

ATITUS EDUCAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DIVERSIDADE: UMA QUESTÃO DE GESTÃO?

PRISCILA SOUZA ROSA

Passo Fundo, RS

2024



Passo Fundo
Rua Senador Pinheiro, 304
Vila Rodrigues - 99070-220



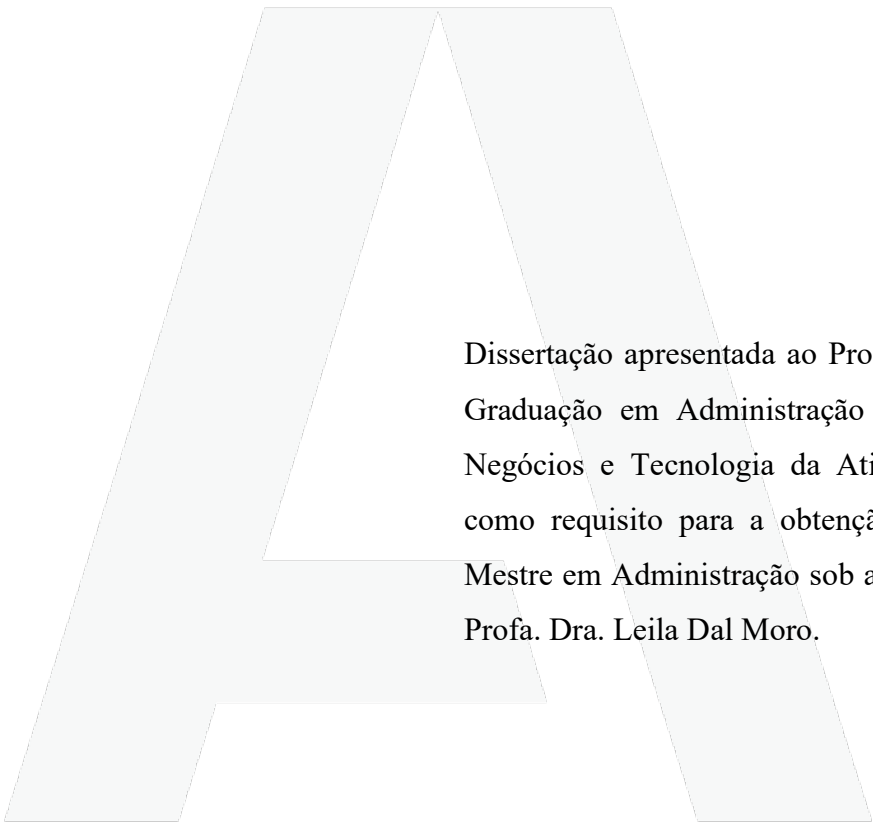
Porto Alegre
Rua Dona Laura, 1020
Mont' Serrat - 90430-090

ATITUS

EDUCAÇÃO

Priscila Souza Rosa

DIVERSIDADE: UMA QUESTÃO DE GESTÃO?



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios e Tecnologia da Atitus Educação, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Profa. Dra. Leila Dal Moro.

Passo Fundo, RS

2024



Passo Fundo

Rua Senador Pinheiro, 304
Vila Rodrigues - 99070-220



Porto Alegre

Rua Dona Laura, 1020
Mont' Serrat - 90430-090

1.Introdução	7
1.1Problema de pesquisa.....	8
1.2 Justificativa	8
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo geral.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3.3 – Fluxograma da pesquisa.....	10
2. Referencial Teórico.....	11
2.1 O princípio da administração	11
2.2 Gestão de pessoas	13
2.3 Diversidade e suas variações	14
2.3.1 Gestão da diversidade	15
2.4 Sustentabilidade organizacional.....	16
3.Método	19
3.1 Classificação e abordagem de pesquisa	19
3.2- Objeto de estudo	20
3.3 – Atores envolvidos	20
3.4 Instrumento de Coleta de dados e Procedimentos	20
3.5 Técnica de Análise dos dados:	22
4. Resultados	22
4.1 – Perfil dos Participantes	23
4.2 Análise dos dados - Coleta informativa	27
4.3 Análise dos dados – Desafios da diversidade na Entidade X.	32
4.3.1 – Perfil dos participantes da segunda etapa	32
4.3.1 – Nuvem com palavras mais mencionadas nas entrevistas.....	40
4.4 – Políticas e sugestões de ações práticas.....	41

5. Conclusão.....	43
Referência	46
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIVERSIDADE	52
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTÃO DA DIVERSIDADE	55



Resumo

Desde a Revolução Industrial até a era da Revolução da Informação, houve mudanças significativas nas relações de trabalho, com organizações passando a enxergar os colaboradores como parceiros e buscando compreender suas necessidades. Isso levou algumas empresas a reconhecer as "minorias" e implementar políticas de diversidade, incluindo ações afirmativas previstas em códigos de governança e compliance exigidos globalmente, tornando-se requisitos para fazer negócios com empresas brasileiras. Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar os desafios que a Entidade X encontra ao implementar uma gestão da diversidade em seus ambientes laborais. Para alcançar tal objetivo, realizou-se um estudo de caso por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado no polo Y da Entidade X, para a compreensão das barreiras e das dificuldades dos participantes em relação à temática. Sendo assim, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e exploratória. No que tange à técnica de análise, utilizou-se a análise de conteúdo com categorias definidas *a posteriori*. Realizou-se uma análise detalhada e um mapeamento das diversidades presentes na Entidade X, bem como categorizou-se os desafios enfrentados. Através dos resultados obtidos realizou-se a proposição de sugestões de ações práticas a serem implementadas, além da identificação das principais barreiras que a Entidade X encontra ao tentar implementar a gestão da diversidade em seus ambientes laborais. Essas barreiras foram categorizadas em diversas áreas, incluindo a má compreensão da diversidade por parte dos colaboradores, a falta de padronização nos procedimentos de inclusão e contratação. Além disso, a ausência de autonomia dos setores de Recursos Humanos regionais e a carência de interação entre o RH regional e o Departamento Regional, também se mostrou como um obstáculo significativo para uma gestão eficaz da diversidade.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Gestão da Diversidade. Gestão de Pessoas.

Abstract

From the Industrial Revolution to the Information Revolution era, there have been significant changes in labor relations, with organizations beginning to see employees as partners and seeking to understand their needs. This shift led some companies to recognize minorities and implement diversity policies, including affirmative actions outlined in governance and compliance codes required globally, becoming prerequisites for doing business with Brazilian companies. In this context, the present study aimed to analyze the challenges that Entity X faces in implementing diversity management in its workplaces. To achieve this objective, a case study was conducted using a semi-structured interview guide applied at Entity X's Y branch to understand the barriers and difficulties faced by the participants regarding this topic. Thus, the research adopted a qualitative and exploratory approach. Concerning the analysis technique, content analysis with categories defined a posteriori was employed. A detailed analysis and mapping of the diversities present in Entity X were conducted, and the challenges encountered were categorized. Based on the results obtained, practical action suggestions were proposed, in addition to identifying the main barriers that Entity X faces in attempting to implement diversity management in its workplaces. These barriers were categorized into various areas, including employees' poor understanding of diversity, the lack of standardization in inclusion and hiring procedures, the absence of autonomy in regional Human Resources sectors, and the lack of interaction between regional HR and the Regional Department, which also proved to be significant obstacles to effective diversity management.

Keywords: Diversity. Inclusion. Diversity Management. People Management.



Passo Fundo
Rua Senador Pinheiro, 304
Vila Rodrigues - 99070-220



Porto Alegre
Rua Dona Laura, 1020
Mont' Serrat - 90430-090

1.Introdução

O termo diversidade é empregado para descrever uma propriedade intrínseca de um grupo social, abarcando uma ampla gama de características que distinguem os seres humanos entre si, seja no âmbito pessoal ou em relação às características associadas à organização em que estão inseridos (Van Knippenberg et al., 2020).

Dentro deste contexto, a diversidade engloba uma variedade de características que podem ser perceptíveis ou não, incluindo aspectos hereditários, físicos, mentais, sexuais, religiosos, étnicos, sociais, de gênero, políticos, regionais, profissionais, entre outros. Essas diferenças apresentam uma ampla gama de especificidades, podendo, em algumas situações, criar obstáculos, enquanto em outras qualificam indivíduos para lidar com certas questões de forma mais eficiente do que seria possível sem tais características (Kaur et al., 2020).

No que diz respeito à inclusão da diversidade no mercado de trabalho, é notável o crescimento das iniciativas e debates contra diversas formas de discriminação nas organizações. Organizações internacionais como as Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) têm desenvolvido programas voltados para a promoção da igualdade de raça e gênero desde meados dos anos 2000, tanto no Brasil quanto em nível global (Reith & Rachid, 2021).

A longo prazo, à medida que a economia se estreita e o desenvolvimento e crescimento organizacional se tornam mais agudos, o mercado adota estratégias visando um diferencial competitivo. Uma dessas estratégias é a implementação do conceito de diversidade e inclusão nos ambientes de trabalho. Essas iniciativas se materializam por meio de ações afirmativas, práticas de gestão de recursos humanos e, por vezes, em cumprimento de leis. Essas abordagens, de maneira positiva, facilitam o ingresso de pessoas diversificadas no mercado de trabalho, contribuindo para uma maior inclusão social (Kaur et al., 2020).

Renner e Gomes (2020) discorrem sobre a importância da elaboração de políticas e ações afirmativas em relação à diversidade no Brasil, visando superar a persistente exclusão presente na sociedade brasileira. Em comparação com outros países, o Brasil enfrenta uma considerável disparidade e discriminação na implementação de projetos que visam a inclusão social de pessoas diversas. Embora as leis não eliminem completamente a ocorrência da discriminação, elas podem contribuir para a redução das diferenças ao longo dos anos (Reith & Rachid, 2021).

Ao ser incorporada no ambiente corporativo, a diversidade amplia horizontes, apresenta novas possibilidades e promove mudanças positivas nos espaços de trabalho. Ações denominadas de gestão da diversidade demonstram que, organizações que estão à frente em

suas iniciativas de capacitação e inclusão da diversidade já estão colhendo os frutos do aumento de produtividade decorrente da colaboração e sinergia entre suas equipes, além da versatilidade proporcionada pelo convívio com pessoas de origens diversas. Essas características demonstram ser valiosas tanto para a cultura organizacional quanto para o bem-estar dos funcionários que trabalham nessas organizações (Silva et al., 2019).

1.1 Problema de pesquisa

Diante das constantes transformações sociais e políticas, as organizações enfrentam o desafio de acompanhar as demandas por diversidade e inclusão. Nos últimos anos, observa-se um movimento crescente de grupos de minorias em busca de direitos sociais e combate à discriminação. Entretanto, apesar dos avanços nesse sentido, muitas pessoas diversificadas ainda enfrentam dificuldades e pré-conceitos para serem inseridas no mercado de trabalho. Diante desse cenário, a presente busca responder a seguinte questão: Quais são as barreiras que a Entidade X encontra ao implementar uma gestão da diversidade em seus ambientes laborais?

1.2 Justificativa

A palavra diversidade tem ganhado destaque significativo nos dias atuais, sendo tema central de discussões tanto na sociedade em geral quanto nos ambientes laborais. Esse interesse crescente se deve, em grande parte, à inclusão de grupos historicamente minorizados nas empresas, o que tem impulsionado a implementação de práticas voltadas para a valorização desses indivíduos e para a obtenção de benefícios tanto para o negócio quanto para os próprios colaboradores. Essas práticas promovem uma visão mais ampla e acertada do negócio, sendo assim alinhando-se com as demandas contemporâneas de responsabilidade social e sustentabilidade (Renner & Gomes 2020).

Considerando os dados apresentados até aqui, fica evidente que a desigualdade enfrentada por pessoas diversas não é apenas histórica, mas também persistente. Nesse contexto, torna-se imprescindível aprofundar o debate em torno da inclusão desses grupos no mercado de trabalho, pois isso não se restringe apenas a questões práticas de sobrevivência, mas também abrange aspectos relacionados à dignidade humana e ao desenvolvimento das potencialidades individuais na sociedade (Araújo & Ferraz 2019).

Deste modo, a realização de um estudo sobre a gestão da diversidade na Entidade X é fundamental em um contexto de constantes mudanças sociais e organizacionais. Nesse sentido, analisar de modo investigativo compreendendo as práticas, desafios e impactos da gestão da diversidade nessa organização torna-se relevante por diversos motivos.

Autores como Cox e Blake (2019) defendem que a gestão da diversidade vai além de ser apenas uma obrigação legal; ela é considerada uma estratégia fundamental para conquistar vantagens competitivas e aprimorar o desempenho das organizações.

Inicialmente, explorar essa temática qualitativamente pode influenciar de maneira construtiva a cultura organizacional da Entidade X, ao fomentar um ambiente de trabalho caracterizado pela inclusão, colaboração e respeito mútuo. Além disso, a gestão eficaz da diversidade está alinhada às demandas sociais e legais atuais, sendo essencial para evitar conflitos e garantir a conformidade com os princípios éticos e normativos da sociedade contemporânea.

A administração eficiente da diversidade requer a adoção de práticas inclusivas, como a gestão que considera diferentes faixas etárias, programas de mentoria entre colegas e processos de decisão participativa. Tais práticas são essenciais não só para potencializar as diversas competências e pontos de vista presentes entre os colaboradores, mas também para enfrentar estereótipos e assegurar que todos tenham oportunidades justas (Wang, et al., 2020).

Outro aspecto relevante é o impacto da diversidade na eficiência e efetividade das operações da Entidade X. Ao valorizar e integrar diferentes perspectivas, experiências e habilidades, a organização pode alcançar resultados mais inovadores e competitivos. Ademais, a gestão da diversidade pode ser um fator determinante na atração e retenção de talentos, contribuindo para a formação de equipes mais engajadas e diversificadas.

A criação de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e a inclusão é fundamental para atrair e reter profissionais altamente qualificados. Quando os empregados reconhecem o comprometimento da organização com a diversidade, eles se sentem mais valorizados e integrados. Essa percepção positiva fortalece o senso de pertencimento, o que, por sua vez, eleva a moral, o engajamento e a produtividade dos colaboradores (Ayoko, et al, 2023).

Além dos benefícios internos, é importante considerar a dimensão externa dessa pesquisa. Ao promover uma gestão efetiva da diversidade, a Entidade X pode fortalecer sua imagem institucional e reputação no mercado, demonstrando seu compromisso com a responsabilidade social e a inclusão. Dessa forma, a pesquisa sobre a gestão da diversidade na Entidade X não apenas contribui para o avanço teórico e prático nessa área, mas também para o fortalecimento da organização como um todo em um cenário complexo e dinâmico.

1.3 Objetivos

Considerando a questão da pesquisa, bem como a temática, o presente estudo apresenta na sequência seus objetivos (geral e específicos).

