Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo: acessibilidade, cultura organizacional, recrutamento e seleção, gestão e protagonismo.

O NEC, responsável pela gestão do programa, promove ações formativas para os colaboradores

do Senac São Paulo e contribui também em eventos de outras organizações. A seguir, o Quadro 6, que apresenta o atual portfólio de ações formativas do Programa de Inclusão e Diversidade:

Quadro 6 – Portfólio de Ações Formativas do Programa de Inclusão e Diversidade

#	NOME DA AÇÃO FORMATIVA	FORMATO
1	Cartilha Digital Pobreza Menstrual	autoinstrucional
2	Curso de Libras (Língua Brasileira de Sinais) - Módulos, 1, 2 e ou 3	presencial
3	Deficiência Intelectual e Outras Singularidades: como realizar adaptações que favoreçam o aprendizado?	webinar
4	Deficiência Intelectual e Outras Singularidades: nada sobre nós, sem nós	webinar
5	Diálogo: Educação Antirracismo	remoto
6	Diálogo: Gênero e Sexualidade	remoto
7	Diversidades: Educação Antirracismo	autoinstrucional
8	Diversidades: Gênero e Sexualidade	autoinstrucional
10	Encontro Diversidade como Valor	remoto
9	Encontro Diversidade como Valor	presencial
11	Encontro dos Representantes da Inclusão e Diversidade da Rede Senac São Paulo	presencial
12	Estratégias de intervenção em casos de assédio moral, assédio sexual e discriminação	presencial
13	Formação de Multiplicadores do Programa de Inclusão e Diversidade	presencial
14	Lei Brasileira de Inclusão - LBI	autoinstrucional
15	Oficina: Diversidade como Valor	remoto
16	Planejando estratégias de ensino-aprendizagem para alunos com deficiência auditiva	presencial
17	Planejando estratégias de ensino-aprendizagem para alunos com deficiência física	presencial
18	Planejando estratégias de ensino-aprendizagem para alunos com deficiência Intelectual	presencial
19	Relações de Gênero - Mulheres e Masculinidades	webinar
20	Roda de Conversa: o papel do branco e da branquitude na luta antirracista	presencial
21	Roda de Conversa: pobreza menstrual	presencial
22	Roda de Conversa: pobreza menstrual	remoto
23	Saúde da Mulher: pobreza menstrual: desigualdade e violação de direitos	webinar
24	Vamos falar de acessibilidade no contexto da quarentena?	webinar
25	Violência Doméstica - reflexões e impactos da pandemia	webinar
26	Workshop de Inclusão de Pessoas com Deficiência	presencial
27	Workshop de Inclusão de Pessoas com Deficiência (remoto)	remoto
28	Workshop: como contratar pessoas com deficiência (remoto)	remoto

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022

Além das ações formativas, o Programa de Inclusão e Diversidade tem como objetivo difundir

a cultura inclusiva e o conceito de diversidade como valor por meio de documentários nos quais protagonistas compartilham informações e experiências significativas em torno do tema.

Para conseguir atingir esses objetivos, o programa tem os representantes da inclusão em todas as unidades do Senac São Paulo e os multiplicadores. Ambos têm funções delimitadas e diferentes, as quais são abordadas noutro subcapítulo, e ambos são indicados pelos gestores das unidades educacionais, *campi* e sede, com o objetivo de disseminar a cultura inclusiva.

Além da atuação do NEC com o Programa de Inclusão e Diversidade, o Senac São Paulo tem outra frente, dentro do Grupo de Educação, que atua desde 2012 com o serviço de Assessoria sobre Educação Inclusiva (AEI), cujo atendimento é exclusivo para as unidades educacionais devido à sua atuação com a comunidade escolar.

O objetivo da AEI é orientar e subsidiar a prática de agentes educativos, com especial atenção às pessoas com deficiência e outras questões relativas à diversidade. Suas principais ações são: definir diretrizes para promover a inclusão de alunos com deficiência e atender à diversidade; apoiar o atendimento de casos que demandem adaptações pedagógicas para contemplar necessidades específicas de aprendizagem.

Há três profissionais especialistas em educação inclusiva, que são chamados de Orientadores de Aprendizagem, pois são profissionais de apoio à educação inclusiva. Esses especialistas atuam diretamente com os professores no planejamento, pois são eles que vão direcionar as estratégias que podem ser desenvolvidas com aquele aluno. Esses três especialistas atendem 19 das 63 unidades educacionais do Senac São Paulo.

As principais ações do grupo são:

- a) Definições: perfil e atribuições de profissionais para apoio aos alunos, equipe educacional;
- b) Definição de um fluxo de ações e encaminhamentos para orientação às escolas no atendimento aos alunos, da matrícula à sala de aula;
- c) Contratação, orientação e acompanhamento dos profissionais de apoio à educação inclusiva;
- d) Gestão do Serviço: organização de cronogramas, relatórios e acompanhamento.

Para contribuir com a orientação e aperfeiçoamento da ação educacional, foi elaborado um material composto por duas publicações: Diretrizes Educacionais (apresenta os principais

conceitos que norteiam a educação profissional no contexto da sociedade inclusiva, com percurso histórico, referências conceituais e legais) e Orientações Pedagógicas (traz subsídios para a prática educativa referentes à aprendizagem de pessoas contemplando suas singularidades e necessidades educacionais específicas).

Este grupo também disponibiliza arquivos na intranet com diversas orientações: Orientação educacional - abuso sexual e maus tratos a menores de idade; Linguagem neutra - orientação educacional; Orientação educacional sobre o suicídio; Orientação à rede: Gravação de aulas - áudio e vídeo; Responsabilidade sobre saída de menores nas Unidades e FAQ | Mediação de situações desafiadoras. Também disponibiliza alguns links de conteúdo relevantes sobre o tema: Série Orientações para Prática Pedagógica: Projeto integrador; Série Orientações para Prática Pedagógica: Planejar; Série Orientações para Prática Pedagógica: Jeito Senac de Educar; Série Orientações para Prática Pedagógica: Mediar; Série Orientações para Prática Pedagógica: Avaliar; Web conferência I Lançamento: A Educação Profissional no Contexto da educação Inclusiva; Web conferência | Educação Inclusiva - deficiência intelectual (28/4/2016) e Web conferência | Educação Inclusiva - deficiência intelectual (25/4/2016).

3.2 Resultados

Neste subcapítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas, dos documentos, dos registros em arquivos e do levantamento de pesquisa (*survey*), os quais estão organizados nas seções a seguir.

3.2.1 Entrevistas com colaboradores do Senac

A primeira colaboradora entrevistada foi a atual gestora do NEC, contribuindo com o que ela sabe sobre a criação do Núcleo, uma vez que quando iniciou suas atividades, o NEC já existia e não há informações sistematizadas que contam essa história. Além disso, a atual gestora apresentou as principais características do Núcleo e o diferencial dos modelos praticados no mercado e destacou os principais programas. O texto a seguir narra esse relato com a intenção de traçar uma ordem cronológica a fim de facilitar a compreensão dos fatos.

De acordo com a atual gestora, a criação do NEC aconteceu em 2000, por meio da iniciativa de uma colaboradora que ainda está no Senac São Paulo, mas em outra gerência. Era um ano no qual estava em alta a formação de universidades corporativas ou sistemas de educação corporativa, o que se apresentou válido e muito aderente à missão do Senac pois, naquela época, como ainda é hoje, o desenvolvimento de pessoas era estratégico para o Senac, percebido como

algo essencial para a realização das estratégias.

Logo no início da entrevista, a atual gestora do NEC explicou que eles estão revendo os modelos que estavam desenhados com apoio de uma consultoria. O objetivo é olhar o que é inovação, quais os desejos do Senac em termos de inovação e educação profissional e como isso reflete para o NEC, enquanto área que precisa fortalecer essa competência na instituição, a fim de mudar a forma de trabalhar para refletir as mudanças do mundo.

Segundo ela, em 2000, logo no início da sua concepção, existiam alguns programas e projetos que impulsionavam o desenvolvimento de pessoas, e como houve um olhar cuidadoso para a estruturação de um sistema de educação corporativa, a fim de potencializar aquele movimento de desenvolvimento de competências que já existia, foi feita a contratação de uma consultoria, o que facilitou esse processo.

A primeira etapa foi de muito estudo em relação ao que o mercado já fazia no tocante à educação corporativa; com este movimento surgiu a criação de um comitê, um grupo técnico, muito ativo, que construiu um modelo de educação corporativa que olhava para as demandas do negócio, para as competências essenciais e cuidava para que os objetivos estratégicos fossem atingidos.

Naquela época já havia uma estrutura de oferta de programas categorizados em frentes, e uma delas era a Cidadania Corporativa. Toda a parte mais voltada à cultura, valores e missão, inclusive o então chamado Programa de Inclusão, ficavam nesta categoria. O foco do programa, no início, era voltado para a contratação de pessoas com deficiência e existia outra frente voltada para programas estratégicos com foco no desenvolvimento das competências do negócio.

O primeiro sistema de educação corporativa teve início em 2001, por meio da oferta de cursos denominados operacionais, uma vez que envolviam as competências do dia a dia do negócio do Senac. Assim, foram oferecidos cursos sobre: sistemas, ferramentas, administração em geral, finanças e administração de pessoal, dentre outros.

Uma característica da educação corporativa do Senac São Paulo é trabalhar no desenvolvimento das competências estratégicas do negócio, entendendo por competência, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o melhor desempenho na função, que se refletem nas entregas.

Atualmente o NEC possui um grupo de competências já desenhadas: as essenciais e as

específicas de algumas funções, e se trabalha também com alguns temas inerentes ou fruto de um contexto, como, por exemplo, o trabalho remoto e a pandemia, o que gerou outros blocos de competências que não estão nem nos assuntos estratégicos e nem nos operacionais.

Ainda a respeito das competências, a atual gestora do NEC explicou, durante a entrevista, que as competências do negócio foram identificadas pelo Comitê e, vinte anos depois, muita coisa mudou. Naquela ocasião, não havia um programa específico de competências e as que foram desenhadas eram um referencial do que era necessário para ofertar cursos. Somente em 2011 surgiu o Projeto de Competências, transformado atualmente no Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, a partir de uma demanda das unidades, principalmente de seus cargos estratégicos, a fim de sinalizar as prioridades de desenvolvimento para a Instituição.

O Senac São Paulo vinha de um movimento de autossustentabilidade e passou a atender mais fortemente à gratuidade, refletindo em novas competências, principalmente das equipes técnicas das unidades. Com isso, o NEC se organizou e desenvolveu uma metodologia própria, já que tudo que o Senac São Paulo faz é um mix do que o mercado pratica versus o que o educacional faz. Um dos pontos muito importantes é que o Senac São Paulo, mais especificamente o NEC, desenvolve muita coisa internamente devido à necessidade de customizar, pois o Recursos Humanos (RH) do mercado, às vezes, usa alguns referenciais que tem por foco somente resultados, e o Senac São Paulo considera, em primeiro plano, o impacto no processo de aprendizagem e o olhar para o social, ou seja, a sua contribuição para a comunidade.

Foi desenhado um modelo de competências chamadas de essenciais, que são as competências que todos os funcionários devem ter, desde o nível inicial, de entrada, até a diretoria regional. Essas competências derivam da missão, da visão, da proposta estratégica, dos valores, da proposta pedagógica e de outros documentos orientadores avaliados como importantes. Há também um diferencial entre competências para líderes e para liderados, que são as competências “tomada de decisão” e “liderança de pessoas”, não aplicáveis a quem não é líder.

Um dado relevante que a gestora trouxe na entrevista é que o Núcleo assume características que, no mercado, não estariam atreladas ao escopo da educação corporativa. Como exemplo é citado o que o mercado denomina de desenvolvimento organizacional, e no Senac São Paulo é uma das áreas em que o NEC atua a fim de olhar para desempenho, fortalecimento de equipes e gestão.

Existem ainda as frentes de Desenvolvimento de Pessoas e de Cidadania Corporativa, na qual fica o Programa de Inclusão e Diversidade e áreas como qualidade de vida, cultura de paz, voluntariado e integração de funcionários. Essa integração é a parte que o NEC ajuda na apropriação dos novos funcionários em relação aos valores e a cultura da organização.

Hoje um dos grandes objetivos é tirar um pouco do estigma de que o portfólio são cursos. O NEC vem trabalhando muito com a referência de uma metodologia de 70 20 e 10, na qual 70% do aprendizado ocorre no dia a dia de trabalho; 20% na aprendizagem com pessoas e 10% em um contexto de sala de aula. O desafio é trazer outras estruturas de aprendizado, que não apenas a oferta de cursos, para a programação do NEC.

A gestora comentou que o NEC também atende à parte da política de bolsa de educação (eventos e cursos do portfólio do Senac São Paulo). Há também uma participação do NEC no Movimento Pontes, inspirado na Escola da Ponte, do Professor José Pacheco, que é algo que a instituição quer alavancar. Há também o programa de movimentação gerencial e movimentação técnico-administrativa. No passado havia outros formatos, inclusive para hotelaria, porque era um desafio, naquele momento, preparar sucessão de líderes para hotelaria, mas atualmente esse programa não está acontecendo.

Quando questionada sobre o modelo de desenvolvimento de cursos para atender aos colaboradores do Senac São Paulo, a gestora explicou que o que vai para o portfólio normalmente é algo mais estratégico, mais amplo, ou seja, uma mudança de ferramenta, uma mudança de modelo que precisa capacitar todos os colaboradores. Então a partir da constatação da necessidade de uma nova oferta, de um novo produto, de um novo serviço, o NEC começa um processo de identificação de consultores, internos ou externos, que possam ajudar no desenvolvimento do curso. A grande maioria dos programas não são desenvolvidas internamente pela equipe de técnicos do NEC, mas feitas com a ajuda de consultores internos ou externos. Existem alguns casos de especialistas internos, por exemplo, do Programa de Desenvolvimento Educacional, que conta com especialistas em educação do Senac São Paulo, ou de um curso de finanças, no qual a equipe trabalha com colaboradores da Gerência de Finanças. Quando contrata consultores externos, é preciso sempre customizar o que se produz, porque o mercado traz esse olhar de mudança e é sempre necessário avaliar a aplicação das propostas no contexto do Senac São Paulo.

A gestora explicou também que o NEC presta um serviço denominado Diagnóstico Sistêmico.

Inicialmente toda a demanda nasce como curso: “queremos um curso de atendimento ao cliente”, mas a equipe do NEC é capacitada para entender se a demanda que surgiu como um curso tem outras variáveis; para isso foi adotada uma metodologia de diagnóstico para entender se é um curso mesmo ou se há a necessidade de outras ações educativas. Pode ser um curso, mas sem considerar essas outras dimensões, há o risco de que ele seja pouco efetivo.

Lembrando do 70 20 e 10, se é uma demanda por instalação de um novo conhecimento que não existe, trabalha-se na oferta de uma ação formativa. Contudo, o NEC avalia, por exemplo, se a equipe que precisa ser capacitada tem a ferramenta adequada, se o sistema funciona bem, se a equipe tem os recursos necessários ou está sobrecarregada, se os processos em que essa equipe atua estão contribuindo para que a competência que ela teve desenvolvida no curso seja executada e realizada, se a gestão apoia etc. Ou seja, o NEC avalia todas as dimensões possíveis, construindo e contribuindo com um diagnóstico estruturado. Ao final, se as equipes precisam mesmo ser capacitadas, realiza-se um grupo piloto para entender a realidade, o que está impactando o desempenho, para então propor à área demandante uma solução educacional.

Ao longo dos anos, o NEC foi percebendo que o mercado estava indo para uma linha de consultoria interna. Assim como teve a onda da educação corporativa, veio a onda da consultoria interna e o Senac São Paulo procurou escolas, consultorias que pudessem apoiá-lo na formação de toda equipe. Eles passaram por um itinerário: metodologias da construção colaborativa, metodologias de facilitação de grupos, o olhar para o próprio cliente interno, o olhar para o negócio do cliente. O NEC foi mapeando as competências que precisavam ser desenvolvidas na própria equipe, que iam além do desenvolvimento de curso, era esse olhar para as variáveis. A equipe passou pela formação, que é algo contínuo para novos entrantes, e com o cenário da pandemia, algumas formações foram postergadas, mas todos os atuais técnicos da equipe conseguem ter esse olhar de diagnóstico quando chega uma demanda.

Quando questionada sobre a formação de multiplicadores, que não é uma função exclusiva do Programa de Inclusão e Diversidade, a gestora reforçou que devido às características muito específicas do Senac São Paulo e da constante necessidade de customizar para a contextualização de um conhecimento, trabalha-se com multiplicadores internos e há dois ganhos nisso: primeiro, que eles conseguem fazer uma adequação da linguagem e das práticas do mercado para aplicação no Senac São Paulo; segundo, a redução de custos, pois há facilidade para ofertar a ação e atingir mais colaboradores. Existem programas em que o NEC atua fortemente com multiplicadores, como Programa de Inclusão e Diversidade e o Programa

Cultura da Paz, mas há também uma proposta de avançar com essa estratégia em outros temas.

Existe um investimento na formação do multiplicador; trata-se de um processo estruturado, construído, que começa pela indicação de quem são os perfis mais adequados. A formação implica na participação em turmas e no acompanhamento depois do processo de formação, pois uma coisa é saber fazer, a outra é saber construir o conhecimento com um grupo. O processo é moroso porque o multiplicador que participou da formação passa a ser acompanhado por algum profissional do NEC ou por multiplicadores mais *sêniores*, até que ele se sinta independente para atuar.

O multiplicador no Senac São Paulo ainda tem um desafio de conciliar suas tarefas nas unidades ou nas gerências com a agenda do NEC, uma vez que o multiplicador é um colaborador com outras funções também, não é exclusivo do NEC. Nesse contexto, o desafio é conseguir disponibilidade desse colaborador e, para ampliar essa rede, vem-se formando novos multiplicadores para atuarem com diferentes temas.

O NEC tem como princípio a autonomia dos colaboradores no processo de aprendizagem, e por isso eles trabalham ajudando o colaborador a refletir sobre o que é necessário, cabendo a ele próprio o desenho do seu itinerário formativo. O NEC acredita que cada um tem uma história, uma carreira, logo, a personalização e o olhar individualizado são muito importantes, respeitando o momento de cada um, os desejos de cada um e, claro, as necessidades da empresa e as necessidades de entrega de resultados do Senac São Paulo.

Sobre o Programa de Inclusão e Diversidade, desde a sua criação, em 2002, foram três coordenações, das quais somente as duas últimas foram entrevistadas para compartilhar os principais feitos neste período. As informações apresentadas a seguir foram a partir dos relatos da ex-coordenadora e dos atuais coordenadores, que formam uma dupla com o mesmo nível de autonomia de gestão.

Durante a entrevista foi informado pela ex-coordenadora que o escopo inicial do programa, que tinha inclusive outro nome, como já mencionado, era sensibilizar os colaboradores sobre o trabalho com PCD, e isso foi feito com a ajuda de uma consultoria externa. Além de sensibilizar, era importante trabalhar com ações formativas para os colaboradores e propor conversas para desmistificar equívocos de forma lúdica.

As sensibilizações foram realizadas pelo NEC a partir do Programa de Desenvolvimento

Educacional (PDE), com a ajuda de uma consultoria externa. Foram desenvolvidos três módulos com os seguintes temas: trabalho com PCD, deficiência auditiva e deficiência visual. Esses módulos eram realizados por pessoas surdas ou por profissionais que tinham filhos com deficiências e por isso conseguiam trazer muito do dia a dia de um PCD.

A estratégia do programa era a contratação de aprendizes com deficiência. Em 2002 e 2003, a seleção dos aprendizes era feita pela própria GEP, que os selecionava e os encaminhava às unidades. Somente em 2007, com a nova coordenação, foi realizado um diagnóstico para identificar o que já tinha sido feito e o que ainda estava por fazer.

Nesta etapa de diagnóstico foram realizadas entrevistas com gerentes, com PCDs e com pessoas que já trabalhavam com PCDs. Foi nesta época também que o curso de Libras, já ofertado pelo NEC, no PDE, passou a ser ofertado para o público externo. Como parte do diagnóstico foram realizadas muitas visitas a outras organizações para compreender a realidade destas e como as coisas deviam funcionar na visão das pessoas com deficiência, o que, de acordo com a ex-coordenadora, direcionou muito a atuação do programa naquele momento.

O diagnóstico apresentou muitas barreiras internas e externas para contratação de PCDs: quem aparecia não tinha formação acadêmica esperada e nem experiência profissional; o processo do Senac São Paulo era moroso e as outras organizações contratavam muito rápido; muitos colaboradores tinham medo de fazer algo errado e não sabiam lidar com PCDs; além dos preconceitos, havia histórias como “eu contratei um aprendiz PCD e deu muito errado, deu muito problema”.

Segundo a ex-coordenadora, havia uma resistência instalada, mas também foi um período intenso de muitos frutos, pois coincidiu com o fato de o gerente da unidade Senac Consolação (atualmente é o prédio onde funciona somente a sede) ter participado de um curso sobre investigação apreciativa para sonhar o futuro e mobilizar os colaboradores para sonharem também. Na ocasião, um grupo de colaboradores sonhou que gostaria de realizar uma ação social, portanto, formaram um grupo de trabalho, foram conversando, amadurecendo algumas ideias e criaram o evento anual Semana de Inclusão Educacional.

