

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

DIEGO TEOTONIO SOUZA

**A gestão da diversidade nas organizações:  
Um estudo de caso sobre a percepção de diversidade nas  
organizações aos olhos dos colaboradores**

Indaiatuba  
Junho de 2020

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

DIEGO TEOTONIO SOUZA

**A gestão da diversidade nas organizações:  
Um estudo de caso sobre a percepção de diversidade nas  
organizações aos olhos dos colaboradores**

Trabalho de Graduação apresentado por Nome do Aluno como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação do Prof. Esp. José William Pinto Gomes

Indaiatuba  
Junho de 2020

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

DIEGO TEOTONIO SOUZA

**Banca Avaliadora:**

Prof. Esp. José William Pinto Gomes	Orientador
Prof. Aldo Nascimento Pontes	Avaliador interno - Fatec Indaiatuba
Profa. Luciana de Carvalho	Avaliador interno - Fatec Indaiatuba

Data da defesa: 30/11/2020

“Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre foram o melhor que puderam para mim, a meus amigos e mentores de vida, e a Deus, pela oportunidade de trabalhar com um tema que me representa e me deixa orgulhoso.”

## **AGRADECIMENTOS**

“Ao Prof. Esp. José William Pinto Gomes, pela orientação , compreensão e pelo apoio na decisão de dissertar sobre o tema proposto, de extrema importância em termos de gestão”

“Aos meus amigos incríveis e colegas de classe por serem responsáveis pela minha resiliência e por me manterem motivado ao longo desse trajeto”

“Aos meus pais por participarem ativamente na construção do meu caráter, e da pessoa que sou hoje em dia, e por todo apoio, amor e compreensão”

“O que é meu inimigo? Eu mesmo. Minha ignorância, meu apego, meus ódios. Aí está meu inimigo...”

(Dalai Lama)

## RESUMO

A diversidade está presente em nossa cultura. A autenticidade e as individualidades fazem parte dos nossos dias e é importância reconhecer, respeitar e agir como agente transformador perante as diferenças para criar ambientes mais respeitosos. Responsabilidade social e gestão da diversidade são assuntos em pauta pelas organizações e traçar um plano para gerir as diferenças no âmbito social é um desafio a ser cumprido. No primeiro capítulo são apresentados os conceitos de diversidade e algumas das percepções de diversidade nas organizações e alguns dos problemas sociais existentes pelo desconhecimento a respeito. Algumas pautas sobre responsabilidade social e ações afirmativas são destacadas com o intuito de informar e educar, considerando que algumas políticas públicas de inclusão são apresentadas para criar reflexões sobre as minorias no contexto social organizacional. No segundo capítulo do presente trabalho, é apresentado o percurso metodológico usados para fundamentar, levantar dados e analisar o problema inicial que definiu o objetivo deste trabalho. A pesquisa quantitativa será desenvolvida e divulgada pelo Google Forms e os resultados serão utilizados em formas de gráficos para descrição qualitativa, seguindo a ideologia das hipóteses apresentadas para resolução do problema proposto e será aplicada na cidade de Indaiatuba, com colaboradores de diferentes empresas de diferentes portes, a fim de se obter um resultado que amplie um cenário empresarial, mesmo que em apenas uma cidade. Por fim, no terceiro capítulo são apresentados os resultados da pesquisa aplicada, por meio de gráficos e, mediante os dados, apresento também análises sobre a amostragem onde são destacados pontos relevantes em relação a hipótese inicial do projeto, para provar, através de dados reais, que um dos caminhos para o avanço empresarial são a inclusão e o respeito.

**Palavras-chave:** Diversidade; Responsabilidade social; Gestão da diversidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Calculadora Amostral .....	29
Figura 2: Qual a tua idade?.....	40
Figura 3: Qual o teu gênero? .....	41
Figura 4: Qual a tua identidade de gênero? .....	41
Figura 5: Qual a tua orientação sexual?.....	42
Figura 6: Qual das opções de raça melhor te representa?.....	43
Figura 7: Você possui alguma deficiência?.....	44
Figura 8: Na tua visão, o programa de diversidade nas empresas aumenta o engajamento e proporciona um espaço mais criativo? .....	45
Figura 9: Você observa a presença da diversidade em todos os níveis hierárquicos da empresa? .....	46
Figura 10: No teu ponto de vista, uma empresa que possui um programa de diversidade tem uma imagem mais positiva no mercado?.....	47
Figura 11: Para você, o que é mais importante dentro de um programa de diversidade nas empresas?.....	48
Figura 12: Sua empresa se preparou com acessibilidade para Pessoas com Deficiência? .....	49
Figura 13: Para finalizar, a diversidade na sua empresa é de fato reconhecida como um dos valores?.....	50