1.3.1 Objetivo geral

Analisar de modo investigativo as barreiras que a Entidade X encontra ao tentar implementar uma gestão da diversidade em seus ambientes laborais.

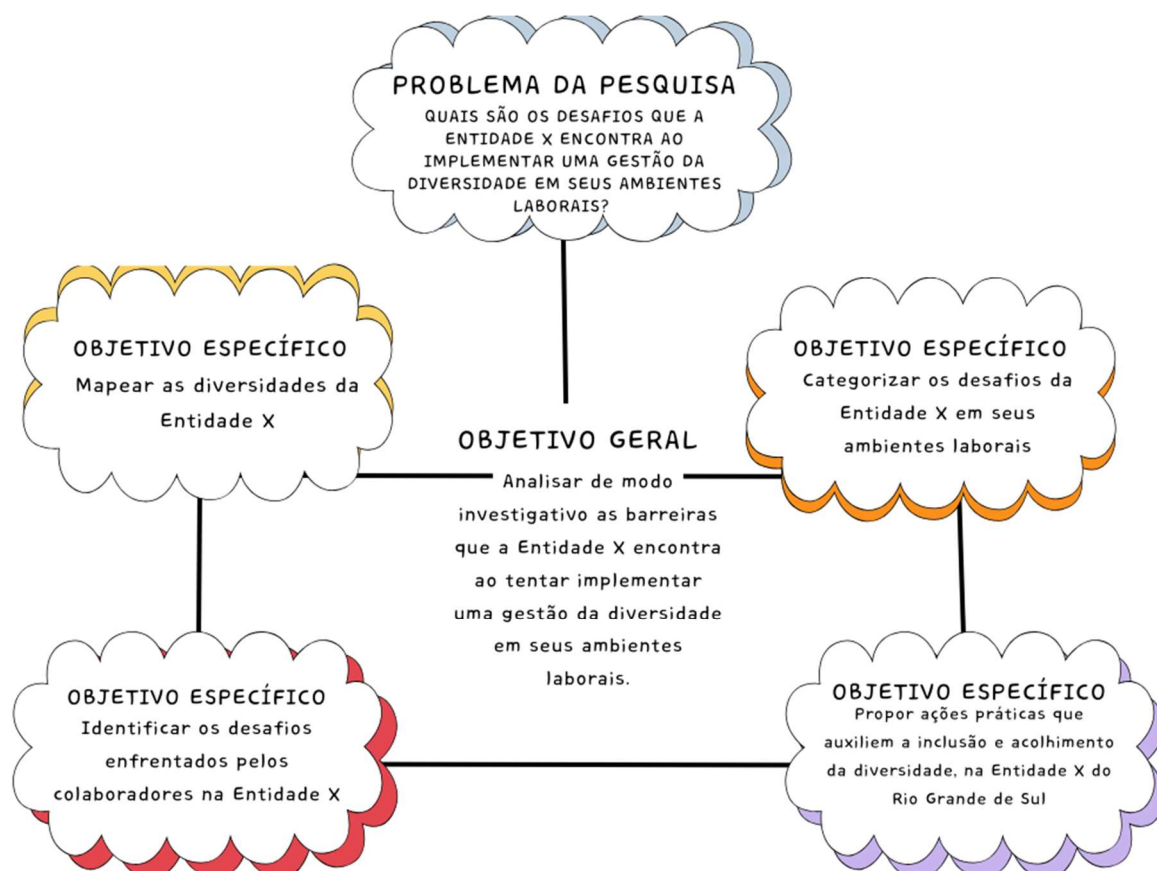
1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear as diversidades da Entidade X;
- b) Categorizar os desafios da Entidade X em seus ambientes laborais;
- c) Identificar os desafios enfrentados pelos colaboradores na Entidade X;
- d) Propor ações práticas que auxiliem a inclusão e acolhimento da diversidade, na Entidade X do Rio Grande de Sul.

1.3.3 – Fluxograma da pesquisa

Para uma compreensão mais clara da proposta e dos objetivos desta pesquisa, elaborou-se a Figura 1 que aborda o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

Figura 1 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2024

A Figura 1 permite observar o percurso metodológico proposto nesta pesquisa, facilitando a compreensão dos passos e etapas necessárias para alcançar os resultados esperados.

2. Referencial Teórico

Em seguida, apresenta-se o referencial teórico, abrangendo os principais conceitos e a contextualização do tema da pesquisa proposta. Os tópicos abordados incluem o princípio da administração, de gestão de pessoas, a diversidade e suas variações, a gestão da diversidade e a sustentabilidade organizacional.

2.1 O princípio da administração

Criado por Frederick Wilson Taylor no final do século XX, escola de administração científica, surgiria para mudar a forma de gerenciar e supervisionar uma empresa (Santos, 2020). De acordo com Taylor, a organização e a Administração deveriam ser estudadas e tratadas de forma científica e não empírica, sendo que a improvisação deveria ceder lugar ao planejamento e a ciência (Almeida, 2016).

Através de análises científicas, Taylor expunha suas teorias e análises sobre os métodos em quais os operários deveriam usar em seus trabalhos, para que assim o melhor trabalho fosse feito e da melhor maneira possível, assim ele cria a forma de observação dos resultados obtidos, já que estes devem ser visivelmente superiores do que os utilizados por iniciativa e incentivos, medidas bastante comuns para o pagamento dos trabalhadores, tendo em vista que o resultado do sistema sobre os trabalhadores é a economia de dinheiro e de uma vida melhor (Raposo & Silva 2017).

Denomina, como administração científica por estabelecer uma organização racional do trabalho, Taylor da origem a 4 princípios:

- 1- Princípio do planejamento: tem como objetivo efetuar a troca da mão de obra improvisada por métodos científicos e comprovado, desenvolvendo assim o planejamento.
- 2- Princípio do preparo: foi desenvolvido com a finalidade de selecionar cientificamente os operários através de suas aptidões e treiná-los para o seu melhor.
- 3- Princípio do controle: verifica e controlar, as ações aplicadas, assim é possível verificar como verdadeiro qual melhor trabalho está sendo executado como pré-estabelecido.
- 4- Princípio da execução: tem como objetivo ordenar e responsabilizar os operários, para que a execução das tarefas seja disciplinada.

Embora Taylor tenha como objetivo inicial a ideia de potencializar linearmente a produção dos operários, por consequência ele acaba por aumentar a produção industrial e seus

benefícios aos operários, e a longo prazo melhorou a relação chefe e empregado (Raposo & Silva 2017).

Posteriormente diversos outros autores criaram suas críticas e suas contribuições em cima dos princípios de Taylor.

Na ideia inicial da administração científica era a padronização do trabalho, dos processos e da produção, assim sairiam beneficiados tanto patrão quanto empregados (Vieira, 2022). Assim surge o que foi denominado de Organização Racional do Trabalho uma importante célula de propagação da racionalidade positivista no seio da classe trabalhadora (Silva; Araujo; Conde, 2022).

Após esse contexto a organização racional do trabalho, se solidifica além de uma teoria, no qual tem como objetivo executar melhor as tarefas diárias no trabalho, e através de seus princípios torna a empresa mais eficiente e produtiva. O sucesso organizacional nos dias atuais está relacionado não somente ao perfil dos líderes administrativos que apresentam competências de conduzir as demandas simultâneas de seus concorrentes, mas também a eficiência e produção que as modela no decorrer do tempo (Santos, 2020).

Porém, com passar dos anos, torna-se necessário a criação de uma abordagem, mas humanística dentro das organizações. Abordagem no qual surge a partir de 1927, denominada como Teoria das relações humanas, no qual tem como objetivo solidificar a relação existente entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos operários (Alperstedt, 2018).

Durante o período de 1927 a 1933, o professor Elton Mayo conduziu um experimento conhecido como Hawthorne, composto por cinco fases, no qual foi possível observar a relevância das relações humanas no contexto das atividades laborais. Esse experimento teve um impacto significativo na teoria da administração, levando a uma revisão dos princípios anteriormente aceitos e à abertura de novas discussões. Os princípios administrativos clássicos, que eram amplamente aceitos até então, foram submetidos a uma reavaliação e foram reformulados, evidenciando a necessidade de corrigir a tendência de desumanização do trabalho por meio da aplicação de métodos científicos e precisos (Alperstedt, 2018).

A abordagem humanística na administração só obteve reconhecimento após a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos, em parte devido às características democráticas desse país. Algumas conclusões importantes desse período incluem a compreensão de que o nível de produção está ligado à integração social, o comportamento social dos funcionários, as recompensas e sanções sociais, a existência de grupos informais, a valorização das relações humanas e a importância do conteúdo e da natureza dos cargos ocupados pelos trabalhadores. Essas conclusões contribuíram para uma mudança significativa na maneira como as

organizações compreendem e gerenciam as relações entre os colaboradores e o ambiente de trabalho (Monego, et al 2021).

2.2 Gestão de pessoas

Após a teoria das relações humanas, diversos outros autores buscaram compreender as estruturas não visíveis da eficácia das organizações, mantendo como foco “A humanização dos operários em suas tarefas trabalhistas”, diante desse contexto as atuais organizações, passam a dar mais atenção aos seus colaboradores, e quais tarefas desempenham (Reynier, 2021). De acordo com Gil (2019), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para a compreensão da mão de obra humana dentro das organizações, se faz necessário obter-se um processo de desenvolvimento contínuo dos indivíduos e sobre sua realidade social, no qual se tornar um fator fundamental que impacta diretamente em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e mental em diferentes organizações (Cortez, 2019). Dentro das organizações a Área de Gestão de Pessoas (G.P) é responsável por este processo. Por meio de um conjunto de práticas políticas, métodos e organizações operadas por um gestor, a (G.P), tem o objetivo de conduzir e fortificar as relações humanas entre a organização e os operários (Silva et al,2020).

A G.P. passa a se tornar parte essencial e sensorial na mentalidade corporativa e na cultura organizacional de uma empresa. Por meio de diversas variáveis como, cultura organizacional, a estruturação o da organização, seus paradigmas organizacionais, relações mercantis, nível da organização, procedimentos internos, entre outros fatores é o que tornam a G.P. parte essencial na constituição das empresas modernas (Araujo, 2021).

Arelado as funcionalidades da G.P a cultura organizacional é possuída em todas as organizações, indiferentemente de seus tamanhos, tipos, funcionalidade e propósitos, a cultura organizacional é a imagem de liderança da organização, que tem como objetivo evidenciar as relações humanas de uma empresa (Mikušová,2023).

Gerenciar corretamente a G.P e a cultura organizacional, torna-se o principal cuidado das empresas, pois para o mercado de negócios, ela passa a ser vista como um recurso vital para a sobrevivência e desenvolvimento de uma organização. Além do experimento de Hawthorne, há outros diversos estudos, como a Teoria de X e Y de McGregor (1960), a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg (1950) e o Modelo Contingencial de Victor Vroom (1958). No Qual classificam os funcionários como centro da gestão, uma gestão eficaz de equipes e pessoas, no

qual prevê a vida útil das organizações, suas produtividades e de seus funcionários e sobre o seu sucesso financeiro (Pedraza-Rodríguez, et al, 2023).

Dutra, Dutra e Dutra (2017) destacam que a atenção que as organizações têm com as pessoas desempenha um papel importante para que seja criada uma relação de trabalho fundamentada na confiança.

A integração e familiarização da temática Gestão de Pessoas, cultura organizacional e Diversidade, dentro das empresas, é vista como um processo essencial no desenvolvimento da empresa moderna no qual acaba por desempenhar um papel importante na inovação e crescimento de uma organização (Kim et al., 2023).

2.3 Diversidade e suas variações

Para melhor compreensão da temática apresentada, torna-se necessário a definição e contextualização do termo diversidade organizacional, e suas variedades, deste modo apresenta-se o Quadro 1 com o conceito de suas tipologias, no quais foram escolhidas a serem apresentadas devido suas ligações aos resultados desta pesquisa.

Quadro 1 – Conceito da diversidade

Diversidade	Conceito	Autor
Gênero	Refere-se (1) desafiar as divisões rígidas que classificam "homens" e "mulheres" como categorias estáticas, estabelecendo uma oposição binária fundamental, a fim de (2) compreender em toda a sua diversidade as maneiras como as masculinidades e feminilidades foram historicamente construídas, (3) identificando suas relações com sistemas de controle social, desigualdade e poder, visando (4) colaborar para a sua superação.	Adelman (2002)
Étnico-Racial	A diversidade étnico-racial pode ser descrita em nível individual como a implementação de medidas para a contratação, retenção, elaboração de planos de carreira e desenvolvimento de pessoal visando a igualdade racial dentro do contexto corporativo. Em nível coletivo, envolve a criação de um ambiente propício, o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional e a implementação de estratégias direcionadas para a inclusão de diferentes grupos étnicos.	Martarello & Conceição (2024)
Religiosa	São variadas manifestações religiosas que emergem em distintos cenários sociais, representadas por diversos agentes religiosos que possuem suas próprias perspectivas sobre o divino, o humano e o mundo. São também distintas interpretações das religiões e de suas interações com o mundo e com outras crenças religiosas.	Matos & Sousa (2020)
Sexual	Crença coletiva que percebe a homossexualidade como uma condição menos valorizada em comparação com a heterossexualidade, sendo estigmatizada e desvalorizada socialmente.	(Altman Et Al., 2012; Arreola Et Al., 2015; Herek, 2011; Herek, Et Al., 2009; Herek; Mclemore, 2013; Teliti, 2015; Drummond & Versiani, 2022).
Etária	O processo de envelhecimento da força de trabalho. Na verdade, a caracterização de um funcionário como mais experiente não se restringe apenas a questões de nomenclatura ou dados estatísticos; em vez disso,	Sabbag (2021)

	reflete a tendência das organizações em categorizar e identificar certos colaboradores como pertencentes a uma faixa etária mais avançada.	
Funcional	Indivíduos que apresentam deficiências físicas, mentais, intelectuais ou sensoriais de longa duração, as quais, quando combinadas com várias barreiras, podem limitar sua participação em igualdade de condições com os demais na sociedade.	Oliveira (2021)

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

A Diversidade organizacional pode ser definida como a diferenciação com base em várias características em que os funcionários diferem ou se percebem como diferentes dos colegas de trabalho (Yuliya, 2022). Características de aspectos como, raça, crença, sexualidade, gênero e até mesmo limitações físicas, são exemplos de diversidade que levantam questionamentos organizacionais de modelo administrativo (Malheiros et al, 2020).

A inclusão da diversidade organizacional pode ser definida como “a percepção de um funcionário sobre a justiça organizacional nas práticas, a integração das diferenças e o compromisso da liderança com a diversidade” (Jaiswal & Dyaram, 2020, pág. 1125). Diante da temática, algumas organizações de forma obrigatória ou não, iniciam ações internas para que o conceito de minoria seja estabelecido nas diretrizes das políticas voltada a diversidade (Sposato et al, 2015).