Como a unidade Senac Consolação criou o evento e já tinham PCD no grupo de colaboradores, era comum as outras unidades recorrem a eles pedindo ajuda, orientação, pois uma das colaboradoras desta unidade tinha se tornado especialista em inclusão e sabia orientar e tranquilizar os demais colaboradores. Inspirado nestes fatos, a ex-coordenadora do programa,

em 2008, institui a figura do Representante da Inclusão nas unidades educacionais, e somente em 2014 a Semana Senac de Inclusão e Diversidade passa a ser um evento institucional e a acontecer anualmente em todas as unidades do Senac São Paulo.

O programa estabelece alguns critérios para que as unidades, na figura do Diretor Educacional, escolham qual colaborador será o Representante. Os representantes são colaboradores que passaram por uma capacitação sobre a contratação de pessoas com deficiência e têm o papel de promover a inclusão de pessoas com deficiência na unidade, sensibilizar e orientar os demais funcionários e colaboradores da unidade e fazer parcerias com organizações externas. Os representantes são pessoas com interesse pela temática e que exercem algum papel de liderança. Algumas unidades possuem dois representantes da inclusão: um da área educacional e outro da área administrativa. No início os representantes eram colaboradores cujos filhos tinham alguma deficiência ou aqueles que não tinham experiência nenhuma com o tema, mas tinham interesse em aprender.

A formação dos representantes foi realizada pelo NEC, no PDE, com objetivo de sensibilizá-los e capacitá-los para atuação nas unidades. Nesta época foi criado também um módulo sobre contratação de pessoas com deficiência, especificamente sobre seleção e adaptação no trabalho, indicando o que pode o que não pode ser feito.

Era comum a realização de reuniões envolvendo todas as unidades e gerências, em um momento de compartilhamento de experiências. O grupo de representantes da inclusão, basicamente, compartilhavam dificuldades. Para comunicação entre eles e o programa, havia um grupo de e-mails; muitas vezes a unidade enviava uma dúvida e ou explicitava uma dificuldade e tanto a equipe do programa como alguém do grupo respondiam.

Como a Lei de Cotas já era uma realidade para todas as organizações, no Senac São Paulo não foi diferente e junto das cobranças começaram a vir também as fiscalizações (BRASIL, 1991). Na tentativa de evitar as multas, a coordenação começou a formalizar as diversas ações que já vinham sendo realizadas, começando com a campanha junto com a Gerência de Comunicação e Relacionamento (GCR) para publicação e divulgação de vagas para pessoas com deficiência em inúmeros jornais e revistas do Estado de São Paulo.

Outra ação importante foi a participação na Feira Internacional de Tecnologias em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade (Reatech), considerada a principal feira do setor na América Latina. Durante o evento, o programa levava a equipe de recrutamento e seleção para que já fossem

entrevistando PCDs que participava do evento, assim as entrevistas aconteciam durante o evento e o programa indicava PCDs às unidades.

A ex-coordenadora explica que a escolha do programa em não trabalhar com mapeamento de funções também foi um fator relevante. É sabido que muitas organizações, principalmente as indústrias, faziam o mapeamento indicando para qual função é possível ter PCD e que tipo de deficiência a pessoa pode ter. Na indústria, a ex-coordenadora comenta que até faz certo sentido, por conta do risco envolvido em algumas atividades, mas no caso do Senac São Paulo, em serviços, se tem uma infinidade de funções e o mapeamento passa a ser outra forma de exclusão. Por isso, o compromisso do programa é eliminar as barreiras de todas as naturezas.

Na avaliação da ex-coordenadora, o programa teve dois grandes marcos: o primeiro foi a formação dos representantes da inclusão, pois com este grupo foi possível disseminar a cultura inclusiva. Uma das contribuições do grupo foi criar um curso online de Inclusão de Pessoas com Deficiência, que está disponível ainda hoje no portfólio do programa e que no início, fazia parte da integração dos colaboradores, pois aborda questões básicas que todos devem saber.

O outro grande marco foi a aprovação da Diretoria para que o processo seletivo de PCD tivesse menos etapas que o convencional e com isso foi possível agilizar as contratações, sem perder candidatos para outras organizações que, assim como o Senac São Paulo, também precisam atingir a cota.

A ex-coordenadora comentou também sobre o processo de monitoramento que foi instalado para identificar o cumprimento da meta percentual que o Senac São Paulo tinha que atingir por unidades educacionais, *campi* e sede. Com este monitoramento, cada instância dentro do Senac São Paulo sabia exatamente o número que precisava cumprir e todos tinham a orientação de sempre arredondar para cima, caso o número percentual não fosse um número inteiro. Para acompanhar essa evolução, o programa enviava, de tempos em tempos, um informativo para as unidades educacionais, *campi* e sede a fim de checarem seus números e juntos atenderem ao compromisso da instituição.

Outra ação importante que fortaleceu o vínculo dos representantes da inclusão com o programa foram as reuniões, cujo destaque era para aquelas que atingiam a meta, sempre com um olhar apreciativo. Nas reuniões, o grupo compartilhava as experiências e todas as dificuldades que cada instância do Senac São Paulo enfrentava para esse cumprimento. Somente em 2013 o Senac São Paulo atingiu a cota com mais de 5% de PCD contratados. Para comemorar, foi

realizado um Encontro de Representantes da Inclusão, para um momento de reconhecimento.

A segunda coordenação ficou até 2013 e, com a entrada dos atuais coordenadores, o programa ampliou seu escopo e a continuidade dos trabalhos previu a inserção da diversidade, por isso o programa passou a ser chamado de Programa de Inclusão e Diversidade.

Os coordenadores tinham conhecimento que eram muitas as ações que o programa realizava e, para concorrer, em 2016, ao prêmio Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência⁸, foi criado um dossiê, relacionando todas as ações realizadas desde 2002, com o início do programa (SÃO PAULO, 2016). As regras do Prêmio foram organizadas por categorias e a atual coordenação, junto com a ex-coordenadora, foi elencando tudo que já havia sido feito, o que culminou com o Programa de Inclusão e Diversidade alcançando o primeiro lugar no prêmio.

De acordo com os atuais coordenadores do programa, o prêmio materializa o desejo de todos os envolvidos de cumprir a cota, apresentando soluções que atendam às pessoas com deficiência e cria um cenário que aponta para o avanço do Senac São Paulo na disseminação da cultura inclusiva. E, claro, com a ida dos coordenadores à ONU, nos Estados Unidos, firma-se o reconhecimento de que o programa está no caminho certo.

Com o prêmio, o Senac São Paulo reconhece que o programa atingiu a maturidade e que já é possível dar outros saltos. Já havia interesse dos coordenadores em apontar outras pautas, e o primeiro tema que surgiu é Gênero e Sexualidade. A indicação pelo tema surgiu de forma espontânea, quando uma das coordenadoras do programa, enquanto realizava *benchmarking*, participou de uma ação formativa, em outra instituição, envolvendo uma profissional trans que conduzia uma oficina sobre gênero e sexualidade. Na época, uma das gerências da sede estava contratando uma colaboradora terceirizada trans e foi proposto uma oficina para esta equipe. De lá para cá, essa profissional trans participou também dos Encontros de Representantes da Inclusão, conduzindo o tema no formato roda de conversas e depois desenvolvendo o curso autoinstrucional que consta no portfólio do programa.

Na sequência, surgiu o tema educação antirracismo e as rodas de conversas com os representantes e os multiplicadores do programa. Esses últimos, aliás, com as rodas de conversas, passaram a assumir papel imprescindível para as ações do programa, antes realizadas

⁸ O prêmio é uma iniciativa da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência, do governo de São Paulo (SEDPcD/SP). Foi criado em 2014 e sua versão internacional foi intitulada “Reconhecimento Global - Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência”, com cerimônia de premiação na sede da Organização das Nações Unidas, em Nova York.

apenas pelos coordenadores. Iniciou-se, então, a formação dos multiplicadores e, como o Senac São Paulo é uma escola, se torna mais fácil encontrar pessoas estudiosas que queiram compartilhar conhecimento e realizar as rodas de conversas nas unidades educacionais, *campi* e sede. Os coordenadores afirmam o privilégio que é ter esse grupo de representantes e multiplicadores atuando com eles no programa, disseminando a cultura inclusiva.

Na estrutura atual do Senac São Paulo, o multiplicador acumula funções, pois ele é alguém com função de liderança ou de docência que tem habilidades de mediação de grupos, independentemente do tema. Em princípio, trabalha-se com as formações específicas dentro de cada tema, então o multiplicador da inclusão tem que ter afinidade com um tema.

Uma mudança recente do programa foi exigir, de forma compulsória, a participação dos gestores em ações formativas, sendo o tema mais recente de assédio sexual, discriminação e assédio moral. Os coordenadores do programa reconheceram que algumas ações precisarão acontecer no formato de convocação, como algo prioritário, caso contrário, a participação de gestores para esta temática ainda é muito baixa.

Os coordenadores constataram que, após essas ações formativas compulsórias, muitos gestores têm procurado o programa porque se sentiram impactados, querendo agir, pois reconhecem que estão vivendo algumas das situações explicitadas. Inclusive alguns já estão impulsionando mudanças, como é o caso de um gestor de unidade que quer dar oportunidade para uma mulher negra, supervisora da equipe da limpeza. Isso só não foi feito porque a estrutura de cargos não permite que pessoas com cargos de famílias diferentes sejam promovidas diretamente, sem processo seletivo. Segundo o gestor, essa colaboradora já tinha participado de alguns processos, só que em comparação com outros candidatos, ela acabou não avançando, mesmo tendo potencial. E como ele trouxe o caso para conhecimento do programa, uma análise vem sendo feita pela equipe de Administração de Pessoal e Benefícios para reestruturar as famílias de cargo, a fim de permitir que o gestor realize esse tipo de promoção direta.

Referente à atual composição do grupo que atua no programa, são dois coordenadores e um assistente não exclusivos para o programa, que atuam em outras frentes do NEC, assim como os representantes e multiplicadores da inclusão, o que, apesar do comprometimento, restringe o tempo deles de dedicação ao programa. Há casos nos quais quem realiza as ações formativas são os próprios coordenadores, pois o envolvimento dos multiplicadores depende também de suas agendas nas unidades educacionais, *campi* e ou sede. Os coordenadores relatam que são

eles a levantar necessidades para criar as ações formativas, desenhar, multiplicar e fazer a formação dos demais multiplicadores da inclusão.

De acordo com os coordenadores, um dos ganhos dessa forma de gerir o programa é o processo criativo na elaboração dos roteiros das ações formativas. Eles citam um exemplo, quando foram convidados para participar de uma reunião pedagógica e o técnico educacional, um homem gay, juntou várias frases já ouvidas de cunho machista, racista, ou com diferentes naturezas de preconceitos. O grupo, então, criou uma oficina⁹ a partir de tais frases e, atualmente, essa oficina faz parte do portfólio do programa.

Atualmente, a autonomia do programa se limita às ações formativas. Tudo que envolve o âmbito da meta e de propostas mais complexas depende de aprovação superior. Um exemplo é quando o programa solicitou aprovação para vagas exclusivas, não aprovadas; com isso, os coordenadores perceberam que poderiam atuar na formação das equipes de recrutamento, uma vez que o olhar do recrutador ainda é meritocrático, é preciso avaliar outras questões e talvez o mais indicado não seja aquele candidato que tem um currículo linear.

Quando questionados sobre o que desejam para o programa nos próximos anos, os coordenadores compartilham o mesmo desejo: de que o portfólio de ações formativas amplie para temas urgentes como etarismo, gordofobia, masculinidades, intolerância religiosa e vários outros. Desejam não somente a ampliação dos temas, mas a representatividade destes no Senac São Paulo. Gostariam, também, que o programa, com a maioria, ganhe status de núcleo, com equipe dedicada. Citaram igualmente o desejo de estruturar políticas e fazerem seu acompanhamento; dedicar tempo para formação e atualização dos multiplicadores e representantes da inclusão; visitar as unidades educacionais e *campi*; participar das suas reuniões pedagógicas e mobilizá-las para realização de projetos locais; participar de eventos; criar grupos de estudos para ler, debater, discutir e criar fóruns a fim de aprofundar o conhecimento a respeito das temáticas.

Nas demais entrevistas, envolvendo outros grupos de colaboradores (diretores de unidades educacionais, multiplicadores e representantes), ao serem questionados sobre as ações do programa, de forma quase unânime apontaram a necessidade de institucionalizar alguns atos, como se pode notar pelos depoimentos, transcritos da forma como foram ouvidos:

... que os temas trabalhados no programa não estejam só presentes numa formação

⁹ A sugestão de oficina que consta no capítulo 4 e Apêndice H foi inspirada nesta ação formativa.

continuada que é opcional, mas que estejam dentro dos planos de curso, principalmente as questões de violência de gênero. Vamos ver se um dia a gente vai ver um Senac que tem uma unidade curricular, um pedaço, para falar de pessoas com deficiência, questões de gênero, etnia e etc.

... a instituição precisa ir um pouco além de ofertar esses momentos de reflexão, porque parece que eu posso optar entre ser inclusivo e não ser inclusivo. Parece que é uma indireta que a instituição dá que eu posso pegar ou não. Eu acho que a gente deveria ter alguns elementos que chamassem mais as pessoas para esse compromisso, a gente deveria ser um pouco mais claro enquanto instituição de dizer qual é a postura que eu espero de você e das posturas que não são legais.

... se eu tivesse contado no início do processo seletivo que eu sou uma pessoa trans hoje eu não estaria nem te dando essa entrevista, porque quem fez meu recrutamento é uma pessoa extremamente transfóbica.

Não estou falando de punição: 'ah, quem não for bonitinho eu vou punir'. Não, não é isso, mas eu acho que as pessoas têm que ser chamadas um pouco mais para esse compromisso... e 'eu entro para a minha sala de aula e eu me recuso a chamar o aluno de Noah, o aluno que está em transição, me recuso, não é para eu chamar, onde está a lei, e o pai deles?' Então eu acho que é um movimento importante, mas eu acho que ele deve ser parte de um processo e eu não vejo isso como um processo. Eu não vejo. Eu acho que fica uma ação que ela é muito boa, que ela é muito potente, mas que isso não necessariamente está desencadeando um processo maior.

Eu acredito que esse programa devia fazer parte obrigatória da imersão de qualquer funcionário que entra na rede, porque escrever inclusão no plano estratégico é muito bonito, mas as coisas não se realizam só no papel.

Nas entrevistas, não foi perguntado sobre o canal de denúncias, mas a coordenação do programa relatou que elas vêm surgindo e mencionou um dos cursos que vem sendo trabalhado com gestores para mitigar essas ocorrências:

... a gente está tendo muitas denúncias de assédio, assédio entre funcionários, assédio, enfim, discriminação, racismo entre funcionários, com aluno etc. De certa forma, tem uma pressão externa que também nos ajuda, porque a gente traz pessoas que não viriam naturalmente. (...) a gente sempre observa a lista de presença dos cursos da educação corporativa. Então, prioritariamente, são mulheres e os colegas que vem, boa parte deles são homens homossexuais, são homens gays. Então a gente tem um grupo que vem porque tem uma vivência, uma experiência, uma afinidade no tema.

...Nas duas últimas discussões que a gente fez foi com a Lia e a última, sobre assédio sexual, discriminação e assédio moral, foi muito importante porque a gente percebeu que alguns movimentos já começaram nas unidades a partir desses gestores que estiveram com a gente. No formato anterior eles não vinham, mas se não fosse uma convocação, algo prioritário, eles não viriam participar das turmas abertas.

Surgiram ainda outros relatos durante as entrevistas, reconhecendo as ações do programa, neste papel de fomentar a cultura inclusiva:

A pessoa com deficiência é um recorte do programa de inclusão e diversidade. É muito forte hoje e tem uma série de coisas latentes. A questão da mulher, a mulher preta. Eu sofri discriminação tem três meses aqui dentro da biblioteca, então isso é uma coisa muito forte que ainda acontece. A questão da pobreza menstrual, que é que a gente acha que isso está tão distante da gente, não está, não está resolvido.

... hoje, felizmente, o mundo pede essa visão para a diversidade, então você pode até dizer: 'eu não fui criado assim, eu fui criado num berço que não me educou direito'. Exatamente! Um dia você foi criado com datilografia, mas você foi atrás do mundo digital para se manter empregável. Então, neste momento, o mercado pede que você compreenda mais sobre esse contexto e a instituição vem também te oferece um leque de possibilidades de formação para que você se aproprie desse universo.

... eu entendo que o Senac está no caminho certo. Porque quando você olha para inclusão e diversidade, ele vai trabalhando respeitando as pessoas. Vamos supor que você não está preparado ainda para esse momento da virada de chave da inclusão. Eu preciso respeitar o seu tempo e te conscientizando e te orientando. A não ser que a sua resistência à inclusão e diversidade for gritante. Aí é orientar que realmente você não está fazendo parte desse projeto do Senac.

Trabalhar uma questão de diversidade nos mais diversos níveis, tanto no nível de funcionário para funcionário como de funcionário para aluno, como de alunos para funcionário, e aí isso vai ampliando o olhar das pessoas quando se torna algo institucional. Então, por mais que eu goste ou não goste, existe ali um movimento da instituição para trabalhar essa questão das diversidades de uma maneira mais ampla.

... essas ações têm ajudado a gente a avançar, então, por exemplo, muitas unidades agora nos chamam para mediar encontros pedagógicos, que é o momento que a unidade fecha para trabalhar um tema da diversidade.

Tem bastante pessoas com deficiência, tem bastante pessoas, é da diversidade, professores trans. Nós temos tudo aqui dentro da unidade. Eu acho que é muito legal isso. Isso que traz toda essa competência para unidade saber trabalhar com esses temas. Não tem como ter competência de falar e trabalhar se a gente não tem toda essa diversidade aqui na unidade. Como que eu vou falar que sou especialista em diversidade e aí, só tem aqui homens e mulheres. Tem que ter tudo para gente trabalhar aqui, todas as pessoas, para que a gente possa saber, respeitar, conviver, perguntar como eles gostam de ser tratados, que é aquilo que a gente conversou, conversar com ela. Só assim que a gente consegue ter um ambiente, efetivamente respeitoso e integrador.

Ainda sobre a avaliação do programa, alguns entrevistados apresentaram inquietações quanto à falta de processos institucionais para definir protocolos, caso ocorra algum ato de discriminação nos espaços do Senac São Paulo:

... precisa haver uma intenção estratégica institucional por parte da alta gestão, que se tornem políticas institucionais, que se tornem diretrizes institucionais. Então, a partir do momento que a gente tem alguns valores consolidados, a partir do momento que a gente tem um código de ética e conduta que norteia, que a gente coloque luz nisso para que todos os funcionários se apropriem.

Recentemente eu participei de uma discussão, uma educação corporativa para gerentes, para falar sobre assédio moral, sexual, abuso e importunação, dentre outras questões. Muito interessante no sentido da formação. Muitos equívocos na forma de ler essas situações e aí você busca um alinhamento a partir da formação, mas só isso não vai resolver. Tem que existir uma política por trás disso que dê um direcionamento, que deixe claro as consequências das devidas situações além daquilo que é crime e daquilo também que se espera de conduta dentro de uma instituição, de uma organização. A partir disso, a gente já tomou conhecimento de que deve existir um processo, que eu vou dar o nome de *compliance*, porque assim que eu conheci no mercado, mas não sei o nome que o Senac vai dar.

Outros entrevistados se revelaram muito confiantes no programa:

Eu acredito muito na importância do programa e acho que ele não deve deixar de existir.

Eu já conversei com outras pessoas trans que integram a empresa e elas se sentem seguras em ser transexuais em ser outros marcadores. Acho que ele deveria ser mais atuante, ter mais ações, um posicionamento que se mostre mais. O programa valida a existência das pessoas diversas dentro dela, e eu o avalio como um programa extremamente positivo e necessário. Tanto que eu acredito que se a gente tivesse mais ações com o nome do programa e isso ia fazer com que outras pessoas também pensassem, poxa, de ser um local que eu quero estudar, que eu possa existir, como foram as narrativas que eu escutei também de alunos dizendo que o que antes era escondido em outras escolas ou rechaçado logo que chegaram aqui a professora já falou que o banheiro pode usar de acordo com o que você se identifica, Se alguém precisasse usar o nome social, era só ir até Secretaria. Coisas que eu passei a minha vida inteira sem ouvir assim.

Em 2019 eu viajei o ano inteiro e a oficina da Diversidade como Valor, por exemplo, vai trabalhar toda essa questão da diversidade, vai trazer a questão da mulher, a população indígena, a população carcerária, pessoas em situação de rua, é muita coisa, é muita coisa. E assim que nós voltamos para o presencial, nós fizemos aqui uma reunião pedagógica a qual eu dei um depoimento como multiplicadora e falando da questão da mulher e da mulher preta. É um tema que a gente tem trabalhado, está muito latente dentro da instituição e que eu acho isso uma particularidade, uma riqueza muito grande da instituição.

Sobre o portfólio de ações formativas do programa, os multiplicadores e representantes entrevistados apresentaram suas contribuições para enriquecimento deste:

... o próprio workshop de Diversidade como Valor eu já falei algumas vezes que a gente precisa mudar porque desde que a gente fez lá atrás, ele ainda tem o mesmo formato. A gente ainda fala do percurso social e já mudou hoje, é uma outra dinâmica, então a gente precisava reolhar para esse workshop e trazer ele para uma coisa mais atual, reestruturar ele mesmo. O Antirracismo, eu não tive formação, foi só porque eu estudo o tema, gosto, pesquiso, ele foi criado pela Suzane maravilhosa, Suzane Jardim, e eu não fiz nenhum workshop com ela. E aí uma vez eu pedi se eu podia mediar, mas não tive nenhuma formação dele. Uma coisa que no começo eu não fiz, mas hoje eu faria para o Antirracismo, seria colocar dois mediadores. Acho que eu colocaria sempre uma pessoa preta e uma pessoa branca, para mediar. Falei isso outro dia, porque a ideia deles mesmo era manter essa questão do lugar de fala e ter sempre um mediador negro. Todos os cursos que eu leciono tem têm dupla docência, algumas vezes a gente pode até mesmo ousar fazer sozinho, mas a gente prefere estar em dupla para que um dê o suporte para o outro. É muito melhor.