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Metodologia 5W2H. ....	34
----------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial  
KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de desempenho)  
LGBTQI+ – Lésbicas, gays, bissexuais, transsexuais/ transgêneros, queer, intersexuais.  
ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio  
ODS – Objetos de Desenvolvimento Sustentável  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PCD – Pessoas com deficiência  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
RH – Recursos Humanos  
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO I.....	17
1 Fundamentação Teórica.....	17
1.1 Entendimento da diversidade.....	17
1.1.1 Percepções de diversidade nas organizações .....	18
1.1.2 Desigualdade social e déficits de inclusão .....	18
1.2 Responsabilidade social.....	20
1.2.1 Compromissos éticos globais dos países e das organizações .....	21
1.2.2 Ação Afirmativa.....	22
1.3 Diversidade nas organizações .....	23
1.3.1 Políticas públicas de inclusão .....	24
1.3.2 Desafios para a gestão da diversidade nas organizações .....	24
CAPÍTULO II.....	27
2 Percurso Metodológico.....	27
2.1 Caracterização de Pesquisa.....	27
2.1.1 Quanto aos objetivos.....	27
2.1.2 Quanto ao delineamento.....	28
2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa.....	28
2.3 Procedimentos para coleta e análise de dados.....	29
2.3.1 Ambiente de coleta de dados .....	30
2.3.2 Técnicas para coleta de dados .....	30
2.3.3 Natureza da análise de dados .....	31
CAPÍTULO III .....	32
3 Pesquisa de Campo.....	32
3.1 Desenhando um programa para a gestão de diversidade .....	32
3.1.1 Metodologia de planejamento .....	33
3.1.2 Diagnóstico da organização .....	35

3.1.3	Compromissos com a diversidade.....	36
3.1.4	Avaliação dos programas de diversidade.....	38
3.2	Estrutura da pesquisa de campo.....	39
3.2.1	Amostra.....	40
3.2.2	Conclusões pertinentes a pesquisa.....	51
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	55

## INTRODUÇÃO

Ainda que a miscigenação faça parte do cenário cultural histórico da população do Brasil, ainda encontramos obstáculos para que as diferenças sejam reconhecidas e respeitadas de forma igual na sociedade. Na última década discussões sobre o tema tem sido cada vez mais recorrentes no desígnio de que todas as pessoas, independentemente de suas características e peculiaridades possam ter acesso as mesmas oportunidades.

O universo corporativo tem grande relevância quando se fala em diversidade, e por isso é importante que as empresas criem programas que promovam a inclusão e o respeito, enfatizando também a administração do ambiente de trabalho para evitar conflitos. Projetos deste contexto podem proporcionar ganhos em termos estratégicos, financeiros e uma melhor visibilidade para a organização.

O papel dos profissionais de gestão de pessoas juntamente aos responsáveis nos cargos de liderança da empresa é fundamental para que tais práticas se propaguem para os diferentes níveis da empresa e atinja todos os colaboradores.

De acordo com o dicionário Aurélio (1986), a palavra diversidade apresenta as seguintes definições “dessemelhança, diferença, divergência, contradição, oposição e variedade”. A mensagem que pode ser extraída desses termos é que o conceito de diversidade é um universo vasto e relativo, a definição de diversidade pode ser entendida como as diversas características humanas que tornam um indivíduo único.

A diversidade cultural é entendida pela Unesco como a “multiplicidade de formas pelas quais as culturas dos grupos e sociedades encontram sua expressão” (UNESCO, 2005, p. 5), tendo os direitos culturais como marco. Os direitos culturais são reconhecidos como “parte integrante dos direitos humanos, que são universais, indissociáveis e interdependentes” (UNESCO, 2002, p. 3), abarcando o direito à criação e difusão cultural, participação na vida cultural, respeito às identidades e o livre exercício das práticas culturais.