2.3.1 Gestão da diversidade

A gestão da diversidade é uma abordagem estratégica adotada pelas empresas em resposta à pressão de grupos sociais em desvantagem e às exigências legais. Essa prática organizacional visa promover a inclusão da diversidade nos ambientes de trabalho por meio de diversas ações e políticas, como recrutamento e seleção, programas de treinamento internos, estratégias de branding, entre outras estratégias (Martarello & Conceição 2024)

O surgimento desse tema ocorreu em um contexto em que a composição da força de trabalho estava se diversificando rapidamente nas últimas décadas, abrangendo aspectos como gênero, raça, entre outros. Embora a gestão da diversidade seja amplamente adotada como uma prática gerencial, sua implementação nas organizações não é tarefa simples. Diversos obstáculos surgem nesse processo, incluindo a resistência por parte dos funcionários em relação à eficácia dos programas de diversidade e às dificuldades de alteração das rotinas administrativas no setor de recursos humanos.

A análise sobre a gestão da diversidade no Brasil, especialmente nas organizações, requer uma compreensão das políticas públicas que promovem a igualdade de oportunidades no mercado, das regulamentações contra a discriminação e do que está estabelecido na Constituição Federal.

Considerando que sociedade brasileira possui graves problemas de justiça, ainda há quem proteja a explanação sobre valorização da gestão da diversidade e que ela possua um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social (Fleury,2000). Alves & Galeão - Silva (2004) indagam sobre a real potência a gestão da diversidade em criar uma solução capaz de excluir grupos historicamente discriminado, ainda perguntam se a gestão da diversidade não poderia ocasionar de uma forma ideologicamente articulada esconder conflitos que são constituídos em campos sociais como por exemplo, da existência de preconceitos contra grupos sociais marginalizados, haveria possibilidade da gestão da diversidade reverter os direitos de um grupo descriminado através de uma simples ação afirmativa?

A recorrência da discussão sobre acessibilidade de pessoas diversificada nas diversas atividades sociais demonstra os diversos problemas enfrentados em seu cotidiano, visivelmente quando da sua inserção no mundo acadêmico e no mercado de trabalho. De acordo com, Cabral (2018) A dificuldade encontrada pela pessoa com deficiência para a adquirir competência profissional e se inserir no mercado de trabalho é histórica. A desinformação e o consequente estigma associado à pessoa e à deficiência, numa sociedade que tem aparência, um dos critérios fundamentais para a seleção de mão de obra, constituem obstáculo de tal modo, que as conquistas nesse campo, embora significas, continuam tímidas.

As ações afirmativas é uma medida de política pública que tem como finalidade prover a eliminação das desigualdades historicamente acumuladas (Lyrio, et al, 2019). Sobre as ações afirmativas Lyrio, et al., (2019), decorrem a seguinte informação:

(...) O termo ação afirmativo, tem origem nos Estado Unidos da América, no qual foi utilizada em uma ordem executiva federal norte americana durante um movimento de reivindicações democráticas internas(...) No contexto brasileiro, as políticas de ações afirmativas foram adotadas com o objetivo de assegurar a igualdade de tratamento e, especialmente, de oportunidades, além de buscar compensar as desvantagens causadas pela discriminação e marginalização de diversos grupos sociais, cujas razões são complexas e se acumularam ao longo do tempo na sociedade.

2.4 Sustentabilidade organizacional

Por meio de um acordo mundial, em 2015 a ONU estabeleceu como meta desenvolver um mundo mais sustentável e responsável até 2030. Para contemplar este princípio, a ONU delimitou 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que têm, entre suas definições, ter um planeta mais justo e erradicar a desigualdade social (Royo et al., 2021).

Desde a assinatura do acordo o Brasil não vem medindo esforços para alcançar bons resultados em relação aos ODS, porém temáticas como, o crescimento da desigualdade social; a sustentabilidade socioambiental a integração da perspectiva/divisão por gênero, a luta contra a discriminação racial, étnica, por orientação sexual e identidade de gênero, os desafios enfrentados pela juventude, e a inclusão das pessoas com deficiência continuam sendo alguns dos desafios persistentes que o Brasil enfrenta diariamente em relação à agenda 2030. (Gomes et al., 2020).

Com a consolidação do documento *Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável* em 2015, por 193 Estados-membros da ONU aprovou-se a implementação da proposta que se iniciou em 2015. Com a consolidação estabeleceu-se um plano de ação que possui dezessete ODS (Figura 2) e 169 metas, no qual para se ter êxito, é necessário o envolvimento dos governos, da sociedade civil, do setor privado, do meio acadêmico, da mídia e da ONU, deste modo considera-se como uma parceria global (Souza e Vaz, 2019). Diante disto, formou-se um acordo internacional em torno da expectativa de que todos os territórios implementarão medidas para executar as metas e atingir os objetivos dos ODS no período 2015-2030, agindo de forma adequada, rápida e consciente, e assegurando um desenvolvimento sustentável para o futuro das próximas gerações (Oliveira e Silva, 2019)

Figura 2 - ODS DA ONU



Fonte: ONU. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, 2016

A Figura 2 apresenta os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) como parte da Agenda 2030. Cada objetivo aborda questões importantes, como erradicação da pobreza, fome zero, saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, entre outros, refletindo os esforços globais para

alcançar um futuro mais sustentável e equitativo. Esses objetivos servem como diretrizes para políticas e ações em nível internacional, nacional e local, visando promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma integrada.

ODS 5 – Igualdade de gênero

Conhecido como ODS 5 – Igualdade de gênero, O ODS 5, conhecido como Igualdade de Gênero, visa alcançar a plena igualdade e o empoderamento de mulheres e meninas (IPEA, 2019) Igualdade de gênero refere-se à distribuição equitativa de direitos entre homens e mulheres em diversos setores, incluindo política, economia, profissão e educação. Por outro lado, a desigualdade denota qualquer disparidade, tangível ou intangível, que resulte em falta de equilíbrio ou diferenças entre os gêneros. Ao unir esses conceitos, podemos entender a desigualdade social como a discrepância de poder entre homens e mulheres, refletida nas dificuldades que enfrentam para acessar esferas culturais, profissionais e políticas. (Rezende, 2021)

Dentro do contexto organizacional, a igualdade de gênero emerge como um dos aspectos da inclusão da diversidade, destacando a relevância do entendimento e aplicação do ODS 5 nos locais de trabalho. Embora tenha ocorrido uma redução na disparidade de gênero nos cargos corporativos e nos salários ao longo do tempo, esse processo ainda avança lentamente e carece de avanços significativos (Proni & Proni, 2018).

ODS 10 – Redução das desigualdades

O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10 visa reduzir as disparidades dentro e entre os países. No entanto, a desigualdade social não se limita apenas às diferenças entre grupos sociais com culturas e estilos de vida distintos; também está intimamente relacionada às oportunidades e capacidades individuais. Portanto, a definição de desigualdade social deve considerar o acesso desigual a recursos, serviços públicos e oportunidades, excluindo assim determinados grupos do usufruto equitativo dessas condições (Dultra et al, 2020).

A desigualdade social é um efeito constante e atuante em diversos países e o seu adequado combate tem sido um dos grandes desafios no quais os governos vem enfrentando diariamente através de práticas e políticas públicas (Dultra et al, 2020). No Brasil, a criação e implementação de políticas públicas voltadas para o tema se constitui uma ferramenta eficaz para combater a desigualdade. Contudo, para que as ações empregadas possam ser efetivamente úteis no sentido de diminuição da desigualdade da população, este caminho exige

atenção, uma vez que carece de um preciso diagnóstico do problema a ser combatido, associando-o à população a ser impactada com tais ações (IPEA, 2019).

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de modo investigativo as barreiras que a Entidade X enfrenta ao tentar implementar uma gestão da diversidade em seus ambientes laborais. Com o objetivo de alcançar os resultados propostos, apresenta-se, a seguir, o método detalhado.

3.Método

Neste capítulo, apresenta-se a o detalhamento do método utilizado na pesquisa, considerando o objeto de estudo, os participantes, procedimentos adotados, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise utilizada com estudos de caso na Entidade X.

3.1 Classificação e abordagem de pesquisa

Devido à abordagem do tema, que envolve questões de cunho social e que são de difícil quantificação, o presente trabalho optou por uma abordagem qualitativa. Esta escolha metodológica permitiu uma investigação mais profunda e detalhada dos aspectos subjetivos relacionados à gestão da diversidade na Entidade X.

Nesse contexto, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, sendo realizado um estudo de caso na Entidade X. Essa abordagem possibilitou uma compreensão mais holística e aprofundada das práticas, desafios e impactos da gestão da diversidade na organização, considerando as experiências e percepções dos agentes envolvidos.

O rigor metodológico é essencial em qualquer pesquisa, especialmente em estudos qualitativos como o presente trabalho (Farias et al., 2020). Nesse sentido, destaca-se que a abordagem adotada é exploratória, conforme sugerido por Gil (2007), visando proporcionar uma maior familiaridade com o problema em estudo.

Além disso, a pesquisa possui características de estudo de caso, conforme descrito por Gil (2007) e Yin (2015). O estudo de caso é uma forma de investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Essa metodologia permite uma análise detalhada e profunda do problema em questão, contribuindo para a geração de novos conhecimentos e para a compreensão dos processos subjacentes aos acontecimentos.

Ao integrar elementos da pesquisa exploratória, do estudo de caso e da pesquisa documental, o presente trabalho busca oferecer uma contribuição significativa para a compreensão do problema, e também gerar novos insights e conhecimentos que possam enriquecer o campo da gestão da diversidade na Entidade X, contribuindo para o avanço acadêmico e prático nessa área.

3.2- Objeto de estudo

A Entidade X, é uma agente de transformação social, que tem como objetivo apoiar a indústria por meio de serviços focados em educação e saúde. Há mais de 75 anos, a mesma está presente em 14 polos operacionais, com objetivo de gerar inovação para a indústria e impulsionar a sociedade para o futuro, a agência atua com estruturas físicas, móveis e plataformas digitais que contribuem para o atendimento de mais de 9.000 indústrias e 400.000 pessoas. Para atender à alta demanda das indústrias, A Entidade X possui aproximadamente 46 unidades distribuídas em 14 polos. Em relação à pesquisa, realizou-se um estudo de caso múltiplo no Polo Y.

O Polo Y, localiza-se no norte do Rio Grande do Sul, atualmente compreende as unidades de Passo Fundo, Erechim, Marau, Guaporé e uma extensão em Nova Prata. No total, são aproximadamente 200 colaboradores distribuídos em áreas técnicas, administrativas, educacionais e de saúde, todos prestadores de serviços para as indústrias. Atualmente, o polo atende aproximadamente 886 indústrias.

3.3 – Atores envolvidos

Os atores envolvidos na pesquisa, que se concentra na gestão da diversidade na Entidade X, especificamente no Polo Y do norte do Rio Grande do Sul, incluem o setor de Recursos Humanos, a coordenação e os colaboradores. O estudo aborda as práticas, desafios e impactos da gestão da diversidade nessas unidades, considerando os departamentos de saúde, educação, atendimento ao cliente e compras, e busca compreender como as políticas de inclusão e diversidade influenciam a dinâmica organizacional e a qualidade de vida dos funcionários.

3.4 Instrumento de Coleta de dados e Procedimentos

Destaca-se que, todo o processo de coleta de dados e apresentação dos resultados foi conduzido em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Isso garantiu o respeito à privacidade e à identidade dos dados de todos os participantes envolvidos no estudo.

Para iniciar a coleta de dados, o processo da pesquisa foi dividido em quatro etapas distintas:

1- Autorização para coleta de dados:

Em agosto de 2023, realizou-se a etapa de Autorização para coletas de dados. Nessa etapa, apresentou-se a importância da pesquisa para a Entidade X – Polo Y, respeitando a

hierarquia e a burocracia do sistema da Entidade X. Os passos seguintes incluíram um breve diálogo com a Coordenação responsável pelas unidades do Polo, após a qual foram feitas aprovações e ponderações. Em seguida, o projeto foi encaminhado para a aprovação do gestor da Polo Y, que estabeleceu a comunicação com o Departamento Regional (DR), localizado em Porto Alegre - RS, para solicitar autorização para a execução da pesquisa no Polo Y.

Para obter a autorização, foi necessário enviar um pré-projeto ao Departamento Regional (DR), que solicitou algumas alterações, as quais foram atendidas. Após as alterações feitas, a autorização foi concedida para a realização da pesquisa. Houve também diálogos com o Gestor da unidade para solicitar autorização aos setores responsáveis, apresentando a intenção e a importância do projeto, e realizando ajustes conforme o padrão da Entidade X, disponibilizando-o para revisão antes da aplicação efetiva do projeto.

2- Leituras, pesquisa e conversas informativas com comunidades diversas:

No período de julho, agosto e setembro de 2023, realizou-se a etapa de leitura, pesquisas e conversas informativas com comunidades diversas. Nessa etapa, realizou-se pesquisas e discussões aprofundadas sobre a temática, a fim de compreender melhor o assunto, suas simbologias e o vocabulário adequado. Isso possibilitou a estruturação de um questionário e um roteiro de entrevistas semiestruturadas: um contendo inicialmente 12 perguntas fechadas sobre diversidade, além de uma pergunta aberta (Apêndice A) e outro 12 perguntas abertas sobre gestão da diversidade (Apêndice B). Esses roteiros foram desenvolvidos com o objetivo de obter informações detalhadas e abrangentes dos participantes sobre a gestão da diversidade na Entidade X.

3- Coleta informativa com a equipe especializada:

Em setembro de 2023, realizou-se a etapa de coleta informativa. Para a coleta informativa realizou-se entrevistas com a equipe especializada, incluindo profissionais de Recursos Humanos e Coordenação. Para as entrevistas realizadas, utilizou-se um roteiro de perguntas semiestruturado elaborado com base nas informações sobre política de inclusão obtidas por meio de leituras e estudos sobre a temática. Esse roteiro foi desenvolvido de forma a abordar aspectos relevantes relacionados à implementação e eficácia das políticas de inclusão na Entidade X, permitindo uma análise mais aprofundada e direcionada durante as entrevistas com os colaboradores e a equipe especializada.

4- Coleta prática com os colaboradores do Polo Y:

No último trimestre de 2023, iniciou-se a etapa de coleta prática com os colaboradores do polo Y. Para a fase de coleta prática com os colaboradores do Polo Y, o processo dividiu-se em duas fases. Primeiramente, deslocou-se para as unidades de Passo Fundo e Guaporé, onde foram realizados diálogos individuais com os colaboradores para explicar sobre a pesquisa e aplicar o questionário aos que concordavam em participar. Após a coleta de todas as respostas dos questionários, deu-se início à etapa de entrevistas individuais. Nessa fase, foram selecionados 14 colaboradores para participarem das entrevistas, considerando critérios como interesse em participar, disponibilidade de horário e representatividade nos setores de educação, saúde, atendimento ao cliente e compras.