Eu já rodei muito como multiplicadora do workshop quando ainda estava formando esses profissionais. Eu viajei muito para multiplicar e aí essa agenda era organizada juntamente com os gerentes, a GEP e com o meu gerente. Foi o meu Doutorado em Inclusão esse programa: viajar, estar com pessoas diversa o tempo todo, formando, multiplicando com eles. Foi incrível. O que me capacitou não tem cadeira de faculdade que iria me capacitar, porque eu estive com pessoas, eu tenho pessoas que eu construí amizade que me procuram hoje, é porque eu estive com cegos, eu estive com a pessoa com deficiência intelectual, eu estive com a pessoa surda, com a pessoa com deficiência física, todo esse universo que é deles. Então há uma solicitação hoje, menos, mas lá na minha unidade, anualmente, uma vez por ano, a gente aplica workshop de inclusão. Eu faço a multiplicação e faço com outro multiplicador que nós temos aqui, que é o nosso professor, que é cego e eu gosto muito.

Eu acredito que a oficina Diversidade como Valor tem que voltar a ser presencial. A gente tem nela a caminhada social, que é aquela atividade, você deve conhecer que ficou famosa no Quebrando o tabu: dê um passo para frente, um passo para trás e não é a mesma coisa quando você a faz na planilha Excel, que é a proposta que está hoje. As pessoas precisam se olhar, se reconhecer, e muitas vezes a gente trata temas que são dolorosos e é muito comum que uma pessoa se emocione. Em relação ao Diálogo de

Gênero e Sexualidade, eu acho que a gente já teve alguns ganhos quando eu comecei a multiplicar e tinha duas horas, o que eu acho uma carga horária muito baixa para um tema que é tão amplo. Acho que os participantes também acharam porque aumentou para três, mesmo assim eu ainda tenho uma sugestão de que não fosse o único título do portfólio. Eu acho que a gente poderia continuar tendo esse curso introdutório de gênero e sexualidade e ter um curso específico para as questões de gênero, sexualidade e mundo do trabalho. A gente tem muitos casos de assédio e muitas vezes ele acaba no silêncio, porque às vezes chega até o docente, mas o docente não sabe como instruir.

Sobre a formação de multiplicadores, os entrevistados fizeram algumas sugestões:

A gente só precisava se organizar mais e até fazer, nem que fosse, uma formação basiquinha para formar mais multiplicadores, mas depois ter essas pausas uma vez por ano, a cada 6 meses, para gente reciclar, debater.

Quando eu integrei a oficina Diversidade como Valor, a gente fez uma formação. Aí sim, foi eu e acho que umas cinco ou seis pessoas, a gente fez uma imersão, discutimos o roteiro junto com a coordenação do programa e aí depois tivemos um momento em que a gente atuou como multiplicador com a presença da coordenação para pontuar se a gente estava multiplicando de acordo com o preceito, com o roteiro e tudo mais. Já que existe essa prática que ela retorne e a gente seja convidado para conversar sobre as multiplicações. Então pode ser que antes de eu entrar isso era uma rotina, porque eu entrei, depois veio a pandemia e modificou tudo.

A pandemia atropelou muitas coisas então a gente está precisando se organizar, uma vez que muitos multiplicadores são professores e são técnicos. A demanda, como ela é muito grande para as áreas, às vezes fica até difícil de fazer essa reunião, esse alinhamento.

A GEP gosta e nem sempre a gente consegue, mas sempre sugere que seja em dupla. Por exemplo, nós ficamos todo esse período, nós não paramos durante a pandemia, nós tivemos que reaprender e fazer isso remotamente. E nós estávamos trabalhando nas nossas casas, então eu trabalhei muito remoto. Eu fiz a multiplicação do workshop para a rede de bibliotecas do Senac São Paulo nesse período, pois a GEP achou interessante eu multiplicar para a área das bibliotecas. Eu sempre era o multiplicador fixo e cada hora vinha um comigo. Foi muito gratificante também essa troca, porque você cresce com a troca, se você fica só você, você não sai do arroz com feijão. Se você tem um outro, essa dupla docência, você se completa e consegue fazer isso melhor.

Quando os diretores de unidades educacionais foram questionados sobre o nível de envolvimento que têm com o programa, eles apresentaram alguns exemplos:

...recentemente, assim alguns meses, recebi um comunicado sobre a disponibilização de absorventes nos banheiros femininos. Aí eu enviei um questionamento para GEP sobre se estava correto disponibilizarmos apenas no banheiro feminino, isso porque existem algumas razões para que seja disponibilizado também no banheiro masculino, como homens trans que menstruam, como pessoas intersexo, como até mesmo por uma questão social, que muitas vezes inibe uma mulher, cisgênero de ir lá e retirar, e aí um homem indo ao banheiro masculino também pode retirar para ela, enfim, ou até mesmo não sendo aquela menina que precisa naquele momento, mas sendo uma mulher que é que se relaciona de alguma forma, tem algum vínculo com aquele homem que frequenta o Senac, que por alguma razão não tem recursos financeiros para ter um absorvente, ele pode pegar para ela, então são muitas as razões, né? Então aí eu escrevi alguns argumentos ali, mandei para eles e isso começou uma discussão. Até o momento isso não tem uma autorização institucional, porém, no âmbito da autonomia da unidade diante da demanda, eu consigo executar algumas coisas.

...existem alguns limites na forma de olhar para as pessoas, entender que a educação pode, educação no sentido do treinamento, da educação corporativa, pode recuperar ou não o modelo mental. Então, a gente tem que ser um pouco mais realista e ao identificar

uma situação clara de assédio sexual, isso tem uma consequência clara, primeiro porque é crime e segundo porque está fora do que a instituição estabelece. Aí eu demiti a pessoa, quer dizer, a instituição me dá a retaguarda, me dá sustentação para tomar uma decisão como essa. Então eu vejo que a gente começa a ter mais clareza do que fazer.

... o programa tem produzido um efeito bacana. Acho que é o suficiente? Acho que te disse da importância de tomar um corpo institucional. Até falei um pouquinho sobre como eu acho que deve ser, mas tem provocado bastante essa mudança de modelo mental sobre uma instituição de 76 anos. Quer dizer, você tem pensamentos de vanguarda, você tem pensamentos absolutamente conservadores e acho que o programa tem esse papel, inclusive de trazer esse contraponto, de trazer essa outra reflexão para todos estabelecendo aí o os limites e as consequências também.

Perguntou-se também como diretores de unidades educacionais vêm o programa daqui cinco anos e eles responderam:

...então eu vejo que daqui para cinco anos o programa, por exemplo, poderia ganhar mais corpo institucional e traduzir mais isso em ações. E aí sim, a gente vai entrar nas ações afirmativas, a gente vai entrar em projetos. Eu na unidade, eu costumo falar que diversidade não é um negócio pra gente pegar no mês do orgulho e falar, é um negócio tem que estar no corredor de uma turma de aprendizagem; estar na sala de aula numa apresentação de projeto integrador; numa palestra que a gente vai ter aqui num evento na biblioteca; é uma publicação nas redes sociais; na fala do gerente; na reunião de alinhamento; na reunião com representantes de sala; em todos os lugares; no banheiro com a disponibilização do absorvente; processo seletivo para pessoas negras e assim por diante.

eu acho que o que eu gostaria de ver daqui cinco anos, eu gostaria de ver uma instituição onde que não há necessidade de um programa de inclusão, que as pessoas entendam que quando elas chegam cedo elas têm que parar longe porque as pessoas têm que ser respeitadas para que tenham oportunidades de quem chega mais tarde está chegando porque teve que chegar mais tarde, que as pessoas possam falar o que pensam e serem respeitadas, porque as pessoas quando falam que pensam, falam porque querem agregar, porque se não querem agregar, também não tem que estar aqui no Senac.

A seguir as respostas dos multiplicadores para o mesmo questionamento:

Ter mais contratações de diversidades e aí trazer sempre para a pauta com os níveis gerenciais, pelo menos uma vez por ano e entrar fundo mesmo para preparar esses gestores e de como trabalhar a equipe de coordenação das unidades... eu acho que as unidades têm que ter diversidade transversal na gestão, dentro do currículo igual era empreendedorismo. Todos os cursos tinham, teria que ter o módulo diversidade.

Eu acho que a gente pode começar a trabalhar uma proposta que eu tenho comigo, que eu estou procurando até dialogar com algumas pessoas dentro da GEP que a gente precisa trabalhar com a certificação de inclusão e diversidade. Como seria essa certificação? Nós temos os cursos de antirracismo, nós temos o curso da oficina diversidade como valor, nós temos aqui o workshop de inclusão e diversidade, nós temos o curso de gênero e orientação sexual. Então, transformar isso em um pacote onde as unidades precisam ter todos esses cursos aplicados, todos os funcionários precisam passar por esses cursos e oficinas e quando tivermos um percentual x, vamos supor de 40 a 50%, ele vai ganhando uma certificação e essa certificação vai mudando de nível.

E as respostas dos representantes:

É o meu desejo. Seria esse se eu pudesse, não precisasse ter medo de parar no farol

determinada hora, porque se tem uma blitz ali, eu sou mulher preta, eu posso ser confundida com alguma situação, mas como isso ainda não é possível, eu acho que a gente não para. A gente deve ter outro curso já dentro do programa. Eu acho que já está faltando gente, precisa de mais gente. Vem vindo agora aí com a roda de conversa de pobreza menstrual, mas a gente ainda precisa de mais coisas. A gente precisa, de repente, pegar a oficina e pegar as partes dela e criar outros cursos, outras rodas de conversas mais afuniladas ali para ter mais tempo para discutir a questão da transfobia, a questão da gordofobia, a questão da mulher, a própria pobreza menstrual. Acho que precisa pegar toda a oficina e dar uma retalhada nela para que a gente possa enfatizar mais os pontos.

Eu ainda acredito que a gente tangencia zero nas questões étnicas, não é mesmo? Já estando na resolução, eu acredito que devem ter mais ações sobre gênero e sexualidade. Sim, principalmente com o recorte do mundo do trabalho e por agora, ser uma escola que agrega educação básica com informações para as pessoas, sobre juventude, estatuto da criança e do adolescente. Eu o enxergo daqui cinco anos de maneira ampliado e que ele estando diretamente relacionada com a GEP que seja um programa que não passe mais pano nas coisas que estão equivocadas e que convide as pessoas que não estão seguindo a escolher outros lugares para trabalhar. Eu acredito que esse programa possa melhorar nesse sentido.

Durante algumas conversas com os coordenadores para alinhamento das etapas da pesquisa que envolviam os colaboradores, foi mencionado o serviço de Assessoria sobre Educação Inclusiva (AEI), por isso uma das coordenadoras deste serviço foi convidada para entrevista, a fim de explicitar as características e o que o diferencia do atual Programa de Inclusão e Diversidade que está sob a gestão do NEC.

Segundo a coordenadora de projetos educacionais que atua na AEI, o serviço nasce no âmbito da educação inclusiva, com a proposta direcionada para alunos com deficiência (deficiência, transtornos e dificuldades de aprendizagem) para atendimento à legislação. O grupo também olha para outras questões porque é esperado, quando se fala de diversidade, que sejam trazidos todos os incômodos, mas o recorte inicialmente foi dado a esse marcador. E não se trata de um projeto, é um serviço, como um atendimento às unidades educacionais e *campi*.

Com a entrada do Ensino Médio, as demandas por este serviço aumentaram e foi preciso contar com a presença de um profissional especializado, junto às equipes de professores, para que eles pudessem olhar para esse aluno desde a matrícula, durante todo o processo de aprendizagem, fazendo com que o plano educacional tenha as adaptações necessárias. Esse serviço recebeu o nome de Projeto Singularidades.

No NEC, com o Programa de Inclusão e Diversidade, quem tem acesso e aciona o portfólio são os colaboradores, que já estão mobilizados em relação ao tema. Com o Projeto Singularidades chega-se nos colaboradores e na comunidade escolar, menos mobilizada; tem-se um desenvolvimento (do aluno) que precisa ser alcançado e, com isso, é possível engajar de forma

mais propositiva, pois o projeto atribui esse compromisso aos envolvidos.

A coordenadora explica que o caminho para atendimento à pessoa com deficiência e a outros grupos da diversidade é diferenciar os meios para proporcionar oportunidades iguais. O nome do Projeto – Singularidades — foi um convite para direcionar o olhar dos professores, retirando o foco do laudo, pois é muito recorrente definir protocolos conforme os marcadores, ou seja, se é autista, então eu tenho que fazer isso e não posso fazer aquilo.

Segundo a coordenadora, “o Projeto reconhece, porque é um reconhecimento importante, que não existe somos todos deficientes, porque não é verdade, pois essa crença seria um lugar injusto para as pessoas que têm deficiência”. O que se busca é direcionar o olhar dos professores para a necessidade que o aluno apresenta, qual é a dificuldade de aprendizagem que está colocada naturalmente e, dependendo da característica, se escolhe determinada estratégia.

Um exemplo que a coordenadora apresenta é se o aluno tem uma determinada dificuldade de acessar textos longos. Neste caso, se propõe uma estratégia que pode atender tanto quem tem autismo como quem é disléxico. O que se busca é o olhar para a necessidade específica e menos para o laudo. O laudo é importante, apresenta um diagnóstico e deve ser mais uma informação, não um direcionador.

É preciso lembrar que o ser humano é complexo, e quando se tem alguma questão associada, além da deficiência, existe na equipe outro profissional que cuida dos aspectos da saúde mental. A coordenadora ressalta que é importante fazer essa diferenciação porque não existe uma estratégia educacional como alternativa para a saúde mental; logo se uma pessoa tem esquizofrenia, existe um manejo terapêutico, ela pode ter uma atenção especial no sentido do olhar humano, estrategicamente um cuidado de como falar, mas é preciso diferenciar. O convite é para lembrar o tempo todo que não existe uma sala homogênea, não existe um aluno adequado, existem pessoas e a sala de aula é dinâmica, com milhares de coisas acontecendo.

Quando questionada se casos de racismo, LGBTfobia, por exemplo, são encaminhadas para o serviço, a coordenadora explicou que, com a chegada do profissional que atua também com os temas relacionados à saúde mental, o grupo nomeou o que eles chamam de “situações desafiadoras”. Objetivo é trazer as ditas situações desafiadoras para uma normalidade do cotidiano, pois mesmo existindo determinada dificuldade de lidar, é preciso reconhecer que são do cotidiano.

Uma preocupação que o grupo tem é de diferenciar o que é uma situação de preconceito, que pode ser um crime, do que é *bullying*. Até mesmo ao que compreende a diversidade, a coordenadora traz uma importante contribuição para olhar essa questão, pois o que se tem chamado de diversidade são os diferentes, junta-se todos eles e se dá o nome de diversidade. Algumas terminologias chegam para ajudar, o problema é quando são utilizadas de forma inadequada, quando levam, por exemplo, para um lugar de normatização, como quando se aponta que os diversos são minoria, são segregados. É preciso reconhecer que somos todos diferentes, que não existe “nós e os outros”, “nós e os diversos”.

A coordenadora comenta que alguns incômodos, determinadas questões e conflitos precisam ser avaliadas e muitas vezes reconhecidos na dinâmica de uma unidade educacional, pois o Senac São Paulo é uma escola e, como escola, precisa lidar com vizinhos, o diretor precisa saber o que fazer quando um aluno briga com outro, haverá casos de drogadição, até mesmo por conta dos lícitos e ilícitos, situações que possivelmente demandam uma orientação mais específica sobre o que fazer, mas é preciso avaliar e reconhecer o que faz parte da dinâmica da escola.

Quando questionada se há ações realizadas de forma articulada com o Programa de Inclusão e Diversidade, a coordenadora explica que ambos partem da mesma diretriz institucional, diretamente ligada aos valores da marca Senac, e reconhece a inclusão e a diversidade como um princípio, como um valor. As articulações acontecem quando o grupo identifica alguma ação formativa específica direcionada aos professores. Nesses casos, tais ações são desenvolvidas em conjunto e, posteriormente, essas demandas pontuais se tornam mais uma ação no portfólio do programa.

3.2.2 Documentos

Foram analisados dois documentos importantes: a Proposta Pedagógica do Senac São Paulo, criada em 2005 (SENAC SP, 2005) e publicada para acesso ao público geral, e o Código de Ética e Conduta Profissional de 2022 (SENAC SP, 2022), um documento interno do Senac.

O conteúdo destes documentos foi organizado em cinco temas macro, a saber: portfólio, multiplicadores, representantes, gestores e institucionalização. A partir dos temas macro foram criadas cinco categorias que se relacionam, contextualizando-os: compulsório, sensibilização, formação, reciclagem, normas e processos.

Conforme Quadro 7, é possível identificar como estes temas e suas categorias se relacionam:

Quadro 7 – Temas Macro x Categorias

TEMAS	CATEGORIAS				
	Compulsório	Sensibilização	Formação	Reciclagem	Normas e Processos
Portfólio	x	x	x	x	
Multiplicadores			x	x	
Representantes			x	x	
Gestores	x	x			x
Institucionalização					x

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022.

A seguir, apresenta-se a descrição contextualizada de cada um desses temas macro e das categorias criadas, considerando o contexto deste estudo de caso:

- a) Portfólio: conjunto de ações formativas do Programa de Inclusão e Diversidade;
- b) Multiplicadores: colaboradores (tanto do setor administrativo, operacional como também docentes) que têm afinidade com o tema e atuam com o portfólio do programa nas unidades educacionais e na sede, com o objetivo de sensibilizar e desenvolver os demais colaboradores, disseminando a cultura inclusiva;
- c) Representantes: colaboradores que têm afinidade com o tema, promovem as ações do programa nos seus espaços de trabalho (unidade educacional, *campi* ou sede) e participam da integração dos colaboradores PCD;
- d) Gestores: diretores de unidades educacionais, dos *campi* e gerentes da sede;
- e) Institucionalização: o ato de tornar institucional o Código de Ética e de Conduta Profissional no formato de processo, com fluxos e seus desdobramentos;
- f) Compulsório: tornar obrigatório algumas ações formativas do programa e a participação dos gestores em alguns deles;
- g) Sensibilização: ato de sensibilizar, atingir as pessoas a respeito do tema diversidade;
- h) Formação: ato de formar, aprimorar para função de multiplicador e de representante;
- i) Reciclagem: ato de complementar a formação de multiplicadores e de representantes;
- j) Normas e processos: ato de materializar o código de ética e norma de conduta em orientações no formato de normas e processos.

Uma forma de ler o Quadro 6 é fazendo a relação entre coluna e linha, a partir da descrição apresentada. Essa relação ficará explícita logo adiante, à medida que as análises forem feitas, mas, apenas para deixar um registro, como exemplo, o tema macro “portfólio” aparece nas entrevistas contextualizando a necessidade de:

- a) alguns temas serem compulsórios;
- b) sensibilizar os colaboradores para o tema;
- c) ampliar os cursos de formação dos multiplicadores e de representantes;
- d) criar cursos de reciclagem para multiplicadores e representantes

Os dois documentos do Senac São Paulo escolhidos estão descritos na próxima seção e o critério para análise foi verificar se o valor diversidade é abordado neles (de forma explícita e ou implícita) e com quais orientações.

Inicialmente foi realizada uma busca, nos dois documentos, por palavras relacionadas à temática inclusão da diversidade: assédio, canal de denúncias, capacitismo, *compliance*, cultura inclusiva, discriminação, diversidade, etarismo, governança, homofobia / LGBTfobia, importunação, inclusão, ouvidoria, preconceito, racismo, respeito, valorização e violência contra a mulher. A escolha destas palavras foi realizada considerando o referencial teórico pesquisado e os temas que pertencem ao portfólio do Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo.

A seguir, a Tabela 1 resume a frequência que estes temas aparecem nos documentos:

Tabela 1 - Análise dos Documentos Senac São Paulo

	Proposta Pedagógica do Senac São Paulo	Código de Ética e de Conduta Profissional do Senac São Paulo
assédio	0	6
canal de denúncias	0	1
capacitismo	0	0
compliance	0	0
cultura inclusiva	0	0
discriminação	0	3
diversidade	2	1
etarismo	0	0
governança	0	2
homofobia / LGBTfobia	0	0
importunação	0	2
inclusão	2	1
ouvidoria	0	0
preconceito	0	3
racismo	0	0
respeito	1	5
valorização	3	0
violência contra a mulher	0	0
TOTAL	8	24

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2022.

3.2.2.1 Proposta Pedagógica do Senac São Paulo

A proposta pedagógica do Senac São Paulo é um documento criado em 2005, que possui 15

páginas e foi organizado em nove capítulos: Introdução; O homem e o mundo do trabalho; Educação e educação profissional; Perspectiva histórica; Definição da programação; Desenhos de currículos; Metodologia da educação profissional; O processo ensino-aprendizagem; Processos de avaliação (SENAC SP, 2005). É a partir deste documento que as unidades educacionais e os *campi* criam seus projetos políticos pedagógicos, os quais devem contemplar particularidades e especificidades de cada comunidade escolar.