A diversidade está diretamente relacionada aos conceitos de respeito e variedade de atributos que conferem as peculiaridades de um indivíduo, grupos ou minorias. As minorias podem ser compreendidas como uma classe ou grupo, podem ser numericamente maiores ou não, e que possuem diferentes oportunidades se comparados a outros grupos. Alguns exemplos dos grupos de diversidade que estão inseridos nesse contexto são: a comunidade LGBTQI+, mulheres, negros, pessoas com deficiência, indígenas etc. Os grupos de maioria seriam os

grupos onde os membros historicamente obtiveram vantagens em aspectos econômicos ou por disputa de poder, já o grupo de minorias seriam os subordinados dentro desse sistema.

De acordo com Fleury (2000), existem diversos fatores que devem ser ponderados ao se pensar no significado de diversidade: grupo étnico, sexo, religião, origem, raça, idade etc. A diversidade é uma mistura de indivíduos com identidades diferentes e características próprias que interagem em um mesmo âmbito social.

Cada país vive uma realidade diferente em relação ao que é diversidade e a maneira de lidar com ela. Para iniciar uma reflexão a respeito do que é a diversidade no Brasil, é preciso compreender o contexto histórico social principalmente no que diz respeito ao imperativo ético da extensão de todas as dimensões da cidadania para todas as pessoas (SENAC, 2020, p.17). Logo, em uma abordagem mais objetiva, a diversidade é o termo que caracteriza a existência de diversas características humanas coexistindo em um mesmo ambiente.

Ainda que a exclusão dos diversos grupos e minorias esteja longe de ser superada pela sociedade, diversas políticas públicas têm sido implementadas nas últimas décadas e ajudam a transformar o cenário.

A responsabilidade social a nível de gestão é uma nova forma de gerir pessoas. Uma gestão firmada em princípios que instituem mecanismos de diálogo com seus diversos públicos, visando integrar, ao negócio da empresa, as expectativas das partes interessadas ou impactadas pela atuação da organização. Neste grupo estão inclusos empregados, fornecedores, acionistas, governo e sociedade, clientes, comunidade, meio ambiente e até concorrentes.

Segundo Rodriguez (2004), a responsabilidade social remete-se a uma soma de ações e atitudes das se pode destacar os compromissos éticos e com o desenvolvimento profissional e a valorização da diversidade. A valorização da diversidade está diretamente relacionada ao conceito de responsabilidade social à medida que as organizações afirmam um compromisso ético para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas. As organizações detêm o gerenciamento da maior parte da economia dos países capitalistas e possuem a capacidade de utilizar a diversidade para proporcionar novos rumos à realidade, fornecendo o que é fundamental para a promoção da diversidade da força de trabalho, isso é responsabilidade social alinhado a propostas de crescimento econômico de forma ética (SENAC, 2020).

Através de procedimentos e práticas que promovam conhecimento e reflexões sobre a diversidade no cenário empresarial é possível diminuir a homofobia o racismo e outras diversas mazelas sociais, ou seja, através dessa ferramenta poderosa é possível utilizar as organizações como um palco de transformações.

Outro conceito que pode ser trazido para fins de discussão são as ações afirmativas que podem ser entendidas como soluções de caráter temporário, tomadas pelo Estado ou pela iniciativa privada, cujo intuito primordial é o de corrigir e compensar distorções históricas ou mesmo atuais, causadas por motivos escusos que foram se acumulando com o decorrer do tempo e acabaram por prejudicar certo grupo específico, seja por critérios de raça, etnia, religião, gênero etc. (DUARTE, 2014).

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, vêm buscando novas estratégias e formas de trabalho e exigindo dos profissionais uma nova postura, onde os processos de seleção valorizam não só qualificação, mas também atitudes.

A nível de gestão, a responsabilidade social se torna a responsabilidade social se torna a variável de maior peso para o alcance da vantagem competitiva. Segundo Porter (2002), as organizações estão tendo que competir em um ambiente onde já não é mais suficiente dispor apenas de preços justos e qualidade de um produto ou serviço, agora as organizações se veem submetidas a avaliar e pensar sobre as repercussões de suas ações.