3.5 Técnica de Análise dos dados

A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2011), que consiste na categorização das unidades de dados *a posteriori*, realizando uma interpretação reflexiva e sistemática para a construção de significados. Essa abordagem busca uma compreensão profunda dos textos por meio da interpretação, conforme destacado por Bauer & Gaskell (2015). Além disso, realizou-se a enumeração da codificação e a frequência das categorias para identificar o que é mais mencionado dentro desse contexto. Essa abordagem permitiu identificar lacunas, ou seja, o que foi mais mencionado, a fim de direcionar as discussões, buscar significados e propor soluções.

Os dados foram analisados sem auxílio de software, embasados no referencial teórico, com o objetivo de compreender se os desafios encontrados na literatura também se aplicam ao Polo Y da Entidade X. Essa técnica de análise oferece o rigor necessário sem que o pesquisador se distancie da realidade do contexto em estudo, evitando assim a criação de uma versão distorcida da entrevista ao categorizar as informações (Godoi & De Mattos 2006).

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos neste estudo, os quais evidenciam as descobertas e as contribuições da pesquisa. Por meio da análise detalhada dos dados coletados e da aplicação dos métodos específicos, correlacionou os resultados alcançados com os objetivos inicialmente propostos.

4. Resultados

É importante ressaltar que durante o período de coleta de dados, o polo Y da Entidade X passou por mudanças organizacionais e instabilidades de gestão. Essas interferências inviabilizaram a coleta de dados em todo o polo Y, sendo possível concentrar apenas nas

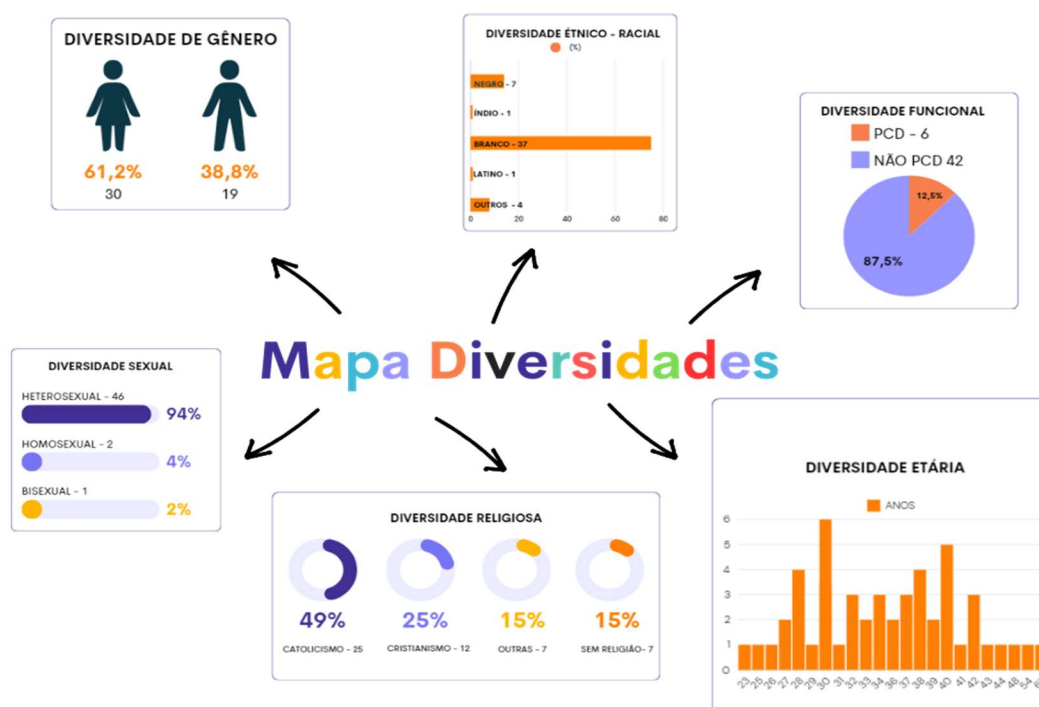
unidades de Passo Fundo e Guaporé. Além disso, não foi viável dar continuidade ao suporte de coleta de dados com a gestão do polo Y, pois esta foi transferida para o polo W da Entidade X. Até a presente data da pesquisa (maio de 2024), o polo Y encontra-se sob rodízio de gestores interinos.

4.1 – Perfil dos Participantes

Com o propósito de alcançar o objetivo de mapear a diversidade da Entidade X, aplicou-se um questionário de perguntas fechadas para todos os colaboradores das unidades de Passo Fundo e Guaporé, a fim de identificar e mapear as diversidades dos colaboradores de cada unidade.

A coleta de dados teve início em outubro de 2023 nas unidades mencionadas. Durante o período de coleta, contabilizou-se um total de 65 funcionários nas duas unidades. No entanto, devido à logística de trabalho em campo e à participação voluntária na pesquisa, obteve-se uma amostra de 49 respostas ao questionário. Conforme a Figura 3 apresenta os dados abaixo.

Figura 3 - Perfil dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024

Ao examinar a composição sociocultural do Brasil, torna-se claro a ampla variedade e a complexidade da diversidade de diferentes grupos étnicos, muitas vezes divididos por fatores como gênero, identidade de gênero, religião, raça/etnia, regionalismo, e outros marcadores, coexistindo no mesmo contexto (Benedito et al., 2022). Diante do contexto, observa-se que a

integração da diversidade nas organizações brasileiras ocorre por meio de um processo de seleção natural, considerando o caráter miscigenado do país, onde diferentes grupos étnicos, marcados por variáveis como gênero, identidade de gênero, religião, raça/etnia e regionalismo, coexistem de forma complexa e variada.

Considerando o mapa com o perfil dos participantes, nota-se que a Entidade X, realiza uma gama de ações de inserção da diversidade em seus ambientes laborais, entretanto torna-se válido ressaltar que no contexto organizacional existe uma diferença de aplicação dos conceitos de inserção e inclusão.

Para promover a inclusão, é importante que a organização implemente uma política de gestão abrangente, englobando aspectos como acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores que representam diferentes grupos sociais. Essa abordagem não apenas busca impulsionar o crescimento profissional individual, mas também visa criar um ambiente de trabalho colaborativo e engajado. Ressalta-se a importância de destacar de forma constante os benefícios de uma cultura diversificada e inclusiva, por meio de atividades como palestras, treinamentos, workshops e programas de sensibilização, que têm como objetivo manter a conscientização e promover o aprimoramento contínuo de todos os membros da organização (Silva et al, 2020).

Ainda sobre o perfil dos participantes e sobre seus resultados, pondera-se que as diversidades de gênero, racial, etária, sexual e étnico racial estão inseridas na Entidade X e a diversidade funcional está inclusa por meio de uma ação afirmativa e da obrigatoriedade da lei. Para melhor compreensão sobre a diferenciação da inserção e inclusão, será exemplificado as diversidades do mapa de diversidade da Entidade X.

Sobre a diversidade de gênero, observa-se que o número de mulheres é superior ao número de homens. O que segundo Benedetto et al, (2020) a inserção de mulheres nas organizações é um fato concretizado, entretanto, mesmo estando “dentro” do mercado de trabalho, suas funções e cargos não são semelhantes. Uma vez visto que tal gênero enfrenta dificuldades na inclusão e equidade de direitos e não ocupam mesmos cargos e responsabilidades que o gênero masculino.

Benedetto et al, (2020), também afirma que embora exista um número expressivo de mulheres na organização, a quantidade de cargos de liderança ocupados é majoritariamente pelo sexo masculino, fato correlacionados a atos discriminatórios ou sexistas que demonstram que o preconceito ainda está sendo sinalizado pelo gênero e não pelas competências devidas.

Fato observado durante a coleta de dados, uma vez, visto que das 30 mulheres respondentes ao questionário, apenas 4 destas ocupam cargo de liderança (13,33%), enquanto dos 19 respondentes do sexo masculino 7 ocupam cargos de liderança (36,84%), considera-se uma diferença expressiva quando apresentado um percentual de apenas 8,1% das mulheres que atuam em cargo de liderança em relação ao total de 49 respondentes, considerando 14,29% dos homens que ocupam cargo de liderança em relação aos 49 respondentes. O que de acordo com Benedetto et al, (2020) uma estratégia de mudança que pode ser adotada pelas organizações afim de igualar as oportunidades para ambos sexos, é a inclusão de práticas e diretrizes que tornem possível a inclusão de mulheres em cargos de liderança.

No que diz respeito à diversidade étnico-racial no contexto da Entidade X, são evidenciados dados relevantes. Apesar de a maioria dos participantes do questionário serem de pele branca, representando 75,5%, destaca-se que a Entidade X apresenta uma significativa representação de outras raças/etnias. Observa-se que 14,3% são de pele negra, enquanto as etnias latinas e indígenas correspondem a 2% cada, e outras etnias totalizam 4%.

A comunidade negra enfrenta há séculos um persistente conflito no âmbito das relações de trabalho, uma questão enraizada desde os tempos da escravidão no Brasil, instituída pela coroa portuguesa no século XVI e apoiada pelo sistema jurídico, pelos latifundiários e pela igreja (Martins & Pimenta, 2020). Após mais de um século e três décadas desde o fim da escravidão no Brasil, persistem profundas marcas desse período, incluindo a marginalização, as disparidades sociais e o preconceito enfrentados não só para a comunidade negra, como para comunidades de outras etnias (Farias et al, 2018).

Esta discriminação racial está intrinsecamente conectada ao mundo do trabalho, estabelecendo uma hierarquia que restringe principalmente negros, mas não só, a ocupações de baixa qualificação intelectual, subalternas e economicamente desfavorecidas (Martins & Pimenta, 2020).

Assim, é essencial que as organizações reconheçam e valorizem o trabalho de seus colaboradores étnicos raciais, proporcionando-lhes oportunidades que estejam alinhadas com suas habilidades e formação, em vez de relegá-los a cargos inferiores. Além de garantir posições adequadas, é importante que esses profissionais recebam remuneração igualitária em relação aos seus colegas brancos que possuam as mesmas qualificações para um determinado cargo (Farias et al, 2018).

Uma vez que, a sexualidade humana é um conjunto complexo de fatores biológicos, psicológicos e sociais, que inclui o sexo biológico, a orientação sexual e a identidade de gênero.

A diversidade sexual refere-se às diversas maneiras de experimentar e manifestar a sexualidade (Silva,2021). Observa-se que no contexto da diversidade sexual na Entidade X, destaca-se um número reduzido de apenas 3 respondentes, o que representa 6% do total de 49 participantes. No entanto, é importante ressaltar que, apesar da baixa representatividade numérica, essa diversidade merece ser completamente incluída e tratada com sensibilidade, assim como qualquer outra forma de diversidade.

No contexto da diversidade religiosa, é fundamental considerar que o Estado é laico, ou seja, não possui uma religião oficial e mantém uma postura neutra em assuntos religiosos. Isso assegura a liberdade de crença e prática religiosa para todos os cidadãos, independentemente de sua afiliação ou convicções. No entanto a predominância da religião católica no Brasil é significativa, representando cerca de 50% da população, conforme dados do IBGE de 2020. Esta realidade também se reflete no perfil dos participantes, onde 51% se identificaram como católicos, seguidos pela segunda maior proporção de 24,5% de cristãos. No entanto, é interessante observar que 7% dos respondentes indicaram não possuir religião, mesmo índice daqueles que optaram por não responder.

Entretanto, salienta-se que religião engloba a compreensão da divindade, seja através da fé em um Deus único ou em múltiplos deuses, bem como das leis e rituais praticados pelos indivíduos. Cada pessoa possui sua própria visão religiosa, baseada em suas crenças e convicções (Barro & Castelo,2021).

Portanto, essa diversidade, se distingue das outras devido à sua natureza íntima, já que a religião é um aspecto pessoal no qual os indivíduos vivenciam sua fé de forma individualizada. No entanto, várias correntes divergentes em relação às diversas religiões podem gerar, em alguns casos, certos "preconceitos" e dúvidas sobre os diferentes tipos de religiosidade, limitando assim sua ampla exposição (Barro & Castelo,2021).

No que diz respeito à diversidade etária na Entidade X, é possível identificar um equilíbrio notável, uma vez que as idades dos 49 participantes variam de 23 a 67 anos. Destaca-se que o maior grupo etário é composto por pessoas de 30 anos, representando 12,5% do total de respondentes, seguido pelos participantes de 40 anos, com 10,4% do total. Isso indica que, em termos de diversidade etária, a Entidade X não apresenta grandes disparidades.

Entretanto é valido ressaltar que a população brasileira e global está passando por um evidente processo de envelhecimento, com projeções indicando que até 2050 haverá três vezes mais pessoas com mais de 60 anos do que em 2015 (Trigueiro et al., 2016). Este fenômeno tem levado a um prolongamento da permanência das pessoas em seus empregos, vários são os motivos que levam os idosos a permanecerem no mercado de trabalho, incluindo a vasta

experiência que estes colaboradores possuem e a necessidade das empresas em manter este capital intelectual. Outro fator está relacionado à questão financeira, onde muitos colaboradores sentem-se compelidos a continuar trabalhando devido às aposentadorias insuficientes para suprir suas necessidades (Farias et al, 2018).

No entanto, para que o mercado de trabalho absorva adequadamente essa população, é necessário considerar desde a nova geração ingressando até aqueles já inseridos há muitos anos. Contudo, esta realidade não tem sido refletida nas organizações, que têm dado preferência à força de trabalho mais jovem, negligenciando os colaboradores mais experientes as organizações muitas vezes justificam suas contratações preferenciais por jovens, argumentando que estes são mais criativos e inovadores, enquanto os funcionários mais velhos não possuem a mesma competência e capacidade (Farias et al, 2018).

Em relação a inclusão da diversidade funcional, observa-se que 14,29% dos 49 respondentes, possuem alguma deficiência, salienta-se que a palavra deficiência abrange uma série de limitações que podem afetar diferentes áreas, como linguagem, audição, visão, mobilidade, entre outras (Malheiros et al, 2021). Um número expressivo, já que ultrapassa o valor estabelecido pela legislação brasileira.

A inclusão de pessoas com deficiência (PcD) é respaldada legalmente pela Lei 8213/91, mais precisamente pelo Artigo 93, que estipula uma quantidade específica de vagas destinadas à contratação desses profissionais. Essas vagas são distribuídas de acordo com o tamanho da equipe, variando de 2% a 5% para os diferentes cargos disponíveis na organização. Por exemplo, em empresas com até 200 colaboradores, 2% das vagas são reservadas para PcDs; de 201 a 500 colaboradores, 3% das vagas são destinadas a esse grupo; para empresas com 501 a 1000 colaboradores, 4% das vagas são reservadas; e em organizações com mais de 1001 colaboradores, 5% das vagas são direcionadas à inclusão de pessoas com deficiência (Malheiros et al, 2021).