Na proposta pedagógica foram encontradas duas vezes a palavra “diversidade”, mas somente uma se refere ao contexto, objeto deste estudo:

ter como valores e princípios a autonomia das pessoas, organizações e comunidades, a participação no coletivo no qual estão inseridas, a ética, a solidariedade e o respeito à **diversidade**. (n.p., grifo da pesquisadora)

Este recorte se refere à forma como a educação profissional no Senac São Paulo deve promover as pessoas, organizações e comunidades, e isso deve ser feito respeitando o princípio da diversidade.

A palavra “inclusão” foi encontrada duas vezes e somente uma atende às premissas deste estudo:

3. Responsabilidade Social: educação para a **inclusão** social, com ênfase na cidadania e na inserção produtiva, como sua vocação e seu compromisso básico. (n.p., grifo da pesquisadora)

Esta frase contempla o compromisso de trabalhar na perspectiva de incluir pessoas excluídas e marginalizadas pela sociedade, as quais comumente fazem parte de grupos minoritários e ou invisibilizados politicamente.

A palavra “respeito” foi encontrada uma única vez:

ter como valores e princípios a autonomia das pessoas, organizações e comunidades, a participação no coletivo no qual estão inseridas, a ética, a solidariedade e o **respeito** à diversidade. (n.p., grifo da pesquisadora)

Apesar da palavra “valorização” ter sido encontrada três vezes, apenas uma delas tem conexão com o contexto, objeto deste estudo:

O conceito de “sociedade do conhecimento” indica a preocupação da Instituição em manter-se atualizada e integrada às transformações que têm lugar nos sistemas produtivos, a partir de duas vias. A primeira expressa a **valorização** dos atributos que possibilitam a inovação e a aprendizagem de indivíduos e organizações, em um contexto no qual o conhecimento é cada vez mais valorizado. (n.p., grifo da pesquisadora)

Reconhecendo na diversidade a alavanca para inovação, somente a partir de uma equipe plural é possível o Senac São Paulo fomentar a aprendizagem organizacional, gerando e agregando valor à instituição.

3.2.2.2 Código de Ética e Conduta Profissional

Já o Código de Ética e Conduta Profissional do Senac São Paulo (SENAC SP, 2022) é um documento interno, criado em 2022, que possui 10 páginas organizados em sete capítulos: Condutas Gerais, Conduta nas Relações Interpessoais, Conduta na Relação com Clientes e com a Sociedade, Conduta na Relação com Fornecedores e Parceiros; Conduta na Relação com o Meio Ambiente; Violação deste Código e Termo de Compromisso.

As palavras “diversidade” e “inclusão” aparecem nele somente uma única vez cada uma.

Reconhecer e acolher as pessoas em suas singularidades e agir com respeito à **diversidade**, independentemente de origem, classe social, sexo, orientação sexual, idade, raça, cor, condição física, convicções filosóficas, ideológicas, políticas ou religiosas ou qualquer outra condição. (n.p., grifos da pesquisadora)

A transparência frente aos públicos de interesse, a promoção da **inclusão** social, a excelência na oferta de produtos e serviços, a constante busca pela inovação, a atitude empreendedora, a educação para autonomia e o desenvolvimento sustentável são valores que orientam a ação institucional. (n.p., grifo da pesquisadora)

Esse texto reforça o comportamento esperado dos colaboradores do Senac São Paulo nas relações interpessoais que envolvem a comunidade externa (clientes, fornecedores, alunado e familiares) e interna (equipes).

A palavra “governança” aparece duas vezes no documento código de ética e conduta profissional do Senac São Paulo:

A ética deve estar presente em todas as decisões dos indivíduos e em todas as suas ações, mesmo naquelas mais cotidianas. Neste contexto, a trajetória do Senac São Paulo, que é evidenciada por uma postura clara e transparente, demonstra um contínuo movimento em direção às melhores práticas de **governança** e de gestão. (n.p., grifo da pesquisadora)

O Senac São Paulo desenvolve suas práticas de **governança** e de gestão para a excelência em educação profissional. A transparência frente aos públicos de interesse, a promoção da inclusão social, a excelência na oferta de produtos e serviços, a constante busca pela inovação, a atitude empreendedora, a educação para autonomia e o desenvolvimento sustentável são valores que orientam a ação institucional. (n.p., grifo da pesquisadora)

Nesses trechos o Senac São Paulo evidencia a governança respaldada na transparência e na constante busca de melhorar sua prática.

Já a palavra “assédio” aparece seis vezes, relacionada com o objeto deste estudo:

Não praticar atos que possam se caracterizar como **assédio** moral, **assédio** sexual e importunação sexual.” (n.p., grifos da pesquisadora)

Assédio moral: exposição de pessoas a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, de forma repetitiva e prolongada, no exercício de suas atividades. No Brasil, o **assédio** moral é crime, definido no artigo 186 do Código Civil. (n.p., grifos da pesquisadora)

Assédio sexual: ato de constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual. No Brasil, o **assédio** sexual é crime, definido no artigo 216-A do Código Penal. (n.p., grifos da pesquisadora)

Já as palavras “discriminação”, “preconceito” e “importunação” foram encontradas três vezes, três vezes e duas vezes, respectivamente, conforme a seguir:

Preconceito e discriminação. (n.p., grifos da pesquisadora)

Não praticar, induzir, ou incitar nenhum tipo de **discriminação** ou de **preconceito**. (n.p., grifos da pesquisadora)

Fica a dica! No Brasil, **preconceito** e **discriminação** são crimes previstos na Lei 9459. (n.p., grifos da pesquisadora)

Não praticar atos que possam se caracterizar como assédio moral, assédio sexual e **importunação** sexual. (n.p., grifo da pesquisadora)

Importunação sexual: Atos libidinosos, práticas e comportamentos que tenham finalidade de satisfazer desejo sexual. É definido na Lei 13.718. (n.p., grifo da pesquisadora)

Neste documento, o Senac São Paulo conceitua o que são esses crimes a fim de inibir comportamentos inadequados, porém não explicita o que deve ser feito caso isso aconteça nos espaços da instituição e nem tipifica outros atos, nomeando-os como racismo, homofobia / LGBTfobia, xenofobia.

Sobre a palavra “respeito”, foram encontradas cinco menções no documento, conforme a seguir:

E assim, construímos juntos ambientes de trabalho pautados pelo **respeito** e pela boa convivência. (n.p., grifo da pesquisadora)

Comprometer-se com a originalidade de todos os materiais elaborados no exercício de suas funções, com **respeito** à propriedade intelectual de terceiros, sem cometer plágio e em conformidade com o Manual de Propriedade Intelectual do Senac. (n.p., grifo da pesquisadora)

Reconhecer e acolher as pessoas em suas singularidades e agir com **respeito** à diversidade, independentemente de origem, classe social, sexo, orientação sexual, idade, raça, cor, condição física, convicções filosóficas, ideológicas, políticas ou religiosas ou qualquer outra condição. (n.p., grifo da pesquisadora)

Manter postura de cordialidade e de **respeito** a todo e qualquer concorrente, estabelecendo relações de livre concorrência, pautadas em práticas lícitas e ética. (n.p.,

grifo da pesquisadora)

Respeito ao indivíduo. (n.p., grifo da pesquisadora)

Somente neste trecho do código fica explícito todas as singularidades passíveis de serem alvo de preconceito e de discriminação.

A palavra “canal de denúncias” foi encontrada somente uma vez no documento, indicando os diferentes contatos para formalizar a denúncia, caso o colaborador seja vítima ou tenha testemunhado algo. Contudo essa última condição não aparece explícita no texto:

As violações a este Código deverão ser informadas por meio do **Canal de Denúncias** do Senac São Paulo (www.xxxx.com.br/senacsp) ou pelo telefone 0800 xxx xxx¹⁰.
(n.p., grifo da pesquisadora)

3.2.3 Registros em arquivos

Foram analisados três registros em arquivos nomeados como Relatórios de Inclusão dos anos de 2002 a 2012, 2016 e 2018.

Em todos os relatórios constam o propósito do programa, porém, devido ao recorte para inscrição e premiação de boas práticas para inclusão de pessoas com deficiência, reforça-se o compromisso de incentivar e favorecer a inserção de pessoas com deficiência no quadro de colaboradores e, conseqüentemente, no mercado de trabalho, exercendo uma de suas funções como organização socialmente responsável.

Os relatórios explicitam que isso se faz envolvendo a contratação de pessoas com deficiência, orientação e sensibilização de todos os funcionários e provimento de recursos e apoio para que os colaboradores com deficiência possam desempenhar seu trabalho no Senac São Paulo. Além disso, o programa oferece intérpretes de libras, em cursos de educação corporativa, para participantes surdos, e softwares para ampliação e/ou leitura de tela para funcionários com deficiência visual.

Neste período, de 2002 a 2018, as unidades educacionais foram orientadas a divulgar, para todas as vagas abertas do Senac São Paulo, a seguinte observação, ao término do anúncio “Atendendo ao artigo 93 da Lei 8213/91, se aprovada no processo seletivo, a pessoa com deficiência terá prioridade na contratação.” Atualmente, as unidades educacionais que não atingem a cota devem providenciar a contratação, com exclusividade, de pessoas com

¹⁰ Os contatos foram omitidos para segurança da informação.

deficiência para os cargos de entrada e para docentes.

É importante mencionar que nas contratações de aprendizes, mesmo estes não sendo considerados participantes da cota, o Senac São Paulo exige que as unidades educacionais contratem, prioritariamente, pessoa com deficiência. Apesar de o Senac São Paulo não ter cota de aprendizes, todas as unidades devem ter pelo menos um aprendiz com deficiência, pois esta tem se mostrado uma estratégia eficaz, uma vez que os aprendizes passam por um programa de desenvolvimento e adaptação na empresa e, como resultado, há muitos casos de funcionários com deficiência que iniciaram no Senac São Paulo como aprendizes.

Outra ação relevante que o relatório menciona e que foi muito útil, foi a seleção de colaboradores interessados em participar dos anúncios para a captação de currículos de pessoas com deficiência. No ano de 2011, quando começou essa ação, seriam selecionados dois funcionários, porém, como apareceram 68 colaboradores com deficiência interessados em participar da campanha, foram criadas quatro peças diferentes, destacando oito funcionários com deficiência. Naquele mesmo ano, foram divulgadas, em jornais, 72 vagas para pessoas com deficiências.

Uma prática comum é avaliar se há alunos com deficiência com perfil para atuar em alguma posição do Senac São Paulo. Se o aluno está interessado, a equipe de recrutamento e seleção o entrevista e verifica a possibilidade de aproveitamento no quadro de funcionários. Quando não há vagas abertas, mas o aluno tem um perfil adequado, verifica-se a possibilidade de ampliação do quadro de funcionários. Se o aluno tem dificuldades com o uso de tecnologia para cadastrar o currículo no Banco de Talentos do Senac São Paulo, um funcionário do Senac o auxilia a se candidatar às vagas disponíveis.

Existe, no portfólio das unidades educacionais, o Programa de Educação para o Trabalho Trampolim, que tem carga horária de 660 horas e é destinado a preparar pessoas com deficiência intelectual para o mundo do trabalho. As unidades educacionais que possuem turmas abertas deste curso são orientadas a contratar, para o quadro de funcionários, alunos que tenham o perfil para as vagas disponíveis.

Nos relatórios mencionam-se também os cuidados diferenciados que é preciso ter ao selecionar PCD, como por exemplo, contratar os funcionários por suas competências ou possibilidades, não por suas deficiências; no momento da seleção, preparar-se para receber a pessoa com deficiência, avaliando questões como: acessibilidade, necessidade de impressão de documentos

em fontes maiores ou em braille, necessidade de intérprete em libras, necessidade de alguma adaptação física para trabalhar ou de algum equipamento ou adaptação tecnológica.

Nos relatórios, é mencionado também que o programa, a partir do NEC, disponibilizou (e ainda o faz) oficinas e rodas de conversas, voltadas aos colaboradores em geral, para a sensibilização sobre as capacidades produtivas das pessoas com deficiência e orientações sobre como lidar com elas, a fim de facilitar as inter-relações pessoais. Há também uma ação de formação EAD, em formato tutorial, para novos funcionários fazerem assim que são admitidos. O tutorial conta com vídeos de funcionários com deficiência que atuam no Senac, em diversas áreas, e é acessível aos funcionários com deficiência auditiva (possui interpretação em libras) e visual (foi programado para que pudesse ser lido por softwares).

Consta nos relatórios e o programa, a partir do NEC, ainda oferece o curso de Língua Brasileira de Sinais (Libras)¹¹, o segundo idioma oficial do Brasil, cujo objetivo é ajudar os colaboradores a interagirem de maneira eficiente e natural com as pessoas surdas, ampliando as possibilidades de comunicação profissional e interação social. O curso trabalha também aspectos culturais e identitários da comunidade surda e, além das horas presenciais do curso, o aluno recebe um CD com exercícios para aprimorar a prática do idioma.

Um destaque importante dos relatórios foi como o Programa de Inclusão e o de Qualidade de Vida uniram esforços para realizarem ações que promovem o bem-estar dos funcionários. Uma dessas ações foi a realização de *quick massage*, sessões de 15 minutos de massagem que, além de aumentar a concentração e a disposição, ajudam a reduzir as doenças relacionadas à tensão e melhoram a qualidade de vida no trabalho. As massagens são realizadas por uma empresa contratada, com o pré-requisito de que sejam executadas exclusivamente por massoterapeutas com deficiência.

Os relatórios apresentam também as responsabilidades dos representantes, que implica em realizar o planejamento anual de inclusão na unidade educacional em que atua. Muitos representantes criaram um comitê, na unidade, para identificar as ações necessárias e implementá-las, pois o planejamento envolve várias etapas, dentre elas: cota de pessoas com deficiência da unidade; levantamento dos funcionários com deficiência da unidade, detalhando as adequações necessárias para que desempenhem suas funções; treinamento e outras ações de sensibilização previstas para o ano; recrutamento e contratação com metas e prazos bem

¹¹ O curso também consta no portfólio aberto (balcão) do Senac SP para o público em geral.

definidos (a unidade se compromete a divulgar, realizar contatos e contratar pessoas com deficiência); contatos e parcerias (os representantes da inclusão devem listar os contatos e articulações que pretendem realizar durante o ano).

Cabe ao representante integrar o novo colaborador à equipe, identificando uma pessoa no local de trabalho que possa acompanhá-lo no início e orientar quanto ao trabalho a ser realizado. Em casos de pessoas com deficiência intelectual, por exemplo, ou ainda de aprendizes, é definido um “tutor” para acompanhar de perto o desenvolvimento do colaborador.

Os relatórios compartilham também as boas práticas ao que se refere a ergonomia, uma vez que o Senac São Paulo conta com uma especialista que realiza análises ergonômicas do posto de trabalho de funcionários, em especial dos que possuem algum tipo de deficiência física. De acordo com as orientações da especialista, são providenciados os equipamentos e ajustes para que os colaboradores com deficiência física trabalhem em posição ergonômica adequada. Além disso, no caso dos que utilizam uniforme, se for necessário, o Senac produz uniformes sob medida.

Nos eventos corporativos e cursos do portfólio aberto são providenciados intérprete de libras para os alunos e ou participantes com deficiência auditiva. Quando colaboradores com esse tipo de deficiência têm interesse em participar das ações formativas do NEC, o Senac São Paulo também providencia um intérprete de libras, pois a premissa é tratá-los com igualdade para que possam se desenvolver em áreas de interesse pessoal.

Aos colaboradores com deficiência visual é disponibilizado um computador, pacote Windows e o software Virtual Vision, e àqueles com baixa visão é feita a instalação do software Magic, além do monitor em padrões maiores que os oferecidos para os demais colaboradores.

No que compreende o atendimento aos clientes com deficiência, o programa criou o manual Excelência no Atendimento a Pessoas com Deficiência, que contém respostas a dúvidas frequentes, esclarecimentos sobre os tipos de deficiência existentes e orientações específicas sobre cada uma delas. Além disso, os supervisores de atendimento receberam a capacitação com a orientação de serem multiplicadores em suas unidades educacionais.

Com os docentes não seria diferente e o programa criou diversas ações formativas para promover a inclusão educacional de pessoas com deficiência, oferecidos pelo Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE), cujo objetivo é favorecer a consolidação da Proposta

Pedagógica e dos valores do Senac, atendendo às necessidades de formação educacional dos profissionais que atuam na instituição, com ênfase na prática pedagógica voltada ao desenvolvimento da aprendizagem com autonomia.

Outro importante feito que consta nos relatórios foi a realização de duas ações em conjunto com o Banco Santander. Uma delas para capacitação dos profissionais de recursos humanos de empresas com mais de 100 funcionários, cujo objetivo foi auxiliar gestores de recursos humanos a contratar pessoas com deficiência, não apenas para atender a uma cota estipulada por lei, mas principalmente para incluí-las no mercado de trabalho. A outra foi direcionada a gestores e docentes de escolas públicas em comunidades onde o Senac São Paulo atua. Enquanto os primeiros passaram por um workshop de sensibilização, os últimos receberam capacitação para o trabalho com alunos com deficiência, com o objetivo de ampliar e aprimorar o atendimento a esse público.

Os relatórios evidenciaram também o Espaço Braille do Centro Universitário Senac – Campus Santo Amaro, que faz parte da Biblioteca Universitária desde a sua inauguração, em março de 2004. O espaço oferece cursos de informática para pessoas com deficiência, utilizando os recursos mais modernos disponíveis no mercado. Mais recentemente, foi criado também outro espaço braille completo, na unidade educacional Aclimação. O acervo de livros em braille e em áudio, adquiridos em parceria com a Fundação Dorina Nowill, é composto por mais de 200 títulos, compreendendo várias áreas de interesse: histórias infantis, livros técnicos das áreas de culinária, informática e saúde.

Desde 2016, anualmente, o programa participa da Competição Empreenda. Trata-se de uma competição que busca estimular os alunos da instituição a desenvolver projetos de empreendedorismo inovadores, e a participação do Programa de Inclusão e Diversidade visa estimular que esses projetos sejam voltados para a pessoa com deficiência, propondo soluções que favoreçam sua convivência na sociedade em condições de igualdade, ou seja, projetos que prevejam questões relacionadas à acessibilidade ou o desenvolvimento de serviços voltados para esse público.

Desde 2008 o programa vem sendo convidado e recebendo visitas de outras organizações para apresentar o *case* Senac: o Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência, que desde 2013 passou a ser chamado de Programa de Inclusão e Diversidade, já que um dos seus objetivos é disseminar a cultura inclusiva não somente internamente, nos espaços do Senac São Paulo, mas

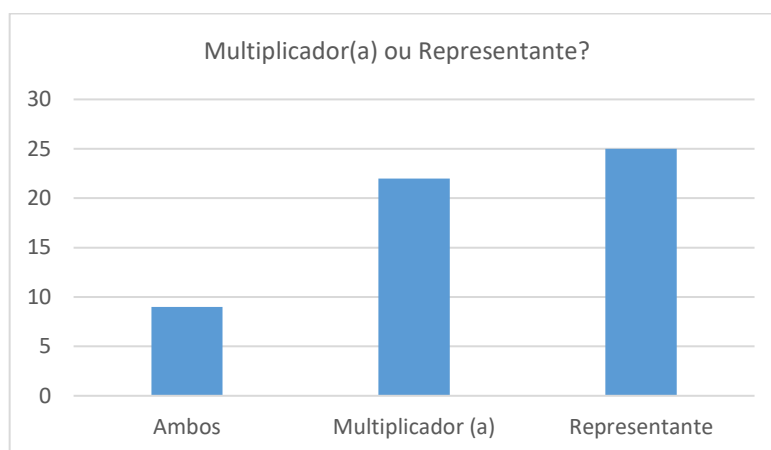
principalmente inspirando sua comunidade.

3.2.4. Pesquisa de levantamento (*survey*)

Considerando a relevância da atuação do programa, foi realizada uma pesquisa de levantamento, conhecida também como *survey*, no formulário *Google Forms*, conforme Apêndice G, envolvendo o grupo completo de representantes da inclusão (63) e de multiplicadores do programa (146) do Senac São Paulo. Estes últimos atendem os três *campi* e às 60 unidades educacionais do estado de São Paulo.