Segundo Roosevelt (1989), a gestão da diversidade é um "processo de construção e manutenção de um ambiente de trabalho que proporcione de forma natural a todos os participantes organizacionais que alcancem seu potencial máximo em busca das metas da organização". Esse parágrafo e os dois acima, segue a orientação anterior.

Dentro das organizações, a gestão da diversidade manifesta-se como uma preocupação emergente de promover a inclusão social harmonizando as diferenças e sem desconsiderar o desigual (CONCEIÇÃO; RIBEIRO; NOVAES, 2015).

A maneira que as empresas têm adotado para promover a diversidade tem sido a inclusão em seus programas de gestão corporativos, os programas de diversidade. Eles têm, entre os objetivos, cultivar a diversidade como valor humano e estratégico e capacitar a organização a ter uma visão global e integrada da sociedade e, assim, atuar sobre ela.

Ainda que seja notável a presença de bons programas de inclusão no universo corporativo, também é notável que ainda há muito a se fazer para se desvincular as ações inerentes à obrigação legal e aquelas decorrentes da conscientização do valor da multiculturalidade para a organização.

As empresas brasileiras vêm tentando implementar um maior número de políticas que atraiam maiores retornos a seus acionistas e tragam resultados positivos. Muitas dessas empresas buscam utilizar sua equipe de trabalho como diferencial competitivo, não apenas para ser vista como uma empresa que seja politicamente e socialmente responsável, o que pode ser identificado como diferencial no mercado, mas também ganhando vantagem competitiva

empenhando-se em trabalhar com a diferença cultural de seus colaboradores. Nesse intuito é moldado uma nova tendência de mercado: Gestão da Diversidade Cultural.

Gerenciar a diversidade é maximizar a capacidade de todos os colaboradores, aos gestores cabe a função de criar práticas para o desenvolvimento pessoal, reforçando sobre a importância de valorizar diferentes competências e o quanto isso é valioso para o bom desempenho e crescimento profissional de todos. Dentro de uma organização existem diversos setores e funções, o que demanda pessoas diferentes com habilidades diferentes, a possibilidade de trabalhar com colaboradores com características e conhecimentos distintos representa uma vantagem competitiva para as empresas.

É importante ressaltar que embora o termo diversidade seja vasto, a gestão da diversidade cultural é entre os tipos de diversidade o maior desafio para as empresas atualmente. Procurar adequar diferentes culturas e informações dentro de um mesmo propósito organizacional certamente requer uma atenção específica do gestor que fara a tratativa da tarefa, contudo pode ser a origem de ótimos resultados para as organizações se bem administrada. O aumento da diversidade cultural no mercado de trabalho pode proporcionar as organizações valores diferenciados e até oportunidades, ao mesmo tempo que proporciona desafios ao setor de recursos humanos com novas possibilidades de implementar melhores práticas de gestão de pessoas. O material humano é um dos instrumentos a serem desenvolvidos dentro das empresas, se fazendo necessário a criação de novas estratégias que deem apoio ao time de recursos humanos. A criação de tal apoio é de interesse para a organização na medida em que ela se mostra ao mercado como uma empresa com visão competitiva de negócios e pautada no trabalho com gestão de pessoas.

O presente trabalho busca identificar solução para o problema: “Como a inclusão das diversidades e sua representatividade através de projetos nas organizações podem atuar como estratégia na construção de um ambiente de trabalho mais criativo e respeitoso e impulsionar a produtividade?”

O objetivo geral deste trabalho acadêmico é demonstrar os impactos positivos às empresas que tem como compromisso o respeito e a promoção da diversidade e dos direitos humanos, com o objetivo de influenciar positivamente o meio empresarial e a sociedade a respeito dessa temática, considerando aspectos relevantes como maior ocupação de cargos gerencias por mulheres, inclusão de pessoas com deficiência (PCD), representatividade de etnia e raça e comunidade LGBTQIA+ etc.