Além da inclusão por meio da lei, a Entidade X também utiliza de práticas de ações afirmativas, algumas destas praticas são: Vagas afirmativas para PCD, monitoramento de adaptação, campanhas de informações sobre a importância da inclusão, entre outras.

4.2 Análise dos dados - Coleta informativa

Objetivando identificar os desafios que a Entidade X encontra ao tentar implementar uma gestão da diversidade em seus ambientes laborais, conduziu-se uma investigação que se pautou pelos pressupostos metodológicos da pesquisa qualitativa, delineando um processo de

interlocução com os responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos e com a coordenação da Entidade X. Esta abordagem permitiu uma análise aprofundada dos princípios, políticas e práticas adotadas pela entidade em relação à gestão da diversidade.

As entrevistas, seguiram um roteiro de questões semiestruturado, com perguntas abertas, afim de obter-se uma análise profunda da temática, subjugando como principal questão a gestão da diversidade e seu contexto na Entidade X (Quadro 2).

Quadro 2: Análise de conteúdo (Desafios) do RH da Entidade X

Unidade de registro (codificação)	Enumeração	Unidade de contexto	Categorias
Carência de interação entre o RH regional e o Departamento Regional	5	“...Para mim, enquanto RH regional, não tem implicância nenhuma nesse assunto, é sempre a tratativa do gestor com o recrutamento e seleção de Porto Alegre...” RH, 27 anos	Interação Social
Falta de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão	4	“...Então, não tem um padrão, não tem um procedimento padrão, entrou um PCD, você tem que perguntar se ele precisa de alguma adaptação...” RH, 27 anos	Padronização de procedimentos
Ausência de autonomia aos RH regionais.	4	“...Minha função aqui se torna mais RH generalista, então a gente faz vários processos, mas alguns, mais específicos, é tudo por Porto Alegre. Então, algumas coisas, tipo, a gestão de pessoas, de fato, não cabe a mim, é mais o gestor e o pessoal lá da sede...” RH, 27 anos	Autonomia e Empoderamento
Falta de instruções específicas em relação a Diversidade	3	“...Talvez a gente não receba instruções específicas com relação à diversidade mas acho que entra dentro de um contexto até maior...” Coordenação, 49 anos	Orientações e Políticas
Carência e treinamento ao RH regionais	3	“...Não tem um treinamento, não tem o antes, como é que vai tratar uma pessoa...” RH, 27 anos	Sensibilização
Ausência de um canal de comunicação confiável para denúncias.	2	“...Esse canal, assim, para todas as questões, não só de inclusão e tudo mais, até assédio, em algum sentido, questão de moral, enfim, não tem...” RH, 27 anos	Canal de Comunicação
Carência de domínio em relação as políticas.	2	“...Bem sincera, eu não conheço se existem políticas específicas para isso, se tem um olhar do RH. Por isso que eu disse, eu não sei se isso tem muito mais a ver com a gestão local ou se é uma política institucional. Isso eu não sei dizer...” Coordenação, 49 anos	Orientações e Políticas
Falta de domínio em relação aos programas da Entidade X.	2	“...Tem o programa acolhida, o programa acolhida que envolve essa diversidade, só que ele é bem genérico, eu não sei se ele vai pegar focado nessas questões de diversidade, daria para questionar o pessoal, mas ele é mais um abraço para todo o mundo...” RH, 27 anos	Sensibilização

Categorias**Frequência:**

Interação social: 12,5%

Padronização e Procedimentos: 12,5%

Orientações e Políticas: 25%

Sensibilização: 25%

Autonomia e Empoderamento: 12,5%

Canal de Comunicação: 12,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Durante a análise dos dados, identificou-se oito desafios significativos relacionados à gestão da diversidade na Entidade X. Esses desafios foram categorizados *a posteriori* com base nos dados coletados, considerando fatores como interação social, padronização de procedimentos, orientação política, sensibilização, autonomia e empoderamento, bem como canais de comunicação (Figura 4).

Figura 4 – Frequência das categorias



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024

A análise dos dados apresentados na Figura 4 demonstra uma distribuição significativa dos desafios encontrados e das áreas de atuação relacionadas à interação social, padronização de procedimentos, orientações e políticas, sensibilização, autonomia e empoderamento, bem como no canal de comunicação. Entre os desafios destacados, ressaltam-se a falta de interação entre o departamento de Recursos Humanos (RH) regional e o Departamento Regional, a ausência de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, e a carência de autonomia para os RH regionais. Os mesmos são contextualizados abaixo.

Em um cenário empresarial cada vez mais globalizado, no qual as organizações buscam uma vantagem competitiva, a área de Recursos Humanos assume um papel estratégico e ativo,

agindo como um agente de mudança que integra a diversidade às demandas do negócio. Nesse contexto, a função do RH na gestão da diversidade é criar políticas e procedimentos que apoiem a harmonização dos objetivos organizacionais com a gestão da diversidade (Siqueira et al., 2022).

No entanto, de acordo com a estrutura hierárquica da Entidade X, visando a eficiência dos 14 polos e suas 46 unidades, a opção é ter um representante de RH em cada polo, além de manter um departamento de RH centralizado na unidade principal em Porto Alegre. Embora essa organização traga benefícios às unidades, como a proximidade do Departamento Regional com os funcionários e prontidão para lidar com questões práticas e burocráticas, ela também apresenta desafios de comunicação e cria uma lacuna de interação entre o RH regional e o Departamento regional. Essa carência de interação é identificada como o principal desafio pelo RH do polo. Agente de RH, 27 anos.

“...É, aqui, na questão do interior, como a gente diz, eles não passam nada por nós. Eu acredito que talvez se a gestão veja que essa pessoa, PCD, seja uma pessoa que tenha que ocupar os carros, se deslocar e tudo mais, ela teria... O gestor teria que ver junto, né? Se é necessário, e tal, fazer essas modificações, alterações no carro. Talvez, também, sempre leve para Porto Alegre, talvez uma pessoa lá visse como é que faz essa parte, né? De modificar algo, no sentido, conforme necessário. Acho que tudo passa por lá, por mim, nem chega essa informação...” RH, 27 anos.

A complexidade do desafio de interação entre o RH regional e o Departamento regional resulta em desafios adicionais, como observado no Quadro 2. No entanto, as declarações fornecidas pelo RH regional evidenciam que a falta de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, juntamente com a falta de autonomia dos RH regionais, emergem como situações críticas tão significativas quanto o desafio principal.

“...Não, não tem, não é um formulário, não é um padrão alto, nem formalizado, vai entrar fulano, que é surdo, não é avisado, vai conforme o fluxo normal...” RH, 27 anos.

Linearmente, isso se reflete no desafio da autonomia do RH regional.

“...Teve mais umas questões de assédio, não chega a ser moral, foram questões mais de funcionário que não se sentiam mais confortáveis, né? Com o seu superior, e ela não se sente confortável pra explicar as angústias dela. Então, por medo e repressão, ela acabou me comentando, na situação, eu guardei, comentei com ela alguma coisa, como dica, né? Que ela procurasse o gestor dela, mas ela, ainda assim, não se sente confiante por medo de represálias, né? Então, eu compartilhei com a minha X, minha RH de referência, e ela teve, aceitou ali, acolhida, mas a gente não conseguiu fazer um trabalho, né? Dar uma orientação, assim, mais construtiva pra ela...” RH 27 anos

A falta de autonomia do Recursos Humanos reflete uma lacuna na capacidade de tomar decisões e implementar políticas de forma independente e eficiente ocasionando situações negativas e indesejadas.

“...Até ela saiu da empresa, né, pelas questões, e ficaram cada vez mais graves, né? E, como não tinha uma resolução, e ela também, mesmo, optou por sair da empresa porque viu que não ia ter avanço nessas questões, né? Então, ela decidiu sair pra não evitar alguma, né? Uma depressão. Ela optou por sair, sim, porque viu que não ia ter resolução no problema dela, né? ...” RH, 27 anos.

Além de prevenir situações negativas, conforme evidenciado, a autonomia do RH pode assegurar comportamentos adequados no ambiente de trabalho, contribuindo para a redução significativa de práticas discriminatórias. Além disso, a autonomia também permite manter uma política de diversidade que favoreça o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva (Siqueira et al., 2022).

A gestão da diversidade tem como objetivo, incluir Programas e políticas que visam aprimorar a equidade nas organizações e incentivar a inclusão, contratação, retenção e promoção de grupos de minoria (Dover et al., 2019). Entretanto tais ações nem sempre são claras ou realizadas por parte das organizações, quando questionado ao RH da entidade X se havia uma Gestão da Diversidade na empresa foi mencionado que:

“A princípio eu acho que tem sim, só não vou me lembrar, as pessoas que referenciam, mas eu digo que tem sim.” RH, 27 anos.

Ainda sobre a relação entre a autonomia do RH e a gestão da diversidade, a autonomia desempenha um papel importante na promoção de práticas eficazes de gestão da diversidade. Nesse contexto, o agente de Recursos Humanos assume uma função essencial ao promover e incentivar as práticas de gestão da diversidade, participando de forma ativa e influenciando tanto a gestão como toda a estrutura organizacional. Para isso, é importante que o agente atue de forma estratégica, planejando, integrando e impulsionando iniciativas que resultem em uma gestão eficaz da diversidade.

Contudo, conforme destacado pelas declarações do setor de Recursos Humanos, percebe-se que a gestão da diversidade não é uma prioridade evidente no polo, e suas estratégias não estão claras ou não são conhecidas por todos os colaboradores. Por outro lado, conforme mencionado pela coordenação da Entidade X, é notável que a organização não pratica discriminação em seus processos de contratação, demonstrando um compromisso com a inclusão e abrangendo a diversidade tanto antes quanto após o processo seletivo, conforme evidenciado em uma de suas declarações. Coordenação, 49 anos.

“...Para mim isso é bastante claro, assim. Inclusive na rigidez dos processos seletivos, a gente tem etapas em que passa pelo RH, o gestor tem um poder limitado no processo seletivo, porque eles só chegam no final. Então, isso para mim é uma das grandes formas de você garantir... Diversidade e igualdade também, né? Que para mim são conceitos que conversamos. Porque é que eu entendo que na Entidade X alguém não vai deixar de ter oportunidades porque é mulher. Não vai deixar ter oportunidades porque é, você, sei lá, adventista. Ou não vai deixar porque é judeu,

ou porque é negro, ou porquê... E quando se olha para a competência, você acaba naturalmente trazendo um ambiente de diversidade. Então, hoje eu percebo que a gente tem... colegas de orientações sexuais diversas, e isso é tratado com muita naturalidade e respeito. A gente tem pessoas de religiões diferentes, e isso não é... Também é tratado com respeito, não é levado em consideração. Até mesmo opiniões políticas diferentes.” Coordenação, 49 anos.

A análise de conteúdo dos dados oriundos do RH da Entidade X, revelou desafios significativos enfrentados pela organização, incluindo a falta de interação entre o RH regional e o Departamento Regional, a ausência de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, bem como a falta de autonomia dos RH regionais. Estes desafios podem ser vistos como obstáculos para uma gestão eficaz da diversidade, especialmente quando consideramos a importância de promover confiança e inclusão dentro da organização.

Neste contexto, é importante reconhecer que as organizações comprometidas com uma estratégia de RH de alto desempenho não questionam se devem ou não aderir à gestão da diversidade. Em vez disso, elas buscam a melhor maneira de implementar essa gestão de forma eficaz. Essas estratégias devem ser cuidadosamente desenhadas para promover a confiança entre os colaboradores e fomentar uma cultura inclusiva, onde todos se sintam valorizados e respeitados (Siqueira et al., 2022). Isso ressalta a importância de superar os desafios identificados anteriormente e implementar práticas que garantam uma gestão eficaz da diversidade dentro da organização.

4.3 Análise dos dados – Desafios da diversidade na Entidade X.

A segunda fase da pesquisa teve como objetivo identificar os desafios relacionados à diversidade na Entidade X, utilizando para isso uma análise de conteúdo.

4.3.1 – Perfil dos participantes da segunda etapa

Na fase subsequente de coleta de dados da pesquisa, foram adotados procedimentos metodológicos para selecionar os participantes. Após a conclusão do questionário inicial sobre diversidade, os respondentes foram abordados com uma questão adicional, indagando se estariam dispostos a participar de uma segunda etapa que envolveria uma entrevista individual sobre gestão da diversidade na Entidade X. A participação nesta etapa era voluntária e requerida através do consentimento do respondente. A seleção dos entrevistados foi realizada de maneira criteriosa, com a escolha de 1 a 3 indivíduos de cada setor representado, considerando critérios como a manifestação de interesse em participar, disponibilidade de

horário para a entrevista e pertencimento aos setores de educação, saúde, atendimento ao cliente e compras. No Quadro 3 é possível analisar o perfil dos participantes:

Quadro 3: Perfil dos participantes

Entrevistado	Cidade	Setor	Gênero	Diversidade (identificada)
Entrevistado 1	Guaporé	Educação	Feminino	Gênero, racial
Entrevistado 2	Guaporé	Educação	Feminino	Gênero, religiosa
Entrevistado 3	Guaporé	Educação	Feminino	Gênero
Entrevistado 4	Guaporé	Atendimento ao cliente	Feminino	Gênero
Entrevistado 5	Guaporé	Atendimento ao cliente	Masculino	Funcional, etário
Entrevistado 6	Guaporé	Atendimento ao cliente	Feminino	Gênero, racial, cultural, sexual
Entrevistado 7	Guaporé	Saúde	Masculino	*Não possui
Entrevistado 8	Guaporé	Saúde	Feminino	Gênero
Entrevistado 9	Passo Fundo	Saúde	Feminino	Gênero, sexual, religioso
Entrevistado 10	Passo Fundo	Saúde	Masculino	Funcional
Entrevistado 11	Passo Fundo	Educação	Feminino	Gênero, etário
Entrevistado 12	Passo Fundo	Atendimento ao cliente	Masculino	Funcional
Entrevistado 13	Passo Fundo	Compras	Feminino	Funcional, gênero
Entrevistado 14	Passo Fundo	Gestão/Saúde	Feminino	Gênero, funcional, etário

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

*Em relação ao participante 7, observou-se que durante o processo de coleta dos dados não foi identificada nenhuma manifestação percebida de diversidade, o que levou a considerá-lo dentro do que pode ser chamado de "padrão". No entanto, a decisão foi de prosseguir com a entrevista, visto que o intuito desta pesquisa é identificar iniciativas de inclusão da diversidade, independentemente de serem perceptíveis ou não.