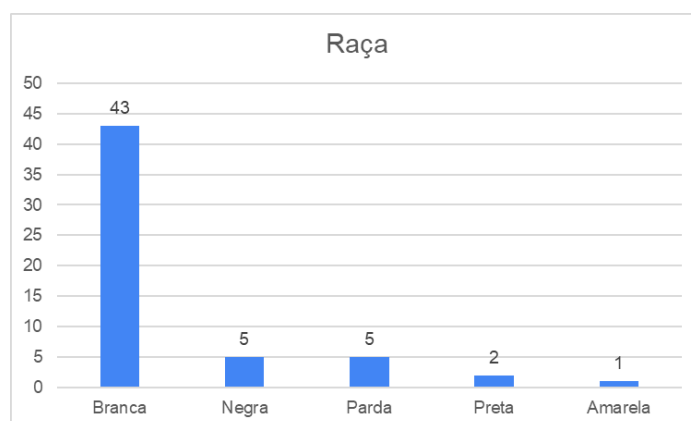
Foram obtidas 56 respostas, sendo 25 de representantes da inclusão, 22 de multiplicadores do programa e nove daqueles que acumulam as duas funções, conforme Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Multiplicadores x Representantes da Inclusão



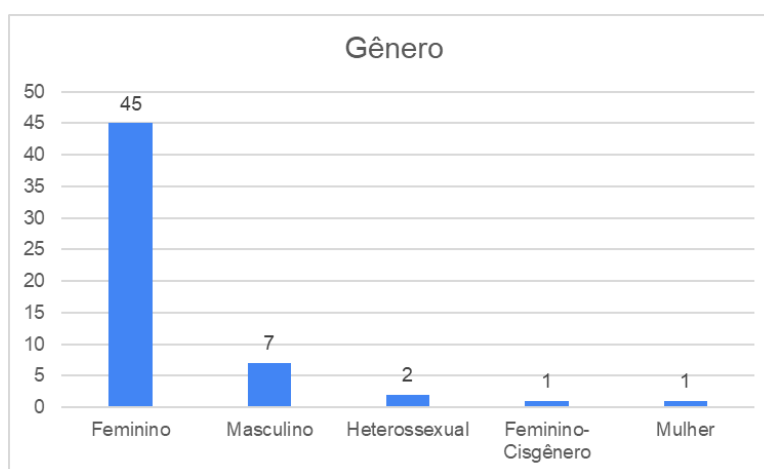
Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do Google Forms, 2022

Considerando o público-alvo desta pesquisa, optou-se por elaborar perguntas abertas para os temas referente aos marcadores raça, gênero e se PCD, pois um dos objetivos era constatar qual marcador seria utilizado na autodeclaração por colaboradores que estão diretamente envolvidos no tema diversidade. Conforme Tabela 3, o grupo é majoritariamente constituído por pessoas brancas (76%).

Tabela 3 – Raça

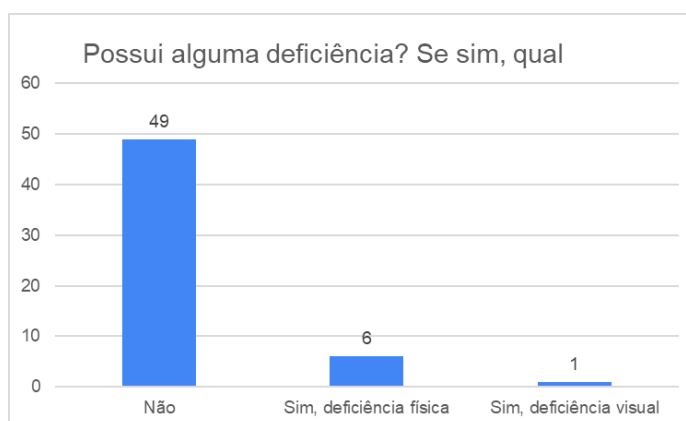
Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do *Google Forms*, 2022

Essa pergunta também poderia ter sido elaborada com alternativas para assinalar, mas como a pesquisa foi realizada com colaboradores que estão envolvidos com a temática diversidade, o objetivo foi avaliar como o grupo responderia. Conforme Tabela 4, o gênero feminino representa 84% deste grupo:

Tabela 4 – Gênero

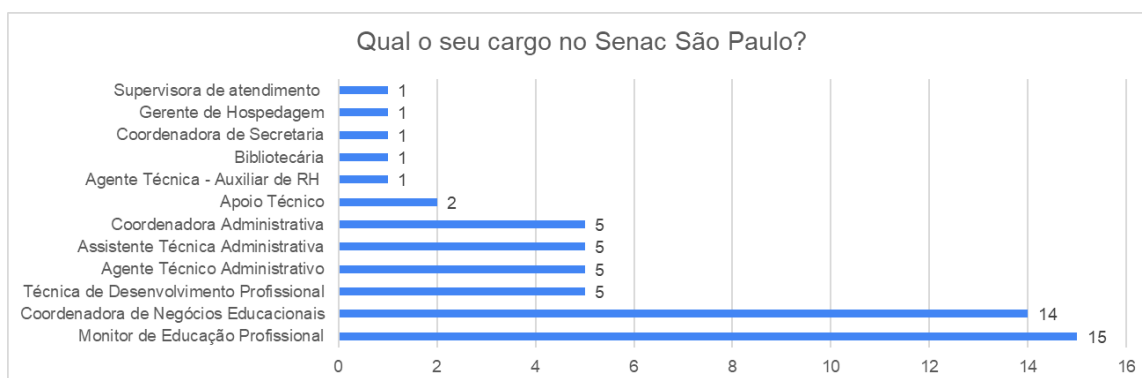
Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do *Google Forms*, 2022

Quando questionados se no grupo PCD, 87% responderam não, conforme Tabela 5, a seguir:

Tabela 5 – Possui alguma deficiência?

Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do *Google Forms*, 2022

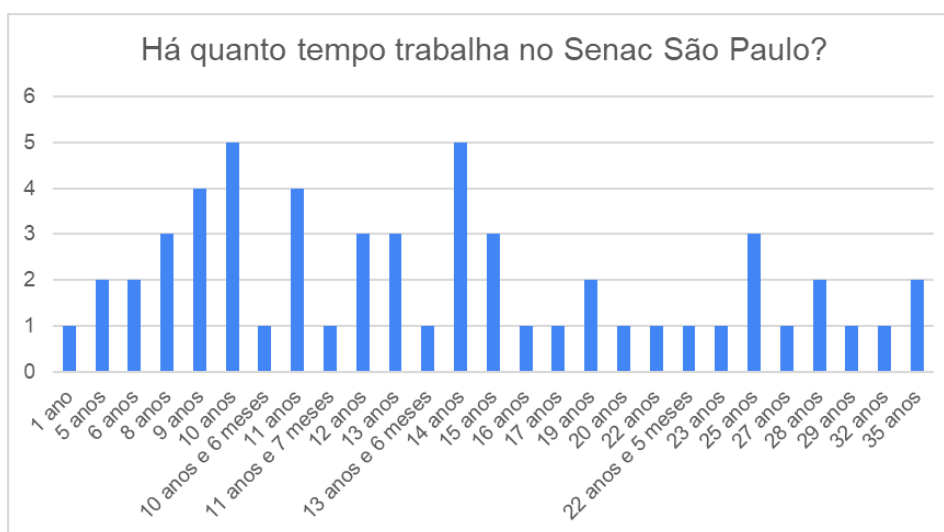
Quando questionados sobre qual cargo ocupam no Senac São Paulo, há uma distribuição harmônica entre MEP – Monitor de Educação Profissional (26%) e Coordenadores de Negócios Educacionais (25%), conforme Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Qual o seu cargo no Senac São Paulo?

Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do *Google Forms*, 2022

Quando questionados há quanto tempo atuam no Senac São Paulo, 25% viram o programa nascer, ou seja, trabalham no Senac São Paulo há mais de 20 anos, conforme Tabela 7, a seguir:

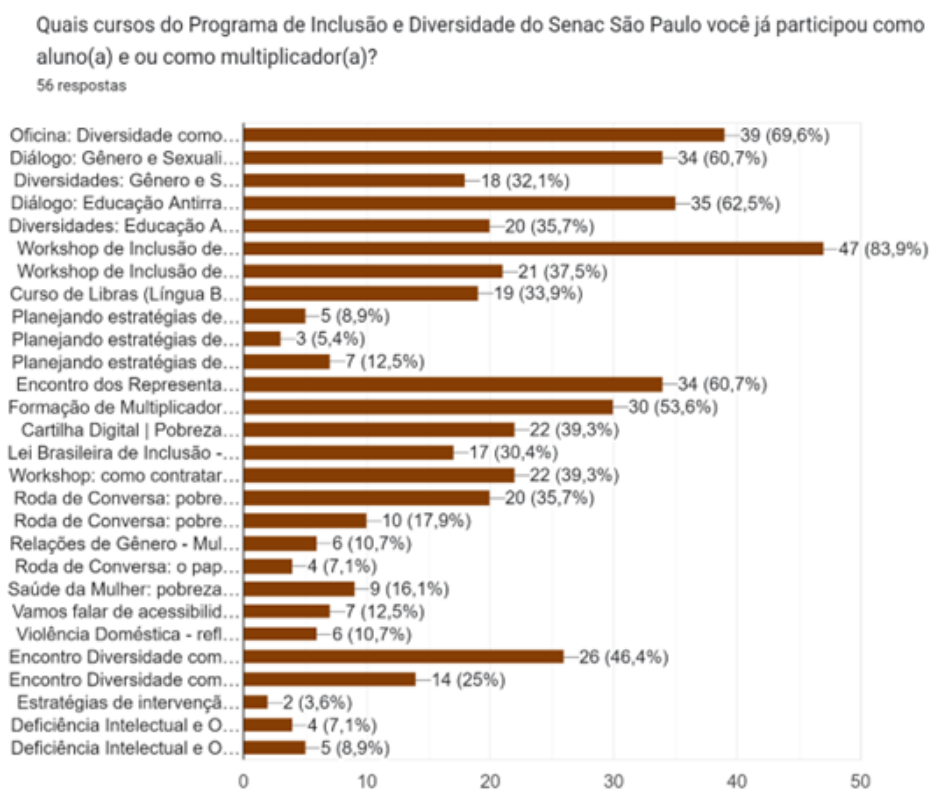
Tabela 7 – Há quanto tempo trabalham no Senac São Paulo?



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do *Google Forms*, 2022

Foram questionados também sobre quais ações formativas do portfólio do Programa de Inclusão e Diversidade já haviam feito como alunos ou como multiplicadores, e o resultado aponta que, exceto os cursos desenhados para os professores, alguns ainda estão com quórum muito baixo para um público que tem afinidade com a temática, conforme Tabela 8, a seguir:

Tabela 8 - Cursos do Portfólio do Programa de Inclusão e Diversidade dos quais participou como aluno(a) ou multiplicador(a)



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do *Google Forms*, 2022

Foi questionado aos representantes e multiplicadores se perceberam alguma mudança no seu comportamento após sua participação em alguma das ações formativas do programa e, em caso afirmativo, foi solicitado que comentassem o que vinham fazendo diferente. Como se trata de uma pergunta aberta, o arquivo completo encontra-se no Apêndice H e, a seguir, algumas respostas:

Sim. Me posiciono sempre que presencio algum ato de preconceito/violência/discriminação.

Sim, participar desses encontros de formação me fez entender o quanto sou privilegiada e refletir sobre quais são minhas responsabilidades diante a tantos fatos que cercam as minorias. O que tenho tentado fazer de diferente é atuar nos comitês de inclusão e diversidade e também cultura de paz. Estimular a participação da equipe docente nessas mesmas formações. Dialogar sobre essas temáticas cada vez mais tem me dado repertório para ser uma pessoa melhor e combater a desinformação e falácias que carregam preconceitos. Outra ação, dentro do ambiente de trabalho, é trazer essas temáticas nas contratações de novos docentes, para trazer um grupo cada vez mais alinhado aos valores da instituição.

Sim, de modo geral, todos os temas atrelados às diversidades nos convidam a olhar para as interseccionalidades raça, gênero, sexualidade, condição física e intelectual, classe, biotipo etc. Eu estudo no campo antes mesmo de fazer parte do Senac e da instituição criar o programa. As formações têm contribuído para instrumentalização de minha prática docente. Especificamente em comportamento, revi algumas atitudes capacitistas e compreendi mais sobre o racismo estrutural, ampliando meus olhares em relação a todas as pessoas racializadas.

Sim! Comecei a ver o meu papel na sociedade de forma diferente, agindo, atuando e pensando de forma mais integrativa e plural. Destruí e ressignifiquei diversos comportamentos nocivos que eu tinha.

A cada oficina e workshop procuro lançar sementes de diversidade dentro da própria unidade e com certeza estes trabalhos me proporcionam nova consciência de diversidade e olhares de novas estratégias para efetiva inclusão.

Claro!! Todo o conhecimento que obtive nas formações permitiu ampliar uma visão distorcida pela educação que tive anteriormente.

Sim, muito mais atenção, sensibilidade e empatia às condições dos outros; ajustes de termos não mais usados no meu vocabulário; inúmeras reflexões sobre a dor do outro...

Foi reservada uma pergunta para que os colaboradores, participantes desta pesquisa de levantamento (*survey*), pudessem comentar algo que não havia sido perguntado e 11 colaboradores se manifestaram - conforme Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 – Comentários e sugestões dos participantes da pesquisa

Gostaria de comentar, sugerir alguma coisa que não foi mencionado?
A volta do PDE de diversidade como valor no formato presencial, pois creio que há mais trocas e reflexões ao vivo.
Acredito que o Senac São Paulo, por seu porte e potencial, poderia investir mais no Programa de Diversidade e Inclusão. Podendo influenciar o DN para um projeto conjunto em relação a todas as regionais. Seria uma contribuição à sociedade brasileira. Noto que a inclusão de pessoas com deficiência é o pilar que segue mais avançado, mas a instituição pouco tem se comprometido institucionalmente com metas e métricas em relação aos demais marcadores da diferença, garantindo apenas a formação e sensibilização nos temas. É preciso avançar.
Acredito que uma frequência maior de pessoas com deficiência no planejamento referente às oficinas pertinentes a inclusão dos PCDs seria mais frutífera, pois estaríamos trabalhando na prática a frase "Nada sobre nós sem nós". Temos duas pessoas maravilhosas que carregam o projeto de inclusão dos PCDs no Senac, que são Mário Costa Vale e Andresa Gonçalves. Mas seria melhor para o Senac se tivesse um departamento que dialogasse com todos os setores e unidades e que focasse no tema inclusão e diversidade, pois as grandes empresas estão investindo forte neste tipo de ações corporativas. Resumindo, os colabores mencionados não ficam só com a responsabilidade da inclusão e diversidade, portanto noto que são sobre carregados.
Agradecer por participar desta pesquisa e parabenizá-la pela dedicação.
Atualização de Workshop de Inclusão, poderia ser revisto em parceria com os multiplicadores.
Atualização do Workshop de Inclusão em parceria com os multiplicadores.
Criar atividades, planejar ações educativas e que possam sensibilizar. Para serem desenvolvidas com os colaboradores durante o ano.
Não somente reforçar que a cultura de ambientes inclusivos são construídos ao longo do tempo,, é uma cultura. A Diversidade é um universo de consciência: primeiro da existência que somos plurais como sociedade, e qual é esta pluralidade, e depois saber que a inclusão depende da atitude individual de um olhar humanizado para as relações, por meio do diálogo. Somos diferentes em nossas escolhas e orientações, mas somos iguais nos sentimentos universais, e no direito da dignidade humana.
O encontro Diálogo Antirracismo precisa ser ampliado ou dividido em 2 dias como a oficina Diversidade como Valor, devido ao engajamento dos participantes.
Quando tratamos dos assuntos relacionados a pessoa com deficiência é necessário um cuidado para que as vivencias e exemplos não acabem por reforçar estereótipos capacitistas.
Sucesso!

Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir dos dados do *Google Forms*, 2022

Cumpramos explicar que as perguntas de números 12, 13, 14 e 15 foram elaboradas com o objetivo de checar quais iniciativas, periodicidade e canal de comunicação os representantes e multiplicadores julgavam adequados. Estas perguntas atendem às necessidades do programa e, como a pesquisa foi realizada em um momento em que o programa faria essa investigação, foram incorporadas a ela.

3.3 Relatos espontâneos

Alguns colegas da pesquisadora, no Senac São Paulo, trouxeram ao seu conhecimento, de forma espontânea, alguns relatos sobre como o Programa de Inclusão e Diversidade tem contribuído para mudança de seus comportamentos:

A oficina de diversidade sobre Gênero e Sexualidade despertou em mim, estudante do último ano de Pedagogia, o interesse e compromisso de tratar, no meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o tema “Gênero e Sexualidade nas Escolas”. Estou encerrando, depois de quatro anos, o curso de Pedagogia e o tema Diversidade não foi abordado, inclusive meu TCC será o único que versa sobre o assunto.

A competição Empreenda, do Senac São Paulo, que fomenta a cultura e a educação

empreendedoras no cotidiano dos alunos, passou a considerar como um dos critérios de avaliação a temática “inclusão” para os empreendimentos criados, pelos alunos, para a competição. Atualmente os alunos recebem uma oficina e são estimulados a pensar na diversidade na proposição dos seus projetos. Até o ano de 2022 tivemos 12 projetos inclusivos que chegaram a finalistas e, em uma das competições, a vencedora foi uma aluna do Programa Educação para o Trabalho - Trampolim, que é um curso cujo objetivo é a inserção de alunos com deficiência intelectual no mercado de trabalho.

Particpei da oficina de Diálogos Antirracismo, cuja descoberta gerou em mim o desejo de conhecer mais sobre o assunto. Essa oficina foi a semente de um projeto pessoal, e há um pouco mais de dois anos trabalho com o propósito de promover a reflexão e o diálogo para educação antirracista.

Nós, da área de Design e Arquitetura queríamos fazer o desenvolvimento de um curso com uma perspectiva inclusiva e uma professora, mulher trans, não-binária, que atua na área de design, foi convidada para essa construção. O resultado foi um plano de curso menos eurocêntrico, com uma bibliografia que privilegia outras narrativas, com situações de aprendizagem que contemplam o mundo diverso em que vivemos.

Fiz meu mestrado em educação tendo como estudo de caso o Senac São Paulo e uma professora, enfermeira, que foi uma das entrevistadas da minha pesquisa, me relatou que após fazer a oficina Diálogo, gênero e sexualidade, hoje, antes de ir para campo de estágio, ela fala um pouquinho de identidade de gênero, fala o que é um nome social. Ela comentou também que essas informações não constam no plano de curso e ela apresentou a seguinte indignação: “Então como vai ser o atendimento de uma pessoa trans ou de uma travesti lá no posto, lá na UTI, se eu não tiver feito esse trabalho anterior? Faço porque entendo ser importante e não porque está no meu plano de curso”.

3.4 Discussão

A revisão bibliográfica sobre o tema aborda movimentos que levam as organizações a proporem grupos temáticos, comitês, comissão de diversidade, mas não aprofundam o desenvolvimento de suas lideranças para um novo e diferente olhar para a diversidade. O que se percebe é que se busca resultados diferentes usando para isso as mesmas ferramentas. Ainda estamos olhando a diversidade sob a ótica de quem é o padrão: homem, branco, cisgênero, heterossexual e cristão.

Sendo a mudança um processo lento, o convite aqui é para acessarmos outras “bolhas”. O convite aqui é para ubuntar! Isso se faz possível com a educação Pluriversal que, a partir das diferentes perspectivas, entende as abordagens eurocêntrica, afrocêntrica e dos povos originários como formas possíveis de ler e estar no mundo.

As rodas de conversa e os debates realizados a partir do formato de círculos são os melhores exemplos de como as oficinas de diversidade acontecem no Senac São Paulo e atingem seu objetivo, que é de impactar pessoas para refletirem sobre o assunto e se sentirem convidadas a agir. Não é proposto uma regra para o debate, a orientação é que a discussão seja realizada a partir das experiências e vivências de cada um. E ao entrar em uma roda, num círculo, que é um espaço de confiança criado, se tem abertura para falar e para sentir.

Revisitando o levantamento bibliográfico, as entrevistas, a pesquisa de levantamento, os documentos e os registros de arquivos e relacionando-os com os objetivos específicos, objetivo geral e problema de pesquisa, pode-se afirmar que o percurso foi realizado com êxito.

A seguir são apresentadas algumas convergências entre a revisão teórica e os levantamentos realizados:

- a) A partir das obras da Jeanne Meister, da Marisa Eboli e das autoras Patrícia Freire, Talita Silva e Graziela Bresolin foi possível descrever o que é e como funciona a educação corporativa. Porém, sendo a inclusão da diversidade o tema deste trabalho, foi fundamental situar em que contexto se dá essa educação corporativa, que é, antes de tudo, uma educação profissional. Para isso, Cordão e Moraes ajudaram a entender em que contexto surgiu não apenas a educação profissional, mas também a visão de trabalho que ainda persiste, a saber, de que os trabalhos manuais são, de alguma forma, subalternos e reservados a pessoas em condições sociais historicamente desfavoráveis, que, não por acaso, pertencem a grupos minoritariamente representados. Além dessas reflexões a respeito do trabalho, ambos aportaram conhecimento das principais regulamentações da educação profissional. Da mesma forma, a entrevista com a gestora do NEC trouxe informações relevantes para compreensão do cenário atual e da história do NEC nestes últimos 20 anos, evidenciando a necessidade de se trabalhar uma EC contextualizada, considerando os valores da organização, para além de questões técnicas;
- b) Os autores Stuart Hall e Édouard Glissant ajudaram a refletir sobre cultura e identidades. Já as autoras Cida Bento, Liliane Rocha e Stefanie Johnson apresentaram possibilidades de como trabalhar com as lideranças e equipes no reconhecimento da diversidade como valor. Na mesma direção foram os coordenadores do Programa de Inclusão e Diversidade, evidenciando como têm feito para que a EC do Senac São Paulo dissemine a cultura inclusiva. O modo como o programa foi (e está sendo) desenvolvido, valendo-se de *benchmarking*, estudos e parcerias com representantes de inclusão e multiplicadores, e mesmo a participação compulsória de gestores em algumas formações atende ao preconizado pelas teóricas de que é fundamental criar uma EC que se baseie em parcerias e conte com as lideranças para ajudar a disseminar a cultura organizacional. Pode-se inclusive refletir sobre o quanto o programa insere, na cultura organizacional do Senac São Paulo, que já tem consolidada a inclusão de PCDs, a inclusão de outros grupos minoritários;

- c) A autora Aza Njeri e os autores Renato Nogueira, Molefi Kete Asante e Mogobe Ramose trouxeram contribuições sobre a educação pluriversal que podem inspirar ações na EC. Da mesma forma, as entrevistas com a coordenação do programa, com os representantes e multiplicadores relataram que as oficinas da temática diversidade espelham esse modelo. Nesse sentido, chamam atenção duas práticas bastante utilizadas no Senac São Paulo e na educação pluriversal, a saber, as rodas de conversa e os círculos restaurativos, essa última uma prática oriunda dos povos originários, que tem sido usados pela instituição não apenas nas ações formativas, mas também na resolução de conflitos, de modo que o grupo inteiro possa compreender e ajudar a pensar as melhores soluções para as necessidades apresentadas;
- d) Só foi possível elaborar um guia de boas práticas de educação corporativa para inclusão da diversidade porque o levantamento bibliográfico apontou caminhos possíveis, já experimentados por outras organizações. Além disso, o Senac São Paulo tem uma importante bagagem para compartilhar, pois já foi reconhecido duas vezes (anos de 2016 e 2018) para o prêmio Reconhecimento Global Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência.