Visando à melhor compreensão desse tema, três objetivos orientaram o propósito deste trabalho acadêmico:



- Investigar os conceitos de diversidade, destacando como a diversidade é tratada pelas organizações a nível de gestão, tanto nas relações de trabalho e de mercado, quanto nas relações pessoais
- Pesquisar a gestão da diversidade no Brasil, considerando aspectos de implantação, manutenção e seus efeitos
- Demonstrar através de pesquisa de campo que a implantação da diversidade na organização auxilia a criar um ambiente de trabalho que valoriza os colaboradores, aumenta o engajamento e a produtividade, impacta positivamente em retornos financeiros e molda a imagem de uma empresa que respeita as diversidades

A criação de grupos de diversidade em ambientes empresariais é uma maneira didática e respeitosa de plantar uma semente de conscientização. Os grupos de incentivo a diversidade reforçam o ideal de um ambiente respeitoso porque proporcionam o sentimento de inclusão. Projetos como esse aprimoram práticas de gestão empresarial em prol do compromisso com o respeito e com a promoção dos direitos humanos de pessoas em suas diversas individualidades, e trazem como consequências positivas um maior nível de comprometimento e engajamento de colaboradores que se sentem realizados por trabalhar em um ambiente que valoriza os atributos de uma pessoa independente de sua peculiaridade.

# CAPÍTULO I

## Fundamentação Teórica

### 1.1 Entendimento da diversidade.

Segundo Gomes de Jesus (2012) uma visão mais dinâmica para compreensão pode residir no próprio sentido da palavra “diversidade”. O termo remete a outro, “diverso”, que sempre se refere a algo, isto é, sempre se é diverso em relação a alguma coisa, a alguém ou a algum lugar. Portanto, não se pode pensar em uma diversidade em si mesma, ela é sempre transitiva, sempre faz referência a algo que não ela mesma, e do qual se difere por oposição. Dessa forma, quando um grupo se insere no campo das diversidades, há sempre que se pensar: contra o que ele se coloca? Em relação a que ele se opõe?

Quando se pensa em diversidade nas organizações e na sociedade em geral, é comum aludir principalmente às questões étnicas e de gênero, mas a diversidade não se restringe a elas. Segundo Thomas (1991), também são englobados aspectos como a formação educacional, preferência sexual, origem geográfica, estilo de vida, status de privilégio e outras variantes.

Gomes de Jesus (2012), diz que “Diverso” é também um termo que tradicionalmente se aproxima do termo “desviante”, o que sugere que a diferença é, antes, a oposição à norma, ao normal; que está à margem de um centro. O diverso, portanto, é o que escapa de uma convenção de normalidade, do que supostamente se entende como comum.

Assim sendo, a própria utilização do termo “diversidade” já implica, de antemão, admitir a existência de uma margem e de um centro, de uma convenção normativa que, sendo tácita ou explícita, deve ser necessariamente reconhecida: um sujeito branco em oposição a um sujeito negro, um sujeito heterossexual em oposição a um sujeito homo ou bissexual, um sujeito cissexual em oposição a um sujeito transsexual, um sujeito homem em oposição a um sujeito mulher, um sujeito morfologicamente “comum” em oposição a um sujeito com deficiência etc. Em última instância, o campo das diversidades acolhe marcas sociais daqueles sujeitos que não foram convencioneados como “normais”, isto é, como os sujeitos privilegiados ao longo de

séculos de investimentos de poder e saber que passaram a ser considerados como universais pelas epistemologias e pelas políticas.

### **1.1.1 Percepções de diversidade nas organizações**

A expressão “gestão da diversidade” pressupõe que, para as empresas é necessário - ou ao menos desejável – administrar as diferenças, utilizando técnicas adequadas para garantir que a diversidade da força de trabalho seja direcionada para ganhos na organização. Segundo Thomas e Ely (1996, p.17), “a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”.

Baseado no artigo de R. Roosevelt Thomas para a renomada Harvard Business Review intitulado “*from Affirmative Action to Affirmative Diversity*” surgem duas novas abordagens a respeito da prática de gestão da diversidade nas organizações.

A primeira abordagem refere-se à gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças. Ela diz respeito, portanto, a um conjunto de políticas organizacionais que não consideram as diferenças individuais associadas à identidade social, como etnia, gênero, idade etc., pois acredita-se que todos os integrantes da organização possuem oportunidades iguais. Ou seja, os elementos que constituem a identidade pessoal do indivíduo não devem ser levados em conta: o que importa é se ele é competente e eficiente no que diz respeito ao seu escopo de trabalho. Segundo essa abordagem, portanto, o mérito individual deve ser valorizado.