A diversidade nas organizações apresenta um contexto desafiador, embora também ofereça benefícios significativos ao promover a inclusão social de diferentes culturas e características diversas. Em termos gerais, a administração de recursos humanos representa uma atividade complexa, sujeita a múltiplos desafios nesse âmbito. No entanto, quando abordada de forma eficiente e compreendida em toda a estrutura organizacional, a consecução de metas e objetivos se torna mais eficaz. A harmonia e cooperação no trabalho em equipe são

facilitadas na ausência de conflitos negativos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado (Malheiros et al, 2020)

Diante do contexto anterior e em relação ao objetivo de identificar os desafios que os colaboradores da Entidade X encontram em seus ambientes laborais, a presente pesquisa identificou os seguintes desafios (Quadro 4) mencionados pelos 14 entrevistados. Como categorias de análise foram estabelecidas: Percepções e atitudes; Valores culturais; Práticas organizacionais; Impactos da diversidade; Acolhimento e Acesso e diante disso foi mensurado por meio da frequência os pontos mais latentes.

Quadro 4: Análise de conteúdo dos dados coletados dos colaboradores

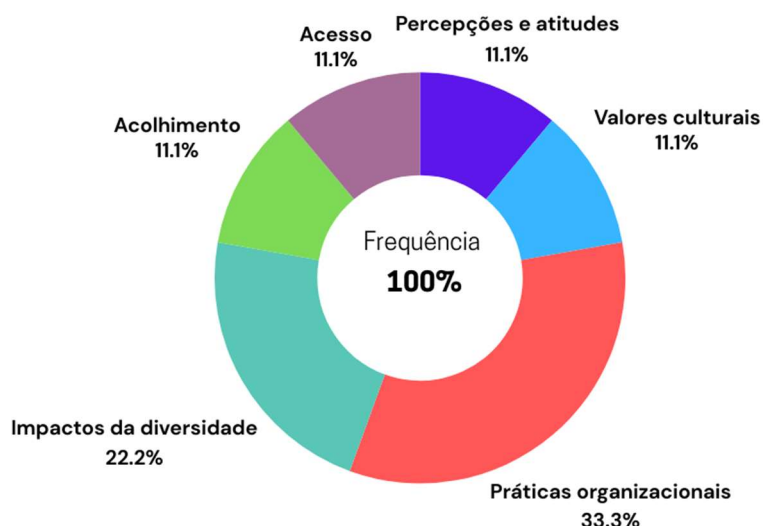
Unidade de registro (codificação)	Enumeração	Unidade de contexto	Categorias
Má compreensão da diversidade	14	“...Eu acredito que diversidade, para mim é tão claro que às vezes fica difícil assim, mas a diversidade é a multiplicidade de possibilidades que a gente convive...” E3	Percepções e atitudes
Preconceito disfarçado de Cultura regional	8	“...Eu acho que a cultura, não só da nossa instituição, mas da nossa cidade, ela ainda é um pouco... Mas eu acho que é ali na cidade. Eu vejo isso muito... na cidade. Eu acho que por ser uma cultura muito italiana, muito gringa, sabe?...” E5	Valores culturais
Falta de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão	6	“...Não segue um padrão de contratação. Desde que uma pessoa seja um bom profissional, independentemente de qualquer outra classificação...” E13	Práticas organizacionais
Falta de confiança na gestão para lidar com intercorrências da diversidade	4	“...Não tenho... Claro, se acontecesse alguma coisa, eu saberia para quem falar, mas... Se... Se iria ser resolvido, aí já são... Então, confiável... Confiável, eu não sei...” E9	Práticas organizacionais
Constrangimento ocasionado por colegas de trabalho em relação a diversidade	3	“...Etarismo, porque eu era muito mais velho que uma pessoa que estava trabalhando aqui, então sofri bastante preconceito quanto a isso. Muitas risadas, muitas piadinhas. Diziam que eu não ia dar certo, que não era aqui o meu lugar...” E11	Impactos da diversidade
Carência de acessibilidade no ambiente de trabalho	2	“...A gente tem uma dificuldade estrutural em nossa unidade...” E4	Acesso
Falta de amparo a deficiência no ambiente laboral	2	“...Tinha até uma psicóloga responsável pelo sentimento das pessoas especiais. E agora, não tem mais...” E5	Acolhimento

Constrangimento ocasionado por procedimento/padronização da empresa	2	“...Com os uniformes. para você tenha um tamanho legal.... mas pega o outro lado aí,eu sou um cara grande, eu tenho cento e... vinte e poucos quilos.Então, você pega o maior uniforme da empresa e ele é... não consigo usar, não vou usar também, parecendo cropped, né?...” E10	Impactos da diversidade
Ausência da gestão da diversidade	2	“...Eu não vejo ter gestão dessa diversidade, assim. Tem pessoas diversas que trabalham, mas não tem uma gestão...”E9	Práticas organizacionais
Categorias Frequência: Percepções e atitudes: 11,11% Valores culturais: 11,11% Práticas organizacionais:33,33% Impactos da diversidade: 22,22% Acolhimento:11,11% Acesso: 11,11%			

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Observa-se que foram evidenciados nove desafios latentes, e estes foram categorizados *a posteriori* considerando fatores obtidos na coleta de dados, como por exemplo, impacto da diversidade, valores culturais, percepções e atitudes, práticas organizacionais, acolhimentos e acesso (Figura 5).

Figura 5 – Frequência das categorias



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Observa-se por meio da análise dos dados da Figura 6, uma distribuição dos percentuais de percepções e atitudes (11,11%), valores culturais (11,11%), práticas organizacionais

(33,33%), impactos da diversidade (22,22%), acolhimento (11,11%) e acesso (11,11%). Esses números destacam a relevância das práticas organizacionais, que representam o maior percentual, seguido pelos impactos da diversidade. Os mesmos são contextualizados abaixo.

O conceito de "diversidade" refere-se à presença de indivíduos com características distintas em um determinado contexto social ou organizacional. Essas características podem abranger uma ampla gama de aspectos, como gênero, idade, nível educacional, etnia, filiação religiosa, origem geográfica, raça e idioma (Malheiros et al., 2020). No entanto, é importante notar que a definição e a aceitação do conceito de diversidade não são uniformes e universais, sua definição pode variar conforme a área de estudo (Fonseca et al., 2022).

Diante desse contexto, é importante destacar que a compreensão e definição da temática podem variar conforme a perspectiva de cada indivíduo, o que torna desafiador alcançar um consenso absoluto sobre o assunto, como evidenciado pelas respostas de todos os participantes (Quadro 5).

Quadro 5 – Compreensão da Diversidade

Você sabe o que é diversidade?	
Entrevistado 1	“...Bom, para eu entender, diversidade é um estilo múltiplo de pessoas, enfim, pessoas diferentes, questão racial, questão de religião, questão de sexualidade, acho que tudo isso está envolvido na diversidade..”
Entrevistado 2	“...Eu entendo que são pessoas que às vezes não estão no mesmo, posso dizer, não têm a mesma ideia que a sua. Às vezes tem pessoas que têm religião diferente, hábitos diferentes, modo de vida também diferente...”
Entrevistado 3	“...Eu acredito que diversidade, para mim é tão claro que às vezes fica difícil assim, mas a diversidade é a multiplicidade de possibilidades que a gente convive...”
Entrevistado 4	“...A gente fala que sabe quando vai pensar para explicar... Me fugiu a palavra...”
Entrevistado 5	“...Não é um controle, uma forma de agir, alguma coisa assim? Pode ser isso. Desencaixa isso também. Quando a pessoa envelhece...”
Entrevistado 6	“...Acho que sim, me facilita um pouco a noção ali do formulário que você traz, mas eu entendo isso assim, como diversidade sendo um conjunto de características próprias, um grupo, um indivíduo em si...”
Entrevistado 7	“Sim”
Entrevistado 8	“...Eu acho que tem que ver com essas coisas que diferenciam a gente uns dos outros...”
Entrevistado 9	“...Em partes. Talvez eu não saiba, assim, o todo, né? Não, eu sei em partes, assim, diversidade, tipo... Pra mim é tudo que não é... Tipo, comum à sociedade...” E9
Entrevistado 10	“...Diversidade é nós todos somos iguais, mas ao mesmo tempo diferentes. Então, diversidade são pessoas que têm características diferentes num mundo que é igual pra todos...”
Entrevistado 11	“...Imagino que sim. Acho que tem a ver com diferenças. Mas na palavra diferença a gente também costumou ela a ter um sentido meio ruim, né? Um pejorativo de diferença. Mas diversidade, diversificar, várias formas de diversas coisas, né?...”
Entrevistado 12	“...Eu acho que tem. Eu acho que diversidade... Nossa, que pergunta difícil e profunda. São pessoas diferentes, com características diferentes, mas não diferentes no sentido ruim ou negativo, mas diferentes...”

Entrevistado 13	“...A gente é igual na linha que se estrutura, né, somos todos iguais. Mas eu acho que pensar assim em diversidade, eu acho que todo mundo é diferente um do outro. Até pelo contexto em que tu nasce, em que é criado a cultura...”
Entrevistado 14	“...Sendo redundante, né, mas para mim diversidade é o que é diverso, o que é diferente, o que é múltiplo, plural, né?...”

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Embora o conceito de diversidade não seja uniforme, esta pesquisa optou por considerar 11 respostas, pois estas capturaram a essência da diversidade. As outras 3 respostas foram desconsideradas devido à falta de resposta, ausência de justificativa e à apresentação de uma definição distorcida da terminologia em questão.

A ausência de uma definição clara do conceito de diversidade reflete lacunas no conhecimento de uma sociedade, mas também apresenta desafios para a sensibilização sobre essa temática. Durante as entrevistas, observou-se que os participantes compreendiam, em certa medida, a essência da diversidade. No entanto, quando questionados se consideravam-se pessoas diversas, houve dúvidas e negativas, seguida por uma associação com estereótipos relacionados à diversidade funcional e racial (Quadro 6).

Quadro 6 – Auto diversidade

Você se considera uma pessoa diversa?	
Entrevistado 1	“...eu assim, eu consigo pegar aquilo que o outro traz pra mim como mudança dentro de mim mesma. E às vezes eu entrei em um padrão assim, é certo que você verá esse lado da coisa, tipo situações...”
Entrevistado 2	“...É a questão de religião, por exemplo. Eu faço parte da maior religião, que é o catolicismo, eu sou cristão, então eu acho que sim. Diversidade religiosa...”
Entrevistado 3	“...Diversa, talvez, deixa eu pensar um pouquinho, por ser mãe, por ter passado por algumas vulnerabilidades...”
Entrevistado 4	“...Não...”
Entrevistado 5	“...PCD...”
Entrevistado 6	“...Eu sou preta. Eu achei bem legal que você tenha uma pergunta sobre ser migrante. Eu já sou uma mulher do interior de São Paulo, dentro de um território gaúcho. E eu sou bissexual...”
Entrevistado 7	“Já tive, quando era criança, o resto mais socioeconômico. O que era bem... Embaixo, assim, do meio. Eu me encontro no meio...”
Entrevistado 8	“...Um, eu acho que sim. Porque todo mundo é diferente. Não consigo pensar de uma maneira pessoal.. Em termos de racial, assim, por exemplo. A minha família é indígena, tem mulher e tem homem. E é uma diversidade, de certa forma... Outra...Não consigo pensar em outra, de questão no momento...”
Entrevistado 9	“...A orientação sexual...”
Entrevistado 10	“...Eu não me esforço...Eu sou torta, sou dentuça, sou canhota, sou filha de mãe solo. O que mais? Que precisa de diversos? Sou diferente. Sou diferente...”
Entrevistado 11	“...Deficiente, físico. Provavelmente intelectual também. Pelo pai psicólogo ele falou sim. Também tenho síndrome de Asperger. Com certeza. Absolutamente. Obeso, severo. Meu IMC é bem alto. Minha diversidade com relação a algumas doenças, as minhas também são um pouco...”
Entrevistado 12	“...Eu acho que sim, devido ao PCD, por causa do meu olho. Eu não enxergo do olho

	esquerdo, nada, zero....”
Entrevistado 13	“...Eu, no meu caso, por ser PCD, acho que é uma questão de diversidade...”
Entrevistado 14	“...Eu sou atípico para o padrão, me considero típico para o padrão local.... Eu sou, que a gente conversou outro dia, eu sou enquadrada como PCD. Porque eu tenho uma deformidade, eu tenho uma correção de uma deformidade na coluna que me tira movimentos. Só que, mesmo assim, eu não me considero atípico...”

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

A análise da diversidade revela uma complexidade significativa, sendo muitas vezes percebida de maneira dicotômica e subjetiva. A dicotomia na compreensão da diversidade se manifesta na tendência de categorizar as diferenças de forma binária, como homens versus mulheres, brancos versus negros, entre outras divisões simplificadas. No entanto, essa abordagem binária não captura a totalidade da diversidade humana, negligenciando as múltiplas identidades e nuances existentes dentro de cada grupo. Além disso, a subjetividade na percepção da diversidade destaca a importância das experiências individuais, valores pessoais e contextos culturais na forma como cada pessoa interpreta e valoriza a diversidade (Borghi & cunha, 2023).

No entanto, de maneira informal e muitas vezes sem embasamento científico, grande parte da sociedade associa a palavra "diversidade" com "diferença", e esta, por sua vez, é relacionada à exclusão. Esse fenômeno leva as pessoas a evitarem se identificar como diversas, com receio de serem excluídas dos ambientes em que estão inseridas.

Deste modo analisando os dados apresentados no Quadro 5, nota-se que, dentre todos os entrevistados, apenas 1 expressou sua diversidade como uma característica de qualidade e empoderamento.

“...Eu sou preta. Eu achei bem legal que você tenha uma pergunta sobre ser migrante. Eu já sou uma mulher do interior de São Paulo, dentro de um território gaúcho. E eu sou bissexual...” E6

Em relação à diversidade funcional, observa-se, por meio das declarações dos entrevistados, uma certa relutância em se identificarem com essa característica, mesmo que reconheçam aspectos percebidos relacionados a ela. Além disso, eles expressam dúvidas quanto à qualificação desses aspectos como parte da diversidade. Como evidenciado pelos entrevistados 12 e 13.

“...Eu acho que sim, devido ao PCD, por causa do meu olho. Eu não enxergo do olho esquerdo, nada, zero....” E12

“...Eu, no meu caso, por ser PCD, acho que é uma questão de diversidade...” E13

Considerando algumas ocasiões, os participantes também evidenciam uma certa negatividade e resistência em relação à sua diversidade funcional, sugerindo que não veem a

necessidade de adaptações, pois não se consideram diferentes e não desejam causar "incômodos" para a Entidade X. Isso foi observado nos relatos do Entrevistado 5 e do Entrevistado 14.