Já o objetivo geral era investigar que fatores críticos contribuem para a educação corporativa promover a inclusão da diversidade e, a partir do levantamento bibliográfico e das entrevistas, foi possível chegar em 14 fatores críticos:

- a) Visite outras organizações e conheça diferentes modelos, pois aprender com os outros ainda é a forma mais fácil, rápida e segura de evitar erros. Como cada organização é única, não significa que o que deu certo em contexto organizacional dará certo em outro, por isso é tão importante conhecer maneiras diferentes de fazer a mesma coisa;
- b) Contate especialistas da diversidade que sejam de grupos invisibilizados, pois este grupo traz sua vivência e tem muito para contribuir. Caso contrário, qualquer ação executada ainda terá o viés tanto racial (branco) como da heterocisnormatividade;
- c) Pactue com as lideranças, pois elas são peças fundamentais quando o assunto é mudança de cultura organizacional para assumir a cultura inclusiva e a diversidade como valor estratégico da organização;
- d) Organize um grupo, um comitê, um núcleo que atuará exclusivamente com essa temática e pactue com as lideranças para obter apoio;
- e) Garanta que esta frente seja conduzida e formada por pessoas que representam a diversidade;

- f) Invista em ações formativas para que os participantes desta frente possam falar e ensinar com propriedade sobre diversidade;
- g) Comunique que a diversidade é um valor estratégico para sua organização. Um aspecto relevante é, uma vez que o valor diversidade seja reconhecido como estratégico para a organização, colaboradores que não se enquadram no perfil desejado por ela buscarão oportunidades em outros espaços, com os quais tenham afinidade;
- h) Faça um retrato ou censo da sua organização, pois é preciso conhecer sua população para saber como intervir;
- i) Crie um canal de denúncias confiável, pois quando se inicia este tipo de trabalho, as denúncias surgirão naturalmente, já que a equipe se sentirá segura para denunciar abusos e crimes;
- j) Identifique uma ordem de prioridade de pilares da diversidade pelos quais você iniciará sua atuação. Apesar de todos serem relevantes, é preciso considerar uma ordem para traçar um plano, uma estratégia a fim de desenvolver este trabalho com os colaboradores e gestores da sua organização;
- k) Amplie o portfólio de ações educacionais, pois elas têm papel fundamental no debate sobre diversidade, até porque é sabido que existe uma versão da História deste país que não foi contada. E principalmente, que sejam consideradas outras as narrativas, que não apenas a eurocêntrica;
- l) Defina quais ações formativas do portfólio serão compulsórias, pois existe uma grande probabilidade de colaboradores que pertençam ao grupo dos racistas, LGBTfóbicos, machistas e xenofóbicos não se candidatarem para participar destas ações, se a escolha for deles;
- m) Faça uso das rodas de conversa e círculos restaurativos, bons exemplos de estratégias de ensino e aprendizagem que privilegiam a ausência de hierarquia das narrativas e descentralizam o foco em um único interlocutor;
- n) Seja propositivo. A partir da definição de quais grupos serão priorizados na sua atuação, é preciso considerar quais ações afirmativas serão executadas, pois não é possível conquistar a igualdade racial, de gênero e sexualidade, eliminar o capacitismo, o etarismo, a intolerância religiosa e a gordofobia apenas com ações formativas. As ações formativas contribuem para a reflexão e, nos casos mais bem-sucedidos, para a mudança de comportamento, enquanto as ações afirmativas atuam diretamente no campo da ação, da execução, ampliando as oportunidades de entrada e permanência dos grupos invisibilizados.

Comparando esses fatores críticos com o que o programa estudado vem realizando, foi possível constatar que todos os fatores críticos são atendidos, exceto os que constam nas letras e, h, n, como apresentado a seguir, no Quadro 9.

Quadro 9 – Fatores críticos que não são atendidos pelo Senac São Paulo

Fatores críticos	Avaliação da pesquisadora
e) Garanta que esta frente seja conduzida e formada por pessoas que representam a diversidade.	Incluir é também ceder privilégios e a instituição vem atuando com as ações educacionais (formativas) e não com as afirmativas.
h) Faça um retrato ou censo da sua organização, pois é preciso conhecer sua população para saber como intervir.	Está na pauta dos coordenadores do programa realizar o censo, mas essa ação ainda não foi aprovada
n) Seja propositivo. A partir da definição de quais grupos serão priorizados na sua atuação, é preciso considerar quais ações afirmativas serão executadas, pois não é possível conquistar a igualdade racial, de gênero e sexualidade, eliminar o capacitismo, o etarismo, a intolerância religiosa e a gordofobia apenas com ações formativas. As ações formativas contribuem para a reflexão e, nos casos mais bem-sucedidos, para a mudança de comportamento, enquanto as ações afirmativas atuam diretamente no campo da ação, da execução, ampliando as oportunidades de entrada e permanência dos grupos invisibilizados.	Incluir é também ceder privilégios e a instituição vem atuando com as ações educacionais e não com as afirmativas

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2022

Os diferenciais do programa foram a criação dos representantes da inclusão nas unidades educacionais, *campi* e sede e a formação de multiplicadores para atuar com as ações formativas do portfólio junto aos colaboradores e gestores. Esses dois grupos contribuiram para a premiação e contribuem para a disseminação da cultura inclusiva entre as equipes.

Os pontos de atenção do programa são apresentados de forma propositiva, considerando o repertório das leituras, cursos, reuniões, eventos, *lives*, aulas e rodas de conversa a que a pesquisadora teve acesso. É importante mencionar que não existe uma ordem de hierarquia entre eles, tratam-se de constatações:

- a) O diálogo e o envolvimento compulsório dos (as) gestores (as) e da alta liderança do Senac São Paulo nas ações relacionadas à inclusão e à diversidade aconteceram tardiamente. Diversidade é um valor declarado na Proposta Pedagógica e no Código de Ética e de Conduta Profissional da organização, logo, não é uma relação somente professor aluno; é

- uma ação que envolve todos, principalmente aqueles (as) que detém o poder na instituição, pois são eles (as) quem contratam e oportunizam as promoções, contribuindo para o desenvolvimento de suas equipes e para o clima organizacional;
- b) Resistência na formalização de ações afirmativas. Enquanto as competências esperadas para as vagas não forem revisitadas, o recrutamento continuará excludente e a seleção permanecerá privilegiando os mesmos perfis: branco (a), cis, hetero, cristão (ã);
 - c) Reconhecimento da maturidade do programa, promovendo-o para Núcleo e ou Grupo. O programa é coordenado por uma equipe não exclusiva, cujos afazeres envolvem outras atividades tão importantes quanto, logo é preciso dar autonomia para que tenham dedicação plena ao programa;
 - d) Ampliação do portfólio do programa. São diversas as temáticas ainda não atendidas, gordofobia, etarismo, intolerância religiosa e violência contra a mulher, as quais precisam entrar no debate. Justamente por ser o Senac São Paulo uma instituição educacional, as relações são entre colaboradores e colaboradores, colaboradores e fornecedores, colaboradores e parceiros, colaboradores e alunos, colaboradores e comunidade escolar, o que amplia o espaço para todas essas temáticas e outras que porventura vierem a surgir;
 - e) Formação de mais multiplicadores e reciclagem dos atuais. Os multiplicadores atuais precisam de momentos de discussão entre eles para ampliar repertório, discutir novas temáticas para o portfólio do programa, elaborar novas estratégias de ensino-aprendizagem e testar novas duplas para dupla docência. E ouvir todos os colaboradores, pois há muitas pessoas engajadas que querem compor o quadro de multiplicadores e contribuir para o programa;
 - f) Envolvimento de outras frentes para fomento da cultura inclusiva. No Senac existem as equipes de desenvolvimento de cursos para venda balcão e atendimento corporativo, equipes de comunicação, equipes de recrutamento e um programa específico para formação de professores, os quais devem se beneficiar de boas práticas de inclusão em suas atividades diárias;
 - g) Criação de grupos de estudos e de iniciativas que contribuem para o debate. Enquanto escola, é papel do Senac São Paulo fomentar na comunidade escolar, principalmente com seus professores e alunos, o debate de estudos raciais, de gênero e sexualidade, da violência contra a mulher e de vários outros assuntos que contribuem para uma sociedade plural e mais justa;
 - h) Letramento racial crítico compulsório para todos os colaboradores. É sabido que o Senac São Paulo privilegia a autonomia de seus colaboradores para escolha de ações formativas

que contribuem para seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas sabendo da urgência de se discutir o tema raça em uma sociedade racista, é preciso instituir algumas ações compulsórias, e o letramento racial crítico deve ser uma delas, afinal, o Senac é uma instituição educacional e sua relação com a comunidade escolar é diária;

- i) Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O Senac São Paulo possui grande capilaridade no estado, e uma ação envolvendo todos os colaboradores pode gerar novas ideias de como o Senac São Paulo pode se comprometer com os ODS;
- j) Papel de facilitação com grupos afins. Reconhecendo a importância do Senac São Paulo nas regiões em que se encontra e o atual cenário político e econômico, é de grande importância promover o diálogo com a comunidade escolar a fim de intervir positivamente para a construção de uma sociedade plural e democrática.

Neste capítulo 3 foram apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, no capítulo 4 é apresentado o produto deste estudo.

CAPÍTULO 4 - PRODUTO

Considerando as boas práticas da educação corporativa para inclusão da diversidade pesquisadas no levantamento bibliográfico, identificadas com as entrevistas e na análise de documentos e de registro de arquivos, foi criado um Guia de Boas Práticas da Educação Corporativa para Inclusão da Diversidade, conforme Apêndice I.

Este guia foi desenvolvido com o objetivo de auxiliar as organizações a promoverem ações para inclusão da diversidade nos seus espaços e está organizado em quatro partes:

- a) **CHECK LIST PARA DIAGNÓSTICO:** na primeira parte há perguntas que auxiliam na compreensão de como iniciar ações de inclusão da diversidade nas organizações.
- b) **AÇÃO DE SENSIBILIZAÇÃO:** na segunda parte é proposta uma ação de sensibilização com as equipes para familiarização com o tema diversidade;
- c) **INDICAÇÕES DE VÍDEOS:** na terceira parte são apresentados vídeos com foco na educação antirracista, a fim de provocar reflexão a respeito do tema.
- d) **DIVERSIFICAR AS REFERÊNCIAS:** por último são indicados outros guias de boas práticas em diversidade, a fim de auxiliar as organizações a conhecerem outros modelos e fazerem sua escolha, adaptação ou criação de um novo modelo.

Como uma entrega interna, exclusiva para o Senac São Paulo, os relatos registrados subsidiarão a criação da Memória Institucional do Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo.

Neste capítulo 4 foi mencionado o produto entregue a partir deste estudo realizado, que é o Guia de Boas Práticas da Educação Corporativa para Inclusão da Diversidade. No próximo capítulo seguem as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação corporativa desempenha um papel relevante na formação, qualificação e aprimoramento de colaboradores porque sua atuação ultrapassa o treinamento, atingindo o desenvolvimento pleno dos indivíduos para exercício de suas funções. Contudo, quando se trata da temática diversidade, com o objetivo de disseminar a cultura inclusiva e de promover o convívio de diferentes, de forma participativa, para atingimento dos objetivos estratégicos da organização, as ações formativas têm alcance limitado.

É notório o movimento das equipes de educação corporativa para promover esse ambiente inclusivo, não só viabilizando a entrada de profissionais pertencentes a grupos invisibilizados, com representatividade minoritária, mas também na manutenção das equipes diversas para que o convívio aconteça de forma harmônica. Contudo, ainda são poucos os esforços que miram as lideranças enquanto signatárias desse movimento, para que ele se estabeleça e perpetue.

As lideranças, historicamente, representam as grandes alavancas organizacionais, pois são elas que dão o tom do clima organizacional. São elas também quem incorporam (ou deveriam) os valores das organizações para disseminá-los entre suas equipes. Muito se fala sobre o líder, e a liderança é uma das temáticas mais relevantes da educação corporativa, inclusive com trilhas de aprendizagem e mentorias que contribuem para seu aprimoramento. Porém quando o tema é inclusão da diversidade, poucos são os líderes envolvidos neste debate e muitos ainda insistem no discurso do “somos todos iguais”.

A fim de aprofundar a temática e contribuir para a cultura inclusiva nas organizações, questiona-se, neste estudo, como a educação corporativa do Senac São Paulo contribui para a inclusão da diversidade. Para responder essa pergunta foram investigados os fatores críticos que contribuem para que a educação corporativa promova a inclusão da diversidade. A partir do levantamento bibliográfico foi possível reconhecer 14 fatores críticos, dentre os quais apenas três não são contemplados pelas práticas do Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo, estudo de caso desta pesquisa. Essa constatação só foi possível, porque foram definidos quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico era descrever o que é e como funciona a EC a partir de reflexões sobre o trabalho e das suas principais regulamentações. As autoras e os autores pesquisados apresentaram informações relevantes para compreender não somente as relações de trabalho e

suas regulamentações, mas também a definição das ações formativas nas organizações, compreendendo o desenvolvimento do ser humano tanto na perspectiva pessoal como profissional. Apresentaram também o cenário de excelência no que compreende a criação e funcionamento da educação corporativa nos espaços organizacionais. As informações recolhidas neste estudo evidenciaram que as escolhas do Senac São Paulo foram respaldadas por estudos e análise de tendências neste segmento, sempre customizadas para atender às especificidades de uma instituição educacional que privilegia o trabalho social.

Já o segundo objetivo específico era reconhecer a diversidade como valor e o alcance da EC para disseminar a cultura inclusiva. Novamente, as autoras e os autores pesquisados trouxeram importantes contribuições de como a cultura influencia nas escolhas e decisões dos gestores desde a seleção, passando pelo recrutamento e chegando ao desenvolvimento de suas equipes. As entrevistas, análise de documentos e de registros em arquivos e a pesquisa de levantamento (*survey*) trouxeram importantes insumos para reconhecimento de como isso se faz possível nas organizações.

O terceiro objetivo específico era analisar as contribuições da educação pluriversal para a EC; a partir da autora e dos autores pesquisados foi possível constatar os ganhos que a educação pluriversal oferece à educação corporativa, como já confirmado no Senac São Paulo, a partir das entrevistas realizadas com a gestora do NEC e com os coordenadores, representantes e multiplicadores do programa, cuja estratégia de ensino aprendizagem, para a temática diversidade, está centrada nas rodas de conversa, considerando as diferentes narrativas, e na proposição de círculos restaurativos e da cultura de paz para mediação dos conflitos.

O quarto e último objetivo específico era avaliar como a EC do Senac São Paulo contribui para o Programa de Inclusão e Diversidade. Foram as entrevistas que apontaram o programa como uma das prioridades do NEC, o que se comprova com a formação e capacitação de multiplicadores específicos para o programa e a representação que hoje existe, nas unidades, *campi* e sede, para interlocução com o programa e proposição de ações assertivas.

Dentre as dificuldades encontradas para realizar esse estudo, destaca-se a falta de registros indicando as realizações em uma linha do tempo, a fim de facilitar o entendimento das escolhas da instituição conforme o momento histórico, político e econômico que a sociedade atravessou. Contudo, como o conhecimento está nas pessoas, esse percurso só foi possível porque eles aceitaram contar o que lembravam e o que sabiam.

Como alguns assuntos apareceram tanto nas entrevistas como na pesquisa de levantamento, são mencionados aqui devido à sua relevância para estudos futuros: análise dos projetos políticos pedagógicos das unidades educacionais do Senac São Paulo, a fim de avaliar se o valor diversidade aparece explicitado nos documentos orientadores das unidades e nas suas ações; a importância da formação e reciclagem de multiplicadores para fomento da cultura inclusiva nos espaços organizacionais; o impacto das ações de inclusão da diversidade na vida pessoal e profissional de colaboradores que passam pelo programa; a formação de lideranças signatárias para promoção da inclusão da diversidade nos diversos espaços e a importância da gestão do conhecimento para criação e preservação da memória institucional.

É sabido que toda ação educacional que envolve mudança de comportamento é complexa e, reconhecendo a importância da tríade família, escola e organização no desenvolvimento de qualquer ser humano, torna-se urgente que iniciemos o debate sobre a inclusão da diversidade nos contextos educacionais e organizacionais, na definição de currículos, na formação de professores e na sensibilização de gestores, ou seja, nas pautas e agendas da educação corporativa tanto das organizações (colaboradores) como das instituições de ensino (colaboradores administrativos e professores).

Esse estudo apresenta, além do levantamento bibliográfico, a avaliação e as sugestões de colaboradores do Senac São Paulo que compõe a rede de apoio do Programa de Inclusão e Diversidade, por isso espera-se que as boas práticas aqui compartilhadas sejam disseminadas também em outras organizações, trazendo resultados eficazes no fomento da cultura inclusiva, e que a inclusão da diversidade no Senac São Paulo e nas demais organizações (instituições, escolas, empresas, setor público) seja, em breve, uma realidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Jandaíra, 2020.

ARAÚJO, Rogério Bianchi de. A “Filosofia do nós”. In **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, n. 227, p. 227-237, 2021.

ASANTE, Molefi Kete. Afrocentricity as the Organizing Principle for African Renaissance. [Entrevista concedida a Aaron X Smith]. In **Vestnik RUDN. International Relations**. Temple University (USA). Vol 20, Nº 1, 2020.

BENEDICTO, Ricardo Matheus. **Afrocentricidade, educação e poder: uma crítica afrocêntrica ao eurocentrismo no pensamento educacional brasileiro**. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em < https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-29032017-161243/publico/RICARDO_MATHEUS_BENEDICTO_rev.pdf> Acesso em 07 set. 2022.

BENTO, Maria Aparecida da Silva. **Pactos Narcísicos no Racismo: Branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público**. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. Disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-18062019-181514/publico/bento_do_2002.pdf. Acesso em 7 set. 2022.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BLOG PORTAL PÓS. **Perfil profissional desejado pelas empresas: 8 skills importantes**. Escrito por equipe Blog Portal Pós, de 09/05/2022. Disponível em <https://blog.portalpos.com.br/perfil-profissional-desejado-pelas-empresas/>. Acesso em 7 jan. 2023.

BORGES, Tiago Agostinho. **Impacto, na transferência de aprendizagem, de tarefas de aplicação prática fora das aulas, durante o treinamento versus pós-treinamento de competências comportamentais (Soft-Skills)**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Inovação e Tecnologias da Educação). Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2020. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6340/1/Tiago%20Agostinho%20Borges.pdf>. Acesso em 05 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus Brasil: Covid 19**. 2020. Disponível em <https://covid.saude.gov.br/> Acesso em 13 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm Acesso em 26 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio**. Parecer 11/2012 de 09-05-2012. Disponível em

https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_PAR_CNECEBN112012.pdf

Acesso em 05 dez. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 65, de 13 de julho de 2010**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc65.htm#art2 Acesso em 19 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008**. Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica.

Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111741.htm#:~:text=Altera%20dispositivos%20da%20Lei%20n,da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20profissional%20e%20tecnol%C3%B3gica. Acesso em 2 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.645, de 10 março de 2008**. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei no 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena”. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111645.htm Acesso em 2 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003**. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.639.htm Acesso em 2 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de nível técnico relatores/ conselheiros**. Parecer 16/1999 de 05-10-1999. Disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1999/pceb016_99.pdf. Acesso em 05 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 8 fev. 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/18213cons.htm. Acesso em 11 nov. 2022.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente - Lei 8.069 de 13 de julho de 1990**. Disponível em https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/crianca-e-adolescente/publicacoes/eca_digital_Defeso_V2.pdf. Acesso em 19 set. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em 19 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.297, de 15 de dezembro de 1975**. Dispõe sobre a dedução do lucro

tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional, e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/16297.htm Acesso em 5 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946.** Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del8621.htm Acesso em 2 dez. 2022.

BRASIL. **Ministério da Educação.** *Site Institucional.* Disponível em <http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>. Acesso em 15 mar. 2022.

CARREIRA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. **O perfil de profissional mais desejado pelas melhores empresas.** Disponível em <https://carreiradeti.com.br/o-perfil-de-profissional-mais-desejado-pelas-empresas/>. Acesso em 7 jan. 2023.

COMPLEO ATS. **Perfil de candidato em processo seletivo:** 6 habilidades para analisar. Recrutamento como Negócio, de 28/02/2018. Disponível em <https://blog.compleo.com.br/perfil-de-candidato-em-processo-seletivo-6-habilidades-para-analisar/>. Acesso em 7 jan. 2023.