A segunda abordagem, por outro lado, trata da gestão da diversidade com base na valorização das diferenças, procurando reforçar as diferenças individuais – como etnia, gênero, religião etc. – por entender que elas constituem elementos competitivos para as empresas. Essa abordagem também reconhece a existência de desigualdades no acesso às oportunidades dentro da organização e, por isso, ocupa-se de criá-las, implementando políticas organizacionais que permitam às minorias uma igualdade de condições em sua atuação.

### **1.1.2 Desigualdade social e déficits de inclusão**

Dados de 2015 da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), divulgados pelo ministério do Trabalho, mostram que 403,2 mil pessoas com deficiência atuam formalmente no mercado de trabalho, correspondendo a um percentual de 0,84% do total dos vínculos empregatícios. De acordo com a matéria divulgada no Portal Brasil, o total de pessoas com deficiência aptas a trabalhar, pelos parâmetros da política de cotas, é de 9,3 milhões, valor muito superior às 827 mil vagas abertas em 2015. Ou seja, fica demonstrado o grande espaço para a ampliação qualificada da inserção deste segmento social, favorecido pela ampliação do acesso à educação, a partir de ações conjugadas entre as políticas governamentais e os esforços nas empresas.

No que diz respeito à inserção das mulheres na estrutura de pessoal das organizações, é possível afirmar que tem havido uma ampliação progressiva de sua participação no mercado de trabalho, apesar da exígua presença nos cargos de liderança. Nesse sentido, as formas de discriminação muitas vezes veladas, fornecem elementos para um conjunto de alegações em relação à mulher, como a questão reprodutiva e a atribuição de um papel subordinado ao homem no âmbito da estrutura familiar patriarcal clássica, que são muitas vezes utilizadas para justificar sua ausência nos cargos de maior prestígio. Embora seja verdade que a mulher ainda compromete uma média de horas semanais superior à dos homens nos chamados afazeres domésticos, tal evidência não pode ser utilizada contra sua pretensão de ascensão profissional. Considerando a média de horas totais das jornadas de trabalho, é surpreendente, embora esperado, constatar que a feminina excede a masculina em 5 horas semanais (segundo dados do IBGE de 2015).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) com as quinhentas maiores corporações do Brasil nos permitiu observar que mulheres e negros constam como grupos sub-representados nessas empresas, e quanto mais se sobe nos níveis hierárquicos, maiores são os desníveis: mulheres ocupam apenas 13,5% dos cargos executivos, e negros compõem somente 4,7% do quadro de diretores e 6,3% dos níveis gerenciais. A pesquisa também mostrou a desigualdade de acesso a oportunidades para pessoas com deficiências: apesar da legislação que impulsiona sua contratação, essas pessoas ocupam somente 2,3% dos cargos funcionais.

Todos os dados apresentados demonstram que as características sociais, étnico-raciais e de gênero influenciam a vida das pessoas desde o seu reconhecimento social, passando pelas políticas públicas, até as oportunidades no mercado de trabalho, reforçando a necessidade de iniciativas, por parte do Estado e das organizações, que possam diminuir as desigualdades instaladas.

## 1.2 Responsabilidade social.

A responsabilidade social trata-se de uma maneira das empresas prestarem contas do desempenho, atingidos com o auxílio da apropriação e uso dos recursos que originalmente não lhe pertencem. Ou seja, se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever repô-los não apenas sob forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, através de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade.

De acordo com Certo e Peter (1993), “responsabilidade social é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo”. Naturalmente, as responsabilidades sociais de hoje são diferentes em comparação com as do passado, mas seus objetivos devem estar ligados à ideia do bem-estar social.

Porém, como destaca Ribeiro (2003), uma empresa cidadã não se caracteriza apenas por ações filantrópicas, mas também, por se preocupar com os problemas sociais dos seus funcionários e comunidade, além de criarem práticas que reflitam as preocupações e os valores da empresa com todos os seus *stakeholders* e que respeitam o consumidor, fabricando produtos com qualidade, seguros e que preserva os recursos naturais.

Ainda segundo Ribeiro (2003), embora algumas organizações defendam que a responsabilidade das empresas privadas na área pública limita-se ao pagamento de impostos e ao cumprimento das leis, crescem os argumentos de que seu papel não pode ficar restrito a isso, até por uma questão de sobrevivência das próprias. Outro argumento, é o fato de que adotar posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade pode ser uma estratégia, bastante interessante, uma vez que permite criar um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade de longo prazo.