“...Eu me adapto aos lugares, não os lugares se adaptam a mim...” E5

“...Só que, mesmo assim, eu não me considero atípico porque eu entendo que tenho os meus cuidados, que são meus cuidados pessoais, eles não têm nada a ver com o ambiente empresarial, eu consigo ter um desempenho completamente típico dentro do universo empresarial. Então, apesar de eu ser PCD para fins legais, eu não me considero diferente. Eu acho que faço parte da maioria...” E14

Ainda no contexto sobre o desafio da má compreensão do conceito da diversidade e do autoconhecimento, é notável um aspecto significativo relacionado à diversidade de gênero. Dos 14 entrevistados, 10 são do gênero feminino, representando 71,43% do total, ou seja, um índice significativo. No entanto, é interessante observar que nenhuma delas se considerou diversa por ser mulher, apesar de serem pontuados desconfortos em relação a diversidade de gênero durante o processo seletivo.

“...Teve uma coisa que eu me senti constrangida, que é quando a gente vai fazer entrevista... E que perguntam se você namora, se você é casado, se você... Aí, sim, eu me senti constrangida e eu não falei que eu namorava. Eu disse que era solteira...” E9

“...Eu namorava. Aí, tive um constrangimento em relação...Tipo assim, se eu falar isso, será que eu vou ser contratada? Será que não vai ser uma..., mas, no dia a dia, depois disso, também...Depois disso, foi claro que eu fui criando mais intimidade com as pessoas e tudo mais...Aí, eu me senti aberta a compartilhar...” E9

Esse contexto evidencia como certas perguntas durante o processo seletivo podem criar barreiras invisíveis para os colaboradores, impactando sua autoimagem e conforto no ambiente de trabalho.

Por outro lado, o Entrevistado 14 compartilha uma visão mais positiva sobre a diversidade de gênero dentro da Entidade X. Ao ocupar uma posição de liderança como mulher, ele destaca que essa realidade é incentivada e valorizada pela política interna da organização. Isso sugere que, apesar dos desafios e desconfortos relatados por alguns entrevistados, a Entidade X promove uma cultura que reconhece e celebra a diversidade de gênero, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor.

“...Talvez o único ponto, mas dentro da Entidade X isso não caberia tanto, é que eu estou numa posição de liderança hoje sendo mulher. Então, acho que isso é

interessante. Mas isso é uma política dentro da Entidade X. Então, dentro do Entidade X isso não é diferente. Isso é normal....” E14

O estudo da diversidade, como destacado por Van Knippenberg et al. (2020), revela sua importância como uma fonte de conhecimento, ideias e perspectivas que podem impulsionar o desempenho nas equipes de trabalho. Contudo, é fundamental reconhecer que a má compreensão da diversidade pode gerar desafios e barreiras invisíveis para os colaboradores, como evidenciado na análise da Entidade X.

4.3.1 – Nuvem com palavras mais mencionadas nas entrevistas

Apresenta-se uma nuvem de palavras (Figura 6), com o objetivo de expor algumas das palavras mais faladas nas entrevistas.

Figura 6 – Nuvem de palavras.



Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Na nuvem de palavras gerada a partir das entrevistas, observa-se que a palavra "Diversidade" frequentemente aparece associada a estereótipos e preconceitos, com termos como "diferente" e "normal" emergindo em destaque. Além disso, palavras como "visibilidade" e "adaptação" também são frequentes, indicando uma importância significativa no contexto. Isso sugere que, embora a diversidade seja reconhecida, ainda existe um esforço contínuo para superar preconceitos e estereótipos. A presença de "visibilidade" aponta para a necessidade de tornar as diferenças mais evidentes e valorizadas dentro das organizações, enquanto "adaptação" reflete a necessidade de ajustes e mudanças nas práticas e políticas organizacionais para promover um ambiente mais inclusivo e acolhedor. Isso se torna perceptível quando se nota que as palavras "grupo" e "segurança" entram no contexto, evidenciando a importância de criar um ambiente seguro para todos os grupos dentro da organização. "Informação" e

"preconceito" também são palavras visíveis, sugerindo que a disseminação de informações corretas e educativas é fundamental para combater e eventualmente eliminar preconceitos.

4.4 – Políticas e sugestões de ações práticas

O processo de incorporação da gestão da diversidade nas empresas começa com a introdução de políticas que visam fortalecer o compromisso da organização com a diversidade. Essas políticas podem ser adotadas por uma perspectiva ética e de cidadania, ou com o objetivo de obter vantagem competitiva. Através dessas políticas, as organizações procuram estabelecer um ambiente acolhedor e equitativo para a inclusão de grupos minoritários (Siqueira et al., 2022).

Considerando o contexto exposto até o momento e toda a pesquisa realizada até aqui, com o objetivo de propor ações práticas que contribuam para a inclusão e acolhimento da diversidade na Entidade X do Rio Grande do Sul, elaborou-se um quadro (Quadro 7) que apresenta as categorias dos desafios identificados pela Entidade X e seus colaboradores em relação à diversidade nos ambientes de trabalho. É importante ressaltar que tais propostas foram desenvolvidas a partir de uma perspectiva pessoal e conhecimento do autor, embasada em conhecimento empírico, leituras, pesquisas científicas e experiências vivenciadas sobre o tema.

Quadro 7- Proposta de ações práticas

Categoria dos desafios	Ações Práticas
Comunicação e Interação	• Implementar programas de comunicação interna que promovam a diversidade e incentivem o diálogo aberto sobre o tema. • Criar espaços de interação, como grupos de afinidade, para que os colaboradores possam compartilhar experiências e ideias relacionadas à diversidade.
Padronização de Procedimentos	• Desenvolver diretrizes claras e padronizadas para os processos de recrutamento, seleção e inclusão. • Garantir que todas as políticas e práticas organizacionais estejam alinhadas com os princípios de diversidade e inclusão.
Orientações e Políticas	• Elaborar políticas de diversidade e inclusão que abordem temas promoção da diversidade de gênero e combate ao preconceito. • Disponibilizar orientações e recursos para os colaboradores sobre como lidar com questões relacionadas à diversidade no ambiente de trabalho.
Capacitação e Treinamento	• Oferecer treinamentos e workshops sobre diversidade e inclusão para todos os níveis hierárquicos da organização. • Incentivar a participação em programas de capacitação que abordem temas específicos, como sensibilização cultural e competências interculturais.
Autonomia e Empoderamento	• Promover a autonomia dos colaboradores para que possam expressar suas identidades e opiniões no ambiente de trabalho. • Criar oportunidades de liderança e desenvolvimento para grupos minoritários, visando o empoderamento e a representatividade.

Canal de Comunicação	• Estabelecer canais de comunicação interna, como ouvidorias e caixas de sugestões, para que os colaboradores possam reportar questões relacionadas à diversidade de forma segura e confidencial. • Garantir a existência de um canal eficaz para denúncias de discriminação ou assédio, com protocolos claros de investigação e resolução.
Percepções e atitudes	• Realizar pesquisas de clima organizacional para avaliar as percepções e atitudes dos colaboradores em relação à diversidade. • Promover atividades de conscientização e sensibilização para desconstruir estereótipos e preconceitos existentes.
Valores culturais	• Reconhecer e valorizar a diversidade de valores culturais dentro da organização, promovendo a inclusão de diferentes visões de mundo. • Incorporar práticas e rituais que celebrem a diversidade cultural, como eventos e festivais temáticos.
Práticas organizacionais:	• Revisar e ajustar as práticas organizacionais para garantir a equidade e inclusão de todos os colaboradores, independentemente de suas características. • Criar políticas de flexibilidade e adaptação para acomodar as necessidades específicas de grupos minoritários.
Impactos da diversidade	• Realizar análises regulares dos impactos da diversidade nas operações e resultados da organização, identificando oportunidades de melhoria e inovação. • Divulgar e compartilhar os benefícios e resultados positivos da diversidade, destacando seu impacto no desempenho e na cultura organizacional.
Acolhimento	• Criar um ambiente acolhedor e inclusivo para novos colaboradores, oferecendo programas de integração que valorizem a diversidade. • Promover ações de acolhimento e suporte para colaboradores que enfrentam desafios relacionados à diversidade, como discriminação ou exclusão.
Acesso	• Garantir o acesso igualitário a oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira para todos os colaboradores, independentemente de sua origem ou características. • Implementar políticas de acessibilidade para garantir que todos os colaboradores tenham condições adequadas de trabalho e participação nas atividades da organização.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

No contexto da gestão da diversidade, é fundamental que cada organização compreenda o ambiente em que está inserida e suas características internas. As transformações necessárias para a implantação eficaz das políticas e práticas da gestão da diversidade são complexas, especialmente em culturas organizacionais rigidamente estruturadas que tendem a excluir a valorização da diversidade de talentos. Nesse sentido, a informação se torna um meio compatível para a implantação eficaz da gestão da diversidade, pois facilita as interlocuções e a socialização desse conceito dentro da organização, considerando elementos como comunicação, fluxos de informação e relações entre os grupos (Benedito et al., 2022).

Além do contexto interno, as práticas de diversidade e inclusão adquirem relevância em níveis internacionais, não apenas como forma de combater as desigualdades sociais, mas também como reconhecimento da diversidade organizacional. Essas práticas abrem espaço para novas abordagens na criação de inovação, criatividade e na construção de conhecimento, contribuindo para um ambiente mais inclusivo e dinâmico (Bezerra et al., 2022).

Contudo, a decisão sobre a implementação de políticas de diversidade vai além de procedimentos administrativos; ela envolve uma mudança cultural profunda. Essa transformação requer investimento de tempo e recursos, exigindo que a organização esteja confiante e segura no caminho que deseja seguir para promover a diversidade de forma efetiva e sustentável (Neves, 2020).

5. Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as barreiras enfrentadas pela Entidade X ao implementar a gestão da diversidade em seus ambientes laborais. Esse objetivo foi estabelecido considerando a importância de compreender tais desafios para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo. Ao entender as barreiras enfrentadas pela organização, torna-se viável o desenvolvimento de estratégias eficazes que visam melhorar a integração de políticas inclusivas, corrigir eventuais disparidades nos procedimentos de contratação e inclusão, além de fortalecer a autonomia dos setores de Recursos Humanos regionais.

Com a realização do presente estudo, foi possível encontrar resultados importantes, que revelam que as principais barreiras apontadas pelo RH e pela coordenação foram a falta de padronização nos procedimentos de inclusão e contratação, a ausência de autonomia dos RH regionais, e a carência de interação entre o RH regional e o Departamento Regional. Essas barreiras destacam a necessidade de implementação de medidas que promovam maior eficiência e integração nos processos de gestão da diversidade, visando criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo na Entidade X.

Já em relação à coleta prática realizada com os colaboradores, considera-se que a má compreensão da diversidade, representa uma das principais barreiras enfrentados pela Entidade X na implementação de uma gestão eficaz da diversidade em seus ambientes laborais. Essa dificuldade decorre da falta de entendimento adequado sobre as diferentes origens, características e necessidades dos colaboradores, o que pode resultar em práticas discriminatórias e exclusão involuntária de grupos minoritários. A má compreensão da diversidade afeta diretamente a eficácia das políticas e práticas de inclusão, tornando-se um obstáculo significativo para a construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e equitativo.

Sob o ponto de vista gerencial, a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, foi possível fornecer informações capazes de auxiliar na conexão dos líderes com os princípios da diversidade e inclusão, promovendo treinamentos e workshops para conscientização e sensibilização de toda a equipe. Além disso, os gestores devem adotar políticas e práticas de

recrutamento, seleção e desenvolvimento que valorizem a diversidade, garantindo oportunidades iguais para todos os colaboradores, independentemente de suas origens, características ou identidades.

Outra contribuição importante dos gestores é a criação de um ambiente de trabalho seguro e acolhedor, onde os colaboradores se sintam livres para expressar suas identidades e opiniões sem medo de retaliação ou discriminação. Isso envolve o combate ativo a comportamentos discriminatórios e a promoção de um diálogo aberto e inclusivo em toda a organização.

As contribuições gerenciais são fundamentais para superar os desafios relacionados à má compreensão da diversidade no ambiente de trabalho. Ao liderar com empatia, respeito e comprometimento com a inclusão, os gestores podem criar um ambiente mais equitativo, produtivo e harmonioso para todos os colaboradores da Entidade X.

A pesquisa apresentou algumas limitações importantes que merecem destaque. Primeiramente, a amostra utilizada foi restrita às unidades de Passo Fundo e Guaporé da Entidade X, o que pode dificultar a generalização dos resultados para outras regiões ou unidades da organização. Além disso, o estudo foi realizado em um período de transição e instabilidade na Entidade X, o que pode ter influenciado as percepções e respostas dos colaboradores. A falta de participação ou colaboração de alguns setores da organização também pode ter limitado a compreensão completa dos desafios enfrentados pela empresa na implementação da gestão da diversidade.

Outra limitação importante foi a dificuldade em encontrar o vocabulário adequado para abordar as diversidades, tanto no contexto teórico do trabalho quanto nas conversas durante as entrevistas. Isso ressalta a complexidade e a sensibilidade necessárias ao lidar com temas relacionados à diversidade.

Com base nos dados e nas limitações identificadas nesta pesquisa, recomenda-se a exploração de temas para pesquisas futuras que possam aprofundar e expandir o conhecimento sobre a gestão da diversidade e seus desafios na Entidade X e em contextos similares.

Primeiramente, é importante investigar e desenvolver estratégias eficazes de comunicação inclusiva. Essas estratégias devem ser voltadas para promover a compreensão e o respeito às diversidades presentes nas organizações, buscando formas de tornar a comunicação mais acessível e inclusiva para todos os colaboradores.

Os resultados do estudo podem também constituir-se em subsídios para outras pesquisas, como o fortalecimento da autonomia e do empoderamento dos setores de Recursos Humanos regionais. É essencial explorar maneiras de capacitar e dar mais autonomia às

equipes de RH para promover uma gestão mais inclusiva e equitativa, adaptada às particularidades de cada região ou unidade da organização.

Torna-se relevante investigar o papel da liderança na promoção da diversidade e inclusão. Analisar as práticas e comportamentos dos líderes que contribuem para um ambiente mais diversificado e inclusivo pode oferecer insights valiosos sobre como a liderança pode ser um agente de mudança na cultura organizacional em relação à diversidade.

Por fim, considera-se também que a criação e implementação de políticas públicas representam um passo significativo em direção à construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e acolhedores na Entidade X. Essas políticas públicas podem abranger uma variedade de áreas, como a promoção da diversidade, a igualdade de oportunidades, a prevenção e combate à discriminação, entre outros aspectos. Ao adotar políticas públicas que valorizem a inclusão e a diversidade, a Entidade X estará demonstrando seu compromisso em criar um ambiente de trabalho que respeite e valorize as diferenças, promovendo um clima organizacional mais positivo e produtivo para todos os colaboradores.

Os temas e propostas apresentados, podem fornecer direções importantes para pesquisas futuras, contribuindo para o aprimoramento das estratégias de gestão da diversidade e para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, equitativos e produtivos.