CORDÃO, Francisco Aparecido; MORAES, Francisco de. **Educação Profissional no Brasil.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.

COVAS, Fabíola Sucasas Negrão; BERGAMINI, Lucas Martins. Análise crítica da linguagem neutra como instrumento de reconhecimento de direitos das pessoas LGBTQIA+ Critical analysis of neutral language as an instrument for the recognition of the LGBT'S rights. *In Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 6, p. 54892-54913, 2021. Acesso em 11 nov 2022.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos.** Porto Alegre: Penso, 2013.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.** Número 246 de 20 de novembro de 2020. Revisada e atualizada. Disponível em <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/notaTec246InclusaoDeficiencia.pdf>. Acesso em 27 ago. 2022.

DINIZ, Giovanni. Os vários corpos de George Floyd: reflexões sobre a ação política em Judith Butler. *In ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito do Centro Universitário UniOpet* —Vol. 25, 32-62. Curitiba, jul./dez., 2021-ISSN 2175-7119. Disponível em <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-anima/pdf/anima25/02-Varios-Corpos-GeorgeFloyd.pdf>. Acesso em 2 dez. 2022.

EBOLI, Marisa (org). **Desenvolvimento e Alinhamento dos Talentos Humanos às Estratégias Empresariais:** o surgimento das universidades corporativas. São Paulo: Schmukler Editores Ltda., 1999.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. *In FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na Organização.* São Paulo: Editora Gente, 2002.

FACULDADE UNYLEYA. **Saiba qual é o perfil profissional mais procurado pelas empresas.** Disponível em <https://blog.unyleya.edu.br/guia-de-carreiras/saiba-qual-e-o-perfil-profissional-mais-procurado-pelas-empresas/>. Acesso em 7 jan. 2023.

FLAUZINA, Ana Luiza Pinheiro. **Corpo negro caído no chão: o sistema penal e o projeto genocida do Estado brasileiro.** 2006. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *In Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 40 (3), 18-25. São Paulo, 2000.

FILIPPE, Marina. Avon lança compromisso antirracista e meta de mais negras na liderança. *In Revista Exame* (site). Publicado em 13 nov 2020. Disponível em <https://exame.com/negocios/avon-lanca-compromisso-antirracista-e-meta-de-mais-negras-na-lideranca/>. Acesso em 27 ago. 2022.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Magazine Luiza abre programa de trainee exclusivo para pessoas negras.** 2020. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/magazine-luiza-abre-programa-de-trainee-exclusivo-para-pessoas-negras.shtml>. Acesso em 27 ago. 2022.

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grandó. **Universidade Corporativa em Rede: Diretrizes Iniciais do Modelo.** Curitiba: CRV, 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários a prática docente.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GLISSANT, Edouard. **Introdução a uma poética da diversidade.** Juiz de Fora: Editora UFJF, 2005.

GOMES, Flavio; FARIAS, Juliana Barreto. A hidra de muitas cabeças: Marinheiros, escravos, plebeus e a história oculta do Atlântico revolucionário/ Escravizados e livres: Experiências comuns na formação da classe trabalhadora carioca. *In Perseu: História, Memória e Política*, número 4. p. 236 – 246, 2009. Disponível em <https://revistaperseu.fpabramo.org.br/index.php/revista-perseu/article/view/187/148>. Acesso em 28 mar. 2022.

GRANATO, Luiza. Mesmo com polêmica, trainee da Bayer para negros é sucesso de inscrições. *In Revista Exame* (site). Publicado em 20 nov 2020. Disponível em <https://exame.com/carreira/mesmo-com-polemica-trainee-da-bayer-para-negros-e-sucesso-de-inscricoes/>. Acesso em 27 ago. 2022.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Lamparina, 2020.

HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais.** Tradução: Tomaz Tadeu da Silva (org). Petrópolis: Vozes, 2014.

HOOKS, Bell. **Ensinando a transgredir**: a educação como prática da liberdade. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2017.

INSTITUTO IDENTIDADES DO BRASIL. **Quem somos**. Disponível em <https://simaigualdaderacial.com.br/site/quem-somos/>. Acesso em 27 ago. 2022.

JOHNSON, Stefanie K. **Inclusifique**: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua organização. São Paulo: Benvirá, 2020.

LIRA, Paulo. Você já ouviu falar em *lifelong learning*? Entenda esse conceito! Disponível em <https://www.revistahsm.com.br/post/voce-ja-ouviu-falar-em-lifelong-learning-entenda-esse-conceito>. Acesso em 19 set. 2022.

MALOMALO. Bas'Illele. "Eu só existo porque nós existimos": a ética Ubuntu. Entrevista de Moisés Sbardelotto. *In Revista do Instituto Humanitas Unisinos*. V.353, p. 19 - 22, 2010.

MANPOWERGROUP. **Afinal, qual é o perfil profissional mais desejado no mercado?** De 28/09/2021. Disponível em <https://blog.manpowergroup.com.br/afinal-qual-e-o-perfil-profissional-mais-desejado-no-mercado>. Acesso em 7 jan. 2023.

MATTOS, Marcelo Badaró. Trajetórias entre fronteiras: o fim da escravidão e o fazer-se da classe trabalhadora no rio de janeiro. *In Revista Mundos do Trabalho*, vol.1, n. 1, janeiro-junho de 2009. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/mundosdotrabalho/article/view/1984-9222.2009v1n1p51/9165>. Acesso em 04 abr 2022.

MAZZON, José Afonso. Using the methodological association matrix in marketing studies. *In Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 5, p. 747-770, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. McKinsey Quarterly Five-Fifty. **O futuro do trabalho pós-COVID-19** | 22 de fevereiro de 2021 | Relatório. Disponível em <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/pt-BR>. Acesso em 15 nov. 2022.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOREIRA, Talita. Nubank vai de 'queridinho' a acusado de racismo após fala de cofundadora. *In Jornal Valor Econômico* (site). Publicado em 21 nov 2020. Disponível em <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/10/21/nubank-vai-de-queridinho-a-acusado-de-racismo-apos-fala-de-cofundadora.ghtml>. Acesso em 27 ago. 2022.

MOVER. **Manifesto**. Disponível em <https://somosmover.org/>. Acesso em 27 ago. 2022.

NJERI, Aza. Educação afrocêntrica como via de luta antirracista e sobrevivência na maafa. *In Revista Sul-Americana de Filosofia e Educação*, v. 31, p. 4-17, 2019.

NJERI, Aza. O sol da nossa humanidade e a educação pluriversal. In: FRANÇA, Rodrigo; RAYMUNDO, Jonathan (Org). **Pretagonismos**. Rio de Janeiro: Agir, 2022.

NOGUERA, Renato. Denegrindo a educação: um ensaio filosófico para uma pedagogia da pluriversalidade. *In Meridiano 47-Journal of Global Studies*, n. 18, p. 62-73, 2012.

NOGUERA, Renato. **O ensino de filosofia e a Lei 10.639**. Rio de Janeiro: Pallas, 2014.

O GLOBO. “**Resolvedores**”: perfil que o mercado de trabalho quer. Por Universidade Veiga de Almeida, de 24/01/2018. Disponível em <https://oglobo.globo.com/brasil/educacao/guiaenem/resolvedores-perfil-que-mercado-de-trabalho-quer-22325003> Acesso em 7 jan. 2023.

ONU BRASIL. **População mundial chegará a 8 bilhões em novembro de 2022**. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/189756-populacao-mundial-chegara-8-bilhoes-em-novembro-de-2022>. Acesso em 26 set 2022.

ONU. Department of Economic and Social Affairs. **World Population Prospects 2022. Summary of Results**. 2022. Disponível em https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf?_gl=1*1j46e3i*_ga*MjA5ODU3MDg0Ni4xNjcwMDE3MjAx*_ga_TK9BQL5X7Z*MTY3MDAxNzIxNC4xLjAuMTY3MDAxNzIxNC4wLjAuMA. Acesso em 2 dez. 2022.

OIT. **R195 - Sobre o Desenvolvimento dos Recursos Humanos: Educação, Formação e Aprendizagem permanente**, 2004. Disponível em https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242765/lang--pt/index.htm. Acesso em 25 set. 2022.

PACTO GLOBAL. **Ambiental, Social e Governança (ESG)**. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em 27 ago. 2022. (a)

PACTO GLOBAL. **Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)**. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em 18 set. 2022. (b)

PACTO GLOBAL. **Os dez princípios**. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em 18 set. 2022. (c).

PORTAL GELEDÉS. **E não sou uma mulher? Sojourner Truth**. Disponível em <https://www.geledes.org.br/e-nao-sou-uma-mulher-sojourner-truth/>. Acesso em 27 ago. 2022.

RAMOSE, Mogobe. A importância vital do “Nós”. Entrevista de Moisés Sbardelotto. *In Revista do Instituto Humanitas Unisinos*. V.353, p. 8 - 10, 2010.

RAMOSE, Mogobe. Sobre a legitimidade e o estudo da filosofia africana. *In Ensaios Filosóficos*, Volume IV, outubro de 2011.

ROCHA, Liliane. **Como ser um líder inclusivo: fuja do diversitywashing e valorize a diversidade: seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma organização mais competitiva**. São Paulo: Scortecci, 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar

Batista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. São Paulo, São Paulo. Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html#:~:text=Artigo%201%C2%BA%20%2D%20Fica%20decretada%20medida,7%20de%20abril%20de%202020>. Acesso em 11 nov. 2022

SÃO PAULO. **Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência**. Evento de Reconhecimento Global “Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência”, São Paulo, 2016. Disponível em https://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br/Content/uploads/2016122618527_LIVRO_PREMIOGLOBAL_2016.pdf. Acesso em 16 dez. 2022.

SCHUCMAN, Lia Vainer. Racismo e Antirracismo: a categoria raça em questão. In **Revista Psicologia Política**, ISSN-e 1519-549X, Vol. 10, Nº. 19, págs. 41-55, 2010.

SENAC SP. **Código de Ética e Conduta Profissional**. Documento interno do Senac São Paulo, 2022.

SENAC SP. **Proposta Pedagógica Senac São Paulo – Revitalização 2005**. Disponível em <https://www.sp.senac.br/pdf/53727.pdf>. Acesso em 15 nov. 2022.

SWANSON, Dalene. Ubuntu, uma “alternativa ecológica” à globalização econômica neoliberal. Entrevista de Moisés Sbardelotto. In **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**. V.353, p. 10 - 13, 2010.

TAVARES, Elaine. **A origem do sular**. Instituto de Origem latino-americanos - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <https://iela.ufsc.br/noticia/origem-do-sular>. Acesso em 11 nov. 2022.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; OLIVEIRA, Josiane Silva de; DINIZ, Ana; MARCONDES, Mariana Mazzini. Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. In **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 61, nº 3, págs. 1 – 11, 2021.

UNICEF. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro 1948. Disponível em <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em 27 ago. 2022.

UOL. **Justiça para George Floyd**. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/reportagens-especiais/george-floyd-como-negro-morto-pela-policia-inspira-hoje-luta-antirracista/#cover>. Acesso em 27 ago. 2022.

VAGAS PROFISSÕES. **Qual é o perfil profissional que o mercado de trabalho valoriza**. Disponível em <https://www.vagas.com.br/profissoes/qual-e-o-perfil-profissional-que-empresas-buscam/>. Acesso em 7 jan. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (recurso eletrônico). Porto Alegre:

Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro semiestruturado para entrevista

COORDENAÇÃO DO NEC

1. Quando começou o NEC?
2. Como é a Educação Corporativa (EC) no Senac São Paulo?
3. Quais as ações educacionais que a EC promove?
4. Quais as principais metas e ações?
5. Quais seus principais programas?
6. A educação corporativa do Senac São Paulo se baseia em quais filosofias e ou teorias para criação de suas ações educacionais?
7. Qual o alcance da educação corporativa para disseminar a cultura inclusiva?

Apêndice B - Roteiro semiestruturado para entrevista

COORDENAÇÃO DO PROGRAMA

1. Como começou o Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo?
2. Quais as responsabilidades das pessoas envolvidas?
3. Qual o nível de autonomia dos gestores do programa?
4. O que foi essencial para e durante o processo de implantação?
5. Quais ações educacionais e afirmativas são promovidas pelo programa?
6. Por que você participa?
7. Qual a sua contribuição?
8. Quem é responsável pela execução das ações educacionais promovidas pelo programa?
9. Como você vê o programa em 05, 10 anos?

Apêndice C - Roteiro semiestruturado para entrevista

DIRETORES DE UNIDADES EDUCACIONAIS

1. Como você conheceu o programa?
2. Qual o nível de envolvimento que você tem com o programa?
3. Qual / como é a sua contribuição para o programa?
4. Como você avalia as ações que o programa realiza?
5. Como você vê o programa em 05, 10 anos?
6. Existe alguma coisa que não foi perguntada e que você gostaria de comentar?

Apêndice D - Roteiro semiestruturado para entrevista

MULTIPLICADORES DO PROGRAMA

1. Como você conheceu o programa?
2. Qual o nível de envolvimento que você tem com o programa?
3. Qual é o seu papel como multiplicador / Qual é a sua contribuição para o programa?
4. Sobre a formação de multiplicadores, tem alguma sugestão?
5. É possível o envolvimento dos multiplicadores na criação de cursos e ou atualização do que já existe?
6. Existe um momento dos multiplicadores com os coordenadores do programa?
7. Como você avalia as ações que o programa realiza?
8. Como você vê o programa em 05, 10 anos?
9. Existe alguma coisa que não foi perguntada e que você gostaria de comentar?

Apêndice E - Roteiro semiestruturado para entrevista

REPRESENTANTES DO PROGRAMA

1. Como você conheceu o programa?
2. Qual é o seu papel como representante?
3. Como você avalia as ações que o programa realiza?
4. Existe um momento dos representantes com os coordenadores do programa?
5. Como você vê o programa em 05, 10 anos?
6. Existe alguma coisa que não foi perguntada e que você gostaria de comentar?

Apêndice F - Roteiro semiestruturado para entrevista

COORDENAÇÃO – ASSESSORIA EDUCAÇÃO INCLUSIVA

1. Qual o nome do departamento, grupo ou núcleo que você atua? E qual especificamente a frente que cuida de diversidade?
2. Qual a definição de diversidade e inclusão para vocês, deste grupo?
3. Qual o escopo de atuação deste grupo para a temática diversidade?
4. Qual o nível de autonomia que este grupo tem para formação de docentes e das equipes Senac para esse tema?
5. Como é feito o alinhamento das ações do seu grupo com a coordenação do Programa de Inclusão e Diversidade?
6. Existe alguma coisa que não foi perguntada e que você gostaria de comentar?

Apêndice G – Pesquisa de levantamento (survey)**APLICADA AOS REPRESENTANTES E MULTIPLICADORES DO PROGRAMA DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE DO SENAC SÃO PAULO**

Pesquisa para dissertação de mestrado: Educação Corporativa para Inclusão da Diversidade
Sou a Priscila dos Santos, funcionária do Senac São Paulo, que atua na Gerência de Desenvolvimento 1, no Grupo de Desenvolvimento para Atendimento Corporativo.

Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional pelo Centro Paula Souza, em São Paulo - Capital. Minha dissertação tem como objeto de estudo o "Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo".

Peço sua ajuda para eu concluir mais esta etapa da minha pesquisa, respondendo esse questionário ATÉ DIA 06DEZ2022.

As perguntas estão direcionadas para quem é ou já foi multiplicador e ou representante do programa.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

Qualquer dúvida, qualquer dúvida mesmo, por favor, podem me contatar (11 9 XXXX XXXX).

Muito, muito obrigada!!!!

IMPORTANTE:

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Respondendo esta pesquisa, eu declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

1. E-mail:
2. Nome:
3. Raça:
4. Gênero:
5. Possui alguma deficiência? Se sim, qual
6. Qual o seu cargo no Senac São Paulo?
7. Em qual unidade educacional e ou gerência você trabalha?
8. Há quanto tempo trabalha no Senac São Paulo?

9. De quais cursos do Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo você já participou como aluno(a) e ou como multiplicador(a)?
 - () Oficina: Diversidade como Valor (remoto)
 - () Diálogo: Gênero e Sexualidade (remoto)
 - () Diversidades: Gênero e Sexualidade (autoinstrucional)
 - () Diálogo: Educação Antirracismo (remoto)
 - () Diversidades: Educação Antirracismo (autoinstrucional)
 - () Workshop de Inclusão de Pessoas com Deficiência
 - () Workshop de Inclusão de Pessoas com Deficiência (remoto)
 - () Curso de Libras (Língua Brasileira de Sinais) - Módulos, 1, 2 e ou 3
 - () Planejando estratégias de ensino-aprendizagem para alunos com deficiência auditiva
 - () Planejando estratégias de ensino-aprendizagem para alunos com deficiência física
 - () Planejando estratégias de ensino-aprendizagem para alunos com deficiência intelectual
 - () Encontro dos Representantes da Inclusão e Diversidade da Rede Senac São Paulo
 - () Formação de Multiplicadores do Programa de Inclusão e Diversidade
 - () Cartilha Digital | Pobreza Menstrual (autoinstrucional)
 - () Lei Brasileira de Inclusão - LBI (autoinstrucional)
 - () Workshop: como contratar pessoas com deficiência (remoto)
 - () Roda de Conversa: pobreza menstrual (remoto)
 - () Roda de Conversa: pobreza menstrual (presencial)

- Relações de Gênero - Mulheres e Masculinidades (webinar)
- Roda de Conversa: o papel do branco e da branquitude na luta antirracista
- Saúde da Mulher: pobreza menstrual: desigualdade e violação de direitos (webinar)
- Vamos falar de acessibilidade no contexto da quarentena? (webinar)
- Violência Doméstica - reflexões e impactos da pandemia (webinar)
- Encontro Diversidade como Valor (presencial)
- Encontro Diversidade como Valor (remoto)
- Estratégias de intervenção em casos de assédio moral, assédio sexual e discriminação
- Deficiência Intelectual e Outras Singularidades: como realizar adaptações que favoreçam o aprendizado? (webinar)
- Deficiência Intelectual e Outras Singularidades: nada sobre nós, sem nós (webinar)

10. Você percebeu alguma mudança no seu comportamento após sua participação? Se sim, por favor, escreva o que vem fazendo diferente!

11. Atualmente você é:

- Multiplicador (a) do Programa Inclusão e Diversidade
- Representante de Inclusão e Diversidade
- Ambos

12. Se multiplicador (a), indique as iniciativas que julga importante:

- Encontros semestrais do grupo de multiplicadores
- Reuniões mensais com o grupo de multiplicadores
- Atualização bienal da formação de multiplicadores
- Atualização/ revisão anual do portfólio do Programa de Inclusão e Diversidade
- Não se aplica

13. Para você, qual o melhor formato /ferramenta de comunicação com o grupo de multiplicadores?

- TEAMS
- Grupo de e-mail
- Grupo no WhatsApp
- Não se aplica
- Outro:

14. Se representante, indique as iniciativas que julga importante:

- Encontros semestrais do grupo de representantes
- Reuniões mensais com o grupo de representantes
- Atualização/ revisão anual do portfólio do Programa de Inclusão e Diversidade
- Não se aplica
- Outro:

15. Para você, qual o melhor formato /ferramenta de comunicação com o grupo de representantes?

- TEAMS
- Grupo de e-mail
- Grupo no WhatsApp
- Não se aplica
- Outro:

16. Gostaria de comentar, sugerir alguma coisa que não foi mencionado?

Apêndice H – Respostas da pesquisa de levantamento (survey)

Você percebeu alguma mudança no seu comportamento após sua participação? Se sim, por favor, escreva o que vem fazendo diferente! 56 respostas
A cada nova formação há a possibilidade de ampliar a visão e ressignificar entendimentos
A cada oficina e workshop é prouro lançar sementes de diversidade dentro da própria unidade e com certeza estes trabalhos me proporcionam nova consciência de diversidade e olhares de novas estratégias para efetiva inclusão.
A cada treinamento podemos conhecer pessoas diferentes e aprender com a diversidade.
A instrumentalização nos propicia um melhor relacionamento e consciência de nossas ações
A participação como multiplicadora só realfirmou o meu compromisso com o tema e me proporcionou a ampliação de trocas e aprendizados com os funcionários da Instituição.
Amplitude no olhar e empatia ao próximo.
Cada PDE que participo ou multiplico é sempre um grande aprendizado, as trocas são importantíssimas para ampliar nosso campo de visão em relação a diversidade para trazer mais embasamento crítico para nosso fazer profissional.
Claro!! Todo o conhecimento que obtive nas formações permitiu ampliar uma visão distorcida, pela educação que tive anteriormente.
Com certeza, novos conhecimentos e novas estratégias para inclusão e com a diversidade. Empatia.
Com certeza. Pode "ampliar o olhar" para as necessidades e particularidades das outras pessoas, além de repensar sobre comportamentos que poderiam ser modificados.
Depois desse processo me tornei mãe de pessoa com deficiência
Garantir a igualdade, a inclusão de fato e a não discriminação.
Hoje sei como abordar os assuntos e defender o que acredito com mais embasamentos
Maiores reflexões em relação a falas e comportamentos
Mais atenção as questões da diversidade relacionadas ao dia a dia
Mais consciência e mudança no comportamento. As vezes fazemos algo sem perceber que estamos sendo racistas.
Na Semana de Inclusão participei da Educação Antirracismo e me coloquei em outro lugar onde nunca tinha tido a oportunidade, como é importante e significativa a nossa postura diante do preconceito
Não.
O aumento da empatia, o não julgar, a resiliência.
Prouro aplicar o conhecimento no meu dia a dia.
Sim aprendizado acrescenta novas ideias
Sim os posicionamentos como docente em sala de aula procurando sempre incorporar no planejamento de aula reflexões sobre o ambiente diverso e como podemos praticar a inclusão. E como pessoa mudar a fala, expressões que eram naturalizadas em minha geração, tenho 51 anos, e não utilizar mais, e compartilhar esta consciência com outros pares de trabalho, e grupos de relacionamento social.
Sim! Comecei a ver o meu papel na sociedade de forma diferente, agindo, atuando e pensando de forma mais integrativa e plural. Destruí e ressignifiquei diversos comportamentos nocivos que eu tinha.
Sim! É um tema que eu gosto muito, pois tenho contato com amigos com deficiência e saber a melhor forma de tratá-los contribuiu muito pessoalmente. E, como MEP, multiplico com meus alunos nas aulas de atendimento a pessoas com deficiência e, no geral, eles gostam bastante e relatam suas experiências com alegria e orgulho de poder fazer da melhor e mais inclusiva forma possível.
Sim! Um novo olhar e mais atenção em minhas condutas, de forma a contribuir positivamente em todos os espaços, propiciando um ambiente igualitário e inclusivo.
Sim!! Percebo que desenvolvi um olhar mais empático em relação às diversidades
Sim, ampliar a visão de mundo e possibilidades de tratar a diversidade/pluralidade/singularidade na escola.
Sim, as participações permitem o desenvolvimento de um olhar mais atento a individualidade.
Sim, com os aprendizados, tenho melhores condições para realizar os atendimentos e conduzir as ações.
Sim, conforme adquirimos mais conhecimento, refletimos, aprendemos e nos tornamos mais empáticos, pensando nos impactos que podemos causar com as nossas palavras e ações. Escuta ativa e acolhimento.
Sim, consigo multiplicar meu posicionamento encorajando outras pessoas a enfrentar suas dificuldades e reivindicar seus direitos.
Sim, de modo geral, todos os temas atrelados às diversidades nos convidam a olhar para as interseccionalidades raça, gênero, sexualidade, condição física e intelectual, classe, biotipo etc. Eu estudo no campo antes mesmo de fazer parte do Senac e da instituição criar o Programa. As formações têm contribuído para instrumentalização de minha prática docente. Especificamente em comportamento, reví algumas atitudes capacitistas e compreendi mais sobre o racismo estrutural, ampliando meus olhares em relação a todas as pessoas racializadas.
sim, empatia e maneira de ajudar o outro.
Sim, fiquei mais atenta as minhas falas e preconceitos internalizados
sim, fortaleceu meu trabalho clínico como psicopedagoga e também como docente Senac.
Sim, mais cuidado na forma de falar e se expressar de uma forma geral
Sim, minha autopercepção diante das diferenças e assim praticar cada vez mais a empatia e perceber meu lugar de combate a qualquer ato de desrespeito e/ou discriminação.
sim, muito mais atenção, sensibilidade e empatia às condições dos outros; ajustes de termos não mais usados no meu vocabulário; inúmeras reflexões sobre a dor do outro...
sim, nos faz pensar com mais empatia com todas as pessoas
Sim, o olhar fica diferente, mais cuidadoso e individualizado.
Sim, o olhar mais humano, a vontade de fazer diferente todos os dias e poder espalhar para outras pessoas que não tem a mesma oportunidade que eu a como podemos olhar para o outro com mais amor e empatia.
sim, olhar o próximo com empatia.
Sim, participar desses encontros de formação me fez entender o quanto sou privilegiada e refletir sobre quais são minhas responsabilidades diante de tantos fatos que cercam as minorias. O que tenho tentado fazer de diferente é atuar nos comitês de inclusão e diversidade e também cultura de paz. Estimular a participação da equipe docente nessas mesmas formações. Dialogar sobre essas temáticas cada vez mais, tem me dado repertório para ser uma pessoa melhor e combater a desinformação e falácias que carregam preconceitos. Outra ação, dentro do ambiente de trabalho, é trazer essas temáticas nas contratações de novos docentes, para trazer um grupo cada vez mais alinhado aos valores da Instituição.
Sim, por ser pessoa com deficiência, procuro entender todas as deficiências e me informar se caso a pessoa precisar de ajuda, tenho mais empatia também pelo próximo.
Sim, sempre procuro perguntar se a pessoa precisa de ajuda ou deseja receber ajuda, como quer ser tratado ou chamado.
Sim, sempre que aprendemos cada vez mais sobre a diversidade nos desprendemos das crenças antigas relacionadas a estes temas. Compreendemos o valor e a importância da disseminação da cultura inclusiva. Nos tornamos seres melhores com o próximo.
Sim, tenho procurado praticar mais uma escuta ativa e a expansão da consciência para um comportamento mais empático.
Sim, um olhar mais humanizado e uma ação mais acolhedora
Sim. A atenção e a empatia quanto às necessidades dos candidatos foram fundamentais para os processos seletivos, no sentido de propiciar técnicas que visem o melhor desempenho levando em consideração as singularidades de cada um.
Sim. As formações contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Me ajudaram muito a entender melhor a diversidade e a singularidade das pessoas e como elas aprendem, desta forma contribuindo para o seu processo de aprendizagem.
Sim. Cada treinamento é responsável por um processo de desconstrução e auto-percepção de ações.
Sim. Me posiciono sempre que presencio algum ato de preconceito/violência/discriminação.
Sim. Nas questões de preconceito estrutural em relação ao racismo, após os workshops, ampliei a minha consciência sobre alguns termos.
Sim. Percebi que por vezes temos falas e pensamentos preconceituosos, mas que precisamos sempre estar dispostos a aprender e respeitar, principalmente quando não estamos no nosso lugar de fala.
Sim. Percebo que estou em uma instituição inclusiva e que valoriza as diversidades, me permitindo me posicionar a respeito e não tolerar desigualdades ou preconceitos
Um olhar mais atento, empático e de muito respeito.

Apêndice I – Guia de boas práticas da educação corporativa para inclusão da diversidade

Boas Práticas da Educação Corporativa para Inclusão da Diversidade

Este guia foi desenvolvido com o objetivo de auxiliar as organizações a promoverem ações para inclusão da diversidade nos seus espaços.

O guia está organizado em quatro partes:

1. **CHECK LIST PARA DIAGNÓSTICO:** na primeira parte há perguntas que auxiliam na compreensão de como iniciar ações de inclusão da diversidade.
2. **AÇÃO DE SENSIBILIZAÇÃO:** na segunda parte é proposta uma ação de sensibilização com as equipes para familiarização com o tema diversidade.
3. **INDICAÇÕES DE VÍDEOS:** na terceira etapa são apresentados vídeos com foco na Educação Antirracista, a fim de provocar a reflexão a respeito do tema.
4. **DIVERSIFICAR AS REFERÊNCIAS:** por último, são compartilhados outros guias de boas práticas em diversidade para auxiliar sua organização neste processo de benchmarking e escolha de seu próprio modelo.

Caso tenha alguma contribuição e ou crítica a fazer, por favor, envie para projeto.evcp@gmail.com.

Nosso objetivo é ampliar a divulgação deste, possibilitando que outras organizações tenham acesso e escolham as iniciativas que são relevantes para seu contexto de trabalho.

Boa leitura e vamos juntas!

Parte 1 – DIAGNÓSTICO

1. Você tem o retrato ou censo da sua organização?

Sim

Não

Caso não tenha, é importante realizar este levantamento, inclusive para dimensionar seus esforços em ações para inclusão da diversidade.

O questionário deve contemplar também perguntas sobre “raça, “gênero e sexualidade”, “orientação sexual”, “deficiências”, “religião”, “cidade que nasceu”, “idade”.

Além disso, é importante perguntar também “para qual cargo foram contratados”, “qual cargo ocupam atualmente”, e pedir para “listarem todos os títulos de formação acadêmica”. Estas informações ajudam a compreender como é o percurso de cada colaborador dentro da empresa e quais os possíveis incentivos para tornar regra a realidade dos poucos bem-sucedidos.

Se a sua organização já tem retrato ou censo, recomenda-se converter os números em percentuais estatísticos. O critério mais próximo do adequado, para sua organização se categorizar como “inclusiva”, é aquele comparável aos resultados do Censo do IBGE, os quais retratam a participação de cada indivíduo na sociedade.

O retrato ou Censo ajuda a saber “quem somos”, “onde estamos” e com estas informações é possível propor para “onde vamos”!

2. A iniciativa de abordar temas da diversidade na sua organização é um pedido dos (as) donos (as) da organização, da alta gestão?

Sim

Não

Se a sua resposta foi não, considere a possibilidade de como trazer essa temática. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, definidos pela ONU, podem ser um argumento relevante para tratar o tema Diversidade na sua organização, assim como as prerrogativas da ESG no mundo corporativo.

3. Os (as) donos (as) da organização, da alta gestão, são signatários, ou seja, são as pessoas que incentivam e patrocinam as ações de inclusão da diversidade na sua organização?

Sim

Não

Se a resposta foi não, é possível sensibilizá-los para o tema. Ações realizadas em datas oportunas; Semana da Consciência Negra, Dia do Orgulho LGBT, Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência entre outras; podem ser opções viáveis para trazer à organização palestrantes que podem contribuir, jogando a semente da inclusão.

4. A sua organização já realizou alguma ação de *benchmarking*, visitando outras organizações, instituições que tem Programa, Grupo, Comitê, Núcleo e ou uma Gerência de Diversidade?

Sim

Não

O benchmarking é uma ação importantíssima para conhecer diferentes modelos de atuação, contudo o ideal é que cada organização crie seu próprio modelo a partir de suas especificidades. Recomenda-se visitar mais de uma para avaliar o que deu certo e o que não deu, pois aprender com os erros dos outros ainda é o jeito mais rápido e barato para implantar soluções de forma assertiva.

5. Diversidade está na lista de valores da sua organização?

Sim

Não

Se sua resposta foi não, pode-se começar propondo a elaboração ou atualização do “Código de ética e de conduta profissional” da sua organização. Existem diversos modelos na internet e, de forma colaborativa, considerando a participação de todos, elaborem ou atualizem-no, definindo o que fica mais adequado para o modelo de organização que vocês querem ser!

6. Na sua organização algum grupo, comitê, núcleo, gerência que cuida do tema Diversidade?

- Sim
 Não

Recomenda-se que pessoas com capacidade técnica e que pertençam aos grupos invisibilizados fiquem à frente desta gestão, pois o conhecimento no tema é importantíssimo, mas aliar a formação à experiência é ainda melhor.

Parte 2 – SENSIBILIZAÇÃO

Considerando que nem todas as pessoas estão sensíveis ao tema diversidade, recomenda-se uma ação de sensibilização envolvendo todos os colaboradores.

Essa ação pode ser realizada em um único grupo, o que, dependendo do número de colaboradores, deverá ser realizado em um dia (oito horas) ou com grupos menores (quatro horas).

Abaixo seguem as orientações para realização desta ação de sensibilização, considerando carga horária, dinâmica e perfil do (a) facilitador (a):

TÍTULO: E quem sou eu nesta tal diversidade?

Carga horária: até 35 pessoas – 4 horas; a partir de 36 pessoas – 8 horas;

Perfil do (a) facilitador (a): conhecimento do tema diversidade, experiência em facilitação de grupos e preferencialmente que seja uma pessoa que represente um dos grupos invisibilizados.

Recursos: folha de sulfite, caneta, 7 sacolinhas para colocar papéis dobrados dentro.

Infraestrutura: sala para acomodação do grupo no formato de roda, computador com acesso à internet, tela ou TV para projeção de vídeos.

Importante: a atividade pode ser adaptada para o formato remoto, mas preferencialmente que seja conduzida no presencial.

Atividade:

- a) Dar as boas-vindas ao grupo, apresentar o programa da sensibilização, informar a duração, fazer o alinhamento de expectativas e o pacto de confidencialidade para que o que for conversado durante a atividade permaneça seguramente

naquele local, como forma de criar um vínculo de confiança entre os participantes.

- b) Iniciar solicitando às pessoas para escreverem numa folha de sulfite sua apresentação no formato de “audiodescrição”. Não se deve escrever o nome, somente aquilo que julgam importante de ser “apresentado”, simulando que há pessoas com deficiência visual no grupo.
- c) O (a) facilitador (a) pede aos participantes que dobrem a folha, coloquem numa sacolinha e fechem seus olhos;
- d) Aleatoriamente, o (a) facilitador (a) retira uma folha, lê em voz alta e pede para os participantes “adivinharem” quem é a pessoa descrita;
 - Se a audiodescrição estiver adequada, usa-se como exemplo para abordar as descrições relevantes e mencionar os marcadores que compõem as características de qualquer indivíduo.
 - Se a audiodescrição estiver incompleta, usa-se como modelo também para comentar o que faltou para que a pessoa pudesse ser reconhecida.
 - Sugere-se abordar características como cisgênero e heteronormatividade, pois raramente elas entram nas descrições como marcadores.
 - Mencionar outros marcadores que ajudam a caracterizar os indivíduos (religiosidade, cidade de origem, sotaques, vestimenta etc.) e porque são importantes para reconhecimento da identidade de cada indivíduo.
- e) Fechado esse primeiro ciclo, que deve durar no máximo 1h30, organiza-se os participantes em 7 grupos para discussão dos seguintes temas: racismo, LGBTfobia, etarismo, capacitismo, gordofobia, machismo, intolerância religiosa.
- f) Cada grupo ficará com um tema e cada grupo deve escrever frases pejorativas que já ouviram e ou já falaram sobre esses temas. Feito isso, os papéis vão para sacolinhas, as quais ficarão disponíveis em uma mesa para visualização de todos. As sacolinhas são numeradas e os grupos também. Assim, após colocar as frases nas sacolas, cada grupo recebe sua sacolinha com um novo tema para discussão em grupo;
- g) Os grupos devem comentar as frases novas entre si e depois, em plenária, dizer por que são inadequadas. Ao final de cada apresentação, pede-se para que todos

indiquem perfis, no Instagram, LinkedIn ou outras redes, de pessoas e ou organizações que atuam no enfrentamento e combate a essas discriminações.

- h) Após todos terem comentado as frases dos grupos, em plenária, pede-se para que os participantes comentem qual o melhor formato de canal de denúncias e como esse canal deve agir.
- i) No final, espera-se que o grupo:
- Compreenda o que é diversidade e as diferentes formas de combater o preconceito e a discriminação.
 - Saiba fazer sua audiodescrição corretamente.
 - Sugira diferentes possibilidades de instalar um canal de denúncias, pois é preciso estarem cientes que a abertura para diálogo sobre o tema também implica na responsabilidade de conduzir ações que levem à solução.

Parte 3 – INDICAÇÕES DE VÍDEOS

Nas próximas oito semanas, sugerimos que assistam aos vídeos elencados a seguir, pois eles contribuem para a reflexão sobre educação antirracista. A escolha pelo tema raça é porque vivemos no contexto do racismo estrutural e, à medida que vamos tomando consciência disso, é possível pensar e propor estratégias de enfrentamento ao racismo. O ideal é que siga o percurso na ordem sugerida!

Semana 1

Assista ao TEDx Talk: “Qual o lugar do branco na luta antirracista?” com Lia Vainer Schucman.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=q6tSIHzpFTc>

Semana 2

Assista ao “Documentário Olhos Azuis (Legendado)”, de Jane Elliott.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=In55v3NWHv4>

Semana 3

Assista ao TEDTalk “Como criar crianças doces num país ácido”, com Taís Araújo.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=H2Io3y98FV4>

Assista também ao teste do Coronato “O que você faria se visse uma criança sozinha

na rua?”, de Elcio Coronato.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=y3oW1AnL-Q0&t=55s>

Semana 4

Educação Antirracismo

Disponível em: <https://www.cursoead.sp.senac.br/antirracismo/index.html>

Semana 5

Assista ao vídeo “Racismo, coisa de branco”, do Tempero Drag, com Rita Von Hunty.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eBfw2WqNDj0>

Semana 6

Assista ao TEDTalk “Um novo olhar sobre a pessoa negra; novas narrativas importam”, com Gabi Oliveira.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FYg-vQwm3Lo&t=9s>

Semana 7

Assista a entrevista “ABC da Raça” de Helo Costa e Luana Genot, do Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) para o Fábio Porchat.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FrzhY3FXVTE>

Semana 8

Assista ao TEDTalk “Precisamos romper com os silêncios”, com Djamila Ribeiro.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6JEdZQUmdbc>

Parte 4 - DIVERSIFICAR AS REFERÊNCIAS

Existem muitas organizações promovendo a inclusão da diversidade nos seus espaços e, para auxiliar você a propor isso à sua organização, segue um documento muito útil criado pela ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que traz um compilado de indicações de leitura sobre diversidade e inclusão, indicando seus próprios documentos de acesso público e online - na forma de políticas, diretrizes, manifestos, códigos, manuais, guias, glossários, estudos e/ou pesquisas ligados ao

tema:

<https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2021/associados/ListaDiversidade.pdf>

Há também a ABA – Associação Brasileira de Anunciantes, que lançou o Guia de Diversidade & Inclusão no Processo Criativo das Marcas. Isso foi realizado por meio da livre tradução de sua versão original, elaborada pela WFA, com o propósito de mobilizar o marketing brasileiro para a importância e a contribuição da diversidade e inclusão em cada etapa dos processos criativos das marcas, servindo de curadoria e apontando os caminhos e soluções para a constante evolução e alinhamento do mercado com as melhores práticas globais de ESG, impulsionando mudanças em prol de uma sociedade mais plural, justa e humana.

<https://aba.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Aba-Guia-diversidade-inclusao.pdf>

Conseguindo colocar em prática o que foi sugerido, no todo ou parcialmente, nos colocamos à disposição para receber sua avaliação e melhorar este conteúdo:

projeto.evcp@gmail.com .

ANEXOS

Anexo A - Carta de autorização para realização da pesquisa

São Paulo, 05 de outubro de 2022.

À Comissão de Ética da
Unidade de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza

Solicitamos à Comissão de Ética desta instituição que avalie meu projeto de pesquisa bem como o instrumento a ser utilizado e seu respectivo TCLE.

Seguem, portanto, anexos:

- Termo de cessão de direitos sobre depoimento oral;
- Projeto de Pesquisa;
- Roteiro de Entrevista.

No aguardo de sua deliberação, agradecemos.

Atenciosamente,

Prof^a Dr^a Celi Langhi
Orientadora

Priscila dos Santos
Pesquisadora

Anexo B - Termo de cessão de direitos sobre depoimento oral

Pelo presente instrumento, o(a) senhor(a) _____
_____, RG: _____, residente e domiciliado à
_____, na cidade de
_____, cede e transfere gratuitamente, em caráter universal e definitivo, ao
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, a totalidade dos seus direitos
patrimoniais de autor sobre o depoimento oral prestado no(s) dia(s) _____,
perante a pesquisadora Priscila dos Santos.

Fica, portanto, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza plenamente autorizado
a utilizar o referido depoimento, no todo ou em parte, editado ou integral, inclusive cedendo
direitos a terceiros, no Brasil e/ou no exterior.

São Paulo, ____ de _____ de _____.

Cedente:

Anexo C - Protocolo para desenvolver a entrevista

Parte I — Procedimentos para a elaboração do roteiro de entrevista

1. Elaborar o roteiro de entrevista para avaliação, Apêndices A, B, C, D, E e F.
2. Entrar em contato, via telefone, e-mail e ferramentas de e-mail corporativo, com as pessoas que participarão da entrevista, expor o objetivo e a metodologia de pesquisa e verificar a disponibilidade de participar da pesquisa.
3. Enviar convite formal, via correio eletrônico, e solicitar a assinatura do termo de cessão de direitos sobre depoimento oral, Anexo B.
4. Agendar a entrevista que será realizada, via web, na plataforma TEAMS;
5. Enviar o convite com link para acesso à plataforma TEAMS.

Parte II — Guia para a análise de dados e elaboração do relatório.

1. Os passos serão definidos durante a análise de dados.

Anexo D - Carta de autorização para realização da pesquisa de levantamento (*survey*)

São Paulo, 29 de novembro de 2022.

À Comissão de Ética da

Unidade de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza

Solicitamos à Comissão de Ética desta instituição que avalie meu projeto de pesquisa bem como o instrumento a ser utilizado e seu respectivo TCLE.

Seguem, portanto, anexos:

- Projeto de Pesquisa;
- Pesquisa de levantamento (*survey*) contemplando o Termo de consentimento livre e esclarecido.

No aguardo de sua deliberação, agradecemos.

Atenciosamente,

Prof.^a Dra. Celi Langhi

Orientadora

Priscila dos Santos

Pesquisadora

Anexo E - Protocolo para desenvolver a pesquisa de levantamento (survey)

Parte I — Procedimento para questionário com representantes e multiplicadores do programa.

1. Elaborar as questões (Apêndice G).
2. Reunir o contato do grupo de colaboradores que participarão da pesquisa (representantes da inclusão e multiplicadores do Programa de Inclusão e Diversidade do Senac São Paulo).
3. Enviar o questionário, via Google Forms, apresentando a pesquisa e solicitando o “de acordo” referente ao termo de consentimento livre e esclarecido, que consta no texto do Apêndice.;
4. Encerrar a pesquisa um dia após o prazo estabelecido.

Parte II — Guia para a análise de dados e elaboração do relatório.

1. Os passos serão definidos durante a análise de dados.