Referência

- Adelman, M. (2002). O gênero na construção da subjetividade: entendendo a “diferença” em tempos pós-modernos... In: M. Adelman & C. B. Silvestrin (Orgs.), *Coletânea Gênero Plural*. Curitiba: Ed. UFPR.
- Alperstedt, A. (2018). *Teoria das organizações: livro didático*.
- Altman, D., Aggleton, P., Williams, M., Kong, T., Reddy, V., Harrad, D. T., ... Parker, R. (2012). Men who have sex with men: stigma and discrimination. *The Lancet*, 380(9839), 439-445.
- Alves, M., & Silva, G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE – Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin*. *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP: UFSCar, 6(1), 383-387. Recuperado de <http://www.reveduc.ufscar.br>.
- Araújo, E., & Ferraz, F. (2019). O conceito de pessoa com deficiência e seu impacto nas ações afirmativas brasileiras no mercado de trabalho.
- Araújo, K. C. (2021). *Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO* [Tese de graduação, Universidade Federal do Tocantins].
- Arreola, S., Santos, G. M., Beck, J., Sundararaj, M., Wilson, P. A., Hebert, P., ... Do, Tayala, G. (2015). Sexual stigma, criminalization, investment, and access to HIV services among men who have sex with men worldwide. *AIDS and Behavior*, 19(2), 227-234.
- Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 983-990.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barro, W., & Castelo, L. (2021). Diversidade nas organizações: Percepção dos alunos do curso de Administração de empresas do centro universitário de Fortaleza/CE como futuros gestores. *Encontro do programa de pós-graduação profissional em Administração*. São Paulo, Anais... São Paulo: EMPRAD.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (13th ed.). Petrópolis: Vozes.
- Benedetto, S., Bonin, J. C., & Wamser, C. A. (2020). Diversidade de gênero: proposta de inclusão da diversidade de gênero nas empresas do município de Caçador-SC. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(1), 133–149. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2245>
- Benedito, B. de O., Ribeiro, M. A., Damian, I. P. M., & Woida, L. M. (2022). Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. *Informação & Informação*, 27(1), 126–150. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2022v27n1p126>

- Bezerra, F. W. C., Lima, D. F., Oliveira, F. P. de, Lemos, P. B. S., Muniz, C. A., & Paiva, R. F. de. (2022). Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 11, e428111133610. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>
- Borghi, S. C. M., & Cunha, F. M. (2023). A GESTÃO DE JUSTIÇA DA DIVERSIDADE: IMPLICAÇÕES NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA: GESTÃO DE JUSTIÇA DA DIVERSIDADE: IMPLICAÇÕES NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA. *Revista Ifes Ciência*, 9(1), 01-17.
- Cabral, N. (2018). A educação profissional a pessoa com deficiência e o mundo do trabalho. Seminário nacional estado e Políticas sociais no Brasil, Paraná, Campinas - Faculdade de Ciências Médicas.
- Cortez, P. A., Zerbini, T., & Veiga, H. M. D. S. (2019). Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, 17.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- da Silva, M. V. T. (2014). Trajetórias escolares de alunos com Transtorno do Espectro Autista e expectativas educacionais das famílias [Dissertação de doutorado, Universidade não especificada].
- de Almeida Martarello, R., & da Conceição, I. J. S. (2024). Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: uma Revisão Bibliográfica da Literatura Brasileira. ID on line. *Revista de psicologia*, 138-157.
- de Almeida Nascimento, M. A., & de Araújo, M. A. D. (2016). A Normalidade do Business no Ensino da Administração e a Marginalização do Público e do Social. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 137-153.
- de Matos, V. D. P. A., & de Sousa, L. B. (2020). Educação e Diversidade Religiosa: Breve Discussão sobre A Implementação do Ensino Religioso no Brasil. ID on-line. *Revista de psicologia*, 14 (52), 947-960.
- de Oliveira Benedito, B., & Ribeiro, M. A. (2021). Competência em informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 17(Especial), 1-18.
- de Oliveira Mathias, R. M. (2021). O Design Como Ferramenta Para participação cívica Digital: o Empoderamento De Pessoas Com Diversidade Funcional [Dissertação de doutorado, Universidade do Minho (Portugal)].
- de Oliveira, G. S., de Oliveira Cunha, A. M., Cordeiro, E. M., & dos Santos Saad, N. (2020). Grupo focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? *Cadernos da fucamp*, 19(41).

- de Oliveira, J. B., Malheiros, M. B., Deifeld, C. C., Bueno, B. R., & Brandão, N. R. F. (2021). Inclusão social no mercado de trabalho: um olhar sobre a diversidade de pessoas com deficiências na Cotripal de Panambi-RS. *SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 25(2), 139-152.
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Sinais confusos: Os efeitos não intencionais das iniciativas de diversidade. *Questões sociais e revisão de políticas*, 14 (1), 152-181.
- Drummond, M., & Versiani, F. (2022). A interferência dos estigmas na inclusão da diversidade sexual no trabalho: o olhar de profissionais homossexuais. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 194-212.
- Dutra, F. G. A., Bresciani, L. P., da Silva, R. P., & Barroso, J. A. (2020). Um Olhar sobre a Desigualdade Social no Brasil. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 7(2), 42.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.
- Farias, A. N., Impolcetto, F. M., & Benites, L. C. (2020). A análise de dados qualitativos em um estudo sobre educação física escolar: o processo de codificação e categorização. *Pensar a prática*, 23.
- Farias, M. N., Leite Junior, J. D., & Costa, I. R. B. B. (2018). Terapia Ocupacional e população negra: possibilidades para o enfrentamento do racismo e desigualdade racial. *Revista Interinstitucional Brasileira de terapia ocupacional*, 2(1), 228-243.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18-25.
- Fonseca, P. H. D., Matitz, Q. R. D. S., & Chaerki, K. F. (2022). A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 24, 574-591.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. C., & Fialho, A. F. D. F. (2019). COOPERAÇÃO em tempos de competição. *AGORA*, (16), 1-4.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 301-323.
- Gomes, M. F., Menezes, M. S., Domingo, S. C., Menezes, M. S., & Brito, I. P. (2020). Desenvolvimento sustentável, agenda 2030 e sua inserção no Brasil: superação das desigualdades. *Brazilian Journal of Development*, 6(6), 42164-42175.
- Haewon Kim, S.-J. Hwang, & W. Yoon (2023). Industry Cluster, Organizational Diversity, and Innovation. *International Journal of Innovation Studies*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.03.002>

- Inegbedion, H., Domingo, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Gerenciando a Diversidade para Eficiência Organizacional. *Sábio Aberto*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- IPEA. (2019). ODS 5 - alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Brasília: Livraria Ipea.
- Jaiswal, L., & Dyaram (2020). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1139.
- José A. Pedraza-Rodríguez et al. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Kaur, N., & Arora, P. (2020). Acknowledging gender diversity and inclusion as key to organizational growth: A review and trends. *Journal of critical reviews*, 7(6), 125-131.
- Lyrio, A. C., Neto, A., Dias, F., Amaral, S., & Rodrigues, D. (2019). Ações afirmativas para inserção das pessoas com transtorno do espectro autista no mercado de trabalho. *Revista transformar*, 13(1), 181-193.
- Malheiros, M. B., Anklam, A., Barcellos, J., Cardoso, M. N., & da Silva, T. S. (2020). Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, 6(6), 38-52.
- Marie Mikušová et al. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Martins, E. S., & Pimenta, S. G. (2020). Diversidade étnico-racial, formação e trabalho docente:(as) simetrias do tempo presente. *Educação em Perspectiva*, 11, e020014-e020014
- Monego, E., Schwertz, F. L., dos Santos Medeiros, F., Barros, J. C., Machado, M. S. F., & da Silva, R. D. (2021). Teorias da administração e das relações humanas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(8), 254-261.
- Nascimento, I. S. do, & Santos, P. C. do (2020). A normalidade da desigualdade social e da exclusão educacional no Brasil. *Caderno de administração*, 28, 122-130.
- Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.
- Oliveira, V., & Silva, E. (2019). ODS 13: tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos. Brasília: Ipea.
- Proni, T., & Proni, M. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26(1), 1-21.

- Rapôso, C. F. L., & da Silva, M. L. (2019). PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA: A REVOLUÇÃO DE TAYLOR.
- Reith, S. L., & Rachid, A. (2021). GESTÃO DA DIVERSIDADE—UM ESTUDO SOBRE GÊNERO E RAÇA EM EMPRESAS NO BRASIL. *Divers@!*, 14(1), 25-43.
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27-38.
- Reynier Israel Ramírez Molina et al. (2022). People Management model from a sustainable approach: theories and reflections. *Procedia Computer Science*, 198, 596-601. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.292>
- Rezende, M. (2021). Desigualdade de gênero. *Mundo Educação*. <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/desigualdadedegenero.htm#:~:text=Desigualdade%20de%20g%C3%AAnero%20%C3%A9%20a%20desigualdade%20de%20poder%20entre%20homens%20e%20mulheres.&text=Formase%20um%20c%C3%ADculo%20vicioso,p%C3%ABlica%20e%20no%20ambiente%20familiar.>
- Royo, M. G. et al. (2022). Linking the UN Sustainable Development Goals and African Agenda 2063: Understanding overlaps and gaps between the global goals and continental priorities for Africa. *World Development Sustainability*, 1, 42164-42175. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2022.100010>
- Sabbag, E. C. P. D. A. (2021). Envelhecimento nas organizações: práticas de diversidade etária como estratégia e inovação (Doctoral dissertation).
- Sammut, G., Andreouli, E., Gaskell, G., & Valsiner, J. (2015). Social representations: a revolutionary paradigm?.
- Santos, V. (2020). A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI.
- Silva, A. D. O. R. D. (2021). Diversidade sexual.
- Silva, J. L. G., Mendes, J. V. P., Silva, M. E. L. C., Oliveira, M. F. de, Bernardino, P. A. B., & Santos, J. A. M. (2020). Gestão de pessoas. *LIBERTAS: Revista De Ciências Sociais Aplicadas*, 10(2), 96-108. <https://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270>
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & de Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1).
- Siqueira, C. B. C., Mota-Santos, C. M., Neto, A. C., & Neto, M. B. G. (2022). Da criação à institucionalização: um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(3), 105-120.
- Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace-equality index: The ingredients for organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17.

- Trigueido, F. M. C., Bitante, A. P., & Kubo, E. K. (2016). Fatores Motivacionais e os Idosos em Atividades Laborais. *Contextus -Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(3), 94-116.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- Vieira, M. N., Alves, K. K., & Coco, V. (2022). Pesquisas no campo da Formação docente na Educação Infantil: Contribuições do pensamento de Paulo Freire. *Formação em Movimento*, 4(8), 205-227.
- Wang, M., & Fang, Y. (2020). Age diversity in the workplace: Facilitating opportunities with organizational practices. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 119-123.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yuliya, B., Oksana, S., Yulia, K., Olena, M., & Denys, D. (2022). Cultural Relativism and Ethnocentrism as Two Alternative Principles of Cross-cultural Communication. *World Journal of English Language*, 12(8), 121-121.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIVERSIDADE

DIVERSIDADE

Diversidade é qualidade do que é diverso, um conjunto variado de coisas ou pessoas que integram um todo.

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Faculdade W No qual possui o objetivo de identificar a real diversidade do Polo Y da Entidade X, localizada na região norte do Rio Grande do Sul.

Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos apenas que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Todos os critérios éticos de pesquisa, como anonimato e utilização das informações para fins científicos, serão observados.

Qual a sua idade?

Qual seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não binário
- ☐ Prefiro não responder

Qual sua orientação sexual?

- ☐ Heterossexual
- ☐ Homossexual
- ☐ Bissexual
- ☐ Pansexual
- ☐ Assexual
- ☐ Queer
- ☐ Transexual
- ☐ Intersexual
- ☐ Não sei dizer
- ☐ Prefiro não responder
- ☐ Outro

Você se identifica como transgênero (ou outra identidade não cisgênero)?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Prefiro não responder

Qual é a sua identidade racial ou étnica?

- ☐ Negro

- ☐ Índio
- ☐ Asiático
- ☐ Branco
- ☐ Latino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não responder

Você é uma pessoa com deficiência?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Prefiro não responder.

Você se identifica com alguma das seguintes religiões?

- ☐ Cristianismo
- ☐ Catolicismo
- ☐ Protestantismo
- ☐ Islamismo
- ☐ Judaísmo
- ☐ Budismo
- ☐ Hinduísmo
- ☐ outro
- ☐ Sem religião
- ☐ Prefiro não responder

Em relação a filhos ou a cuidar de uma criança, marque a opção que mais se encaixe na sua realidade.

- ☐ Mãe
- ☐ Pai
- ☐ Mãe solo
- ☐ Pai solo
- ☐ Mãe adotiva
- ☐ Pai adotivo
- ☐ Não tenho filhos
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não responder

A unidade que você atua, fica na sua cidade natal?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso você não atue na sua cidade natal e precisou mudar-se para trabalhar, devido a tal fato, você se considera um migrante?

(toda a pessoa que se transfere de seu lugar habitual, de sua residência comum, ou de seu local de nascimento, para outro lugar, região ou país)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Prefiro não responder

Você considera uma pessoa que pertence ao um grupo de diversidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Prefiro não responder.

A segunda etapa desta pesquisa, será através de entrevistas individuais, com perguntas abertas e fechadas, sobre a temática diversidade e gestão da diversidade. Caso sinta-se à vontade e queira participar, confirme sua participação abaixo.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso aceite a fazer parte da próxima etapa, deixe seu nome abaixo.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTÃO DA DIVERSIDADE

GESTÃO DA DIVERSIDADE

Gestão da diversidade é como as organizações administram as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, de pessoas diversas em uma empresa, considerando sua chegada, permanência e desenvolvimento e legado.

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Faculdade W No qual possui o objetivo de identificar a real diversidade do Polo Y da Entidade X, localizada na região norte do Rio Grande do Sul.

Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos apenas que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Todos os critérios éticos de pesquisa, como anonimato e utilização das informações para fins científicos, serão observados.

- Você sabe o que é diversidade?
- Você sabe o que significa gestão da diversidade?
- Você se considera uma pessoa diversa?
- Você considera que a empresa para qual você trabalha é diversa?
- Você considera que na empresa para qual você trabalha haja uma gestão da diversidade?
- Você já percebeu políticas de diversidade e inclusão sendo aplicadas na empresa para qual você trabalha?
- Você sabia como é a cultura corporativa em relação a diversidade e inclusão da empresa para qual trabalha antes de se tornar funcionário(a)?
- Você considera que o ambiente de trabalho na empresa na qual você trabalha é inclusivo a sua diversidade?
- Você considera que na empresa na qual você trabalha existem canais abertos e confiáveis para o diálogo sobre clima organizacional?
- Você considera que a empresa na qual você trabalha possui uma cultura inclusiva ou excludente?
- Você considera que sua diversidade já trouxe desafios na empresa na qual você trabalha?
- Você já se sentiu constrangido por algum procedimento da empresa ou por colegas de trabalho, em relação a sua diversidade?