No Brasil, a temática da responsabilidade social ganhou notoriedade apenas recentemente. Especialmente na década de 1990 e neste início do século XXI, a participação de agentes privados em questões públicas tem sido mais amplamente discutida em nosso país. Entidades como o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, criado em 1995 e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998, reúnem empresas preocupadas em desenvolver ações voltadas para a comunidade em seu entorno e praticar seus negócios de forma ética e socialmente responsável (De Benedicto, 2002).

Ainda de acordo com De Benedicto (2002) a responsabilidade social poderá assumir diferentes formatos, dependendo estes da escolha do foco estratégico e dos compromissos

sociais assumidos. As empresas podem fazer da responsabilidade social uma estratégia de fortalecimento da marca institucional; de diferenciação de produtos e/ou serviços; de relacionamento com seus *stakeholders*; de inserção na comunidade, para legitimar suas operações ou aprimorar suas relações; de recursos humanos, a fim de motivar os empregados, diminuir o *turn over* e aumentar a produtividade; ou, ainda de preservação ambiental, incentivando a consciência ecológica e promovendo programas de educação ambiental.

### **1.2.1 Compromissos éticos globais dos países e das organizações**

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, proposta pela Organização das Nações Unidas (1948), constituiu o momento inaugural de uma nova etapa de desenvolvimento global, acompanhada por outras convenções, em particular as da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Diversos acordos, nesse sentido, demarcaram os compromissos globais de enfrentamento dos processos de exclusão social e discriminação presentes na dinâmica contemporânea do mundo capitalista. A Convenção 100 da OIT, por exemplo, que trata da igualdade de condições de trabalho e salários entre homens e mulheres, entrou em vigor na ordem internacional em maio de 1953 e foi ratificada pelo Brasil em 1957; já a Convenção 111, marco fundamental para o combate à discriminação racial no ambiente de trabalho, entrou em vigor em 1960 e foi ratificada pelo governo brasileiro em 1968. Vale ressaltar, por fim, a IV Conferência Mundial sobre a Mulher – Ação para a Igualdade, o Desenvolvimento e a Paz, realizada em Beijing, na China, em 1995; e a III Conferência Mundial Contra o Racismo, a Discriminação Racial, a Xenofobia e as Intolerâncias Correlatas, de Durban, na África do Sul, realizada em 2001, que resultaram em declarações e planos de ação para orientar os governos e as sociedades na formulação de políticas e na implementação de programas que tivessem esses temas fundamentais como base. Assim, novos compromissos e metas, como os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) e, mais recentemente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), são iniciativas que reiteram a importância de criar novas ferramentas para combater os desafios do desenvolvimento, convocando o engajamento dos países, da sociedade e das organizações. Nesse sentido, vale citar alguns ODSs que impactam particularmente a realidade brasileira e, por consequência, a das organizações: o objetivo da igualdade de gênero (ODS 5), que propõe acabar com todas as formas de discriminação contra mulheres e meninas em toda parte, empreendendo reformar para conceder a elas direitos iguais aos recursos

econômicos, ao acesso à propriedade, entre outros; a ODS 10 que trata da redução das desigualdade e da promoção da inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outro.

Além desses objetivos, cabe registrar uma nova agenda desenvolvida pela ONU mais recentemente para os Estados e para as empresas, que coloca em evidência a importância destas no processo do desenvolvimento. Assim, os compromissos da responsabilidade social empresarial compreendem um conjunto de princípios, valores e práticas que possam contribuir para o bem-estar mais amplo das pessoas e da sociedade, em prol de negócios mais éticos e socialmente responsáveis.

Os 31 princípios orientados presentes no documento proposto pela ONU estão organizados sob três pilares:

1. **Proteger:** ressalta-se o dever dos Estados de proteger os direitos humanos;
2. **Respeitar:** a obrigação das empresas de respeitar os direitos humanos é reforçada;
3. **Remediar:** em caso de descumprimento dos direitos pelas empresas, reitera-se a necessidade de que existam recursos adequados e eficazes para reparar a situação, possibilitando às vítimas o acesso a esses recursos.

### 1.2.2 Ação Afirmativa

Segundo Alves e Galeão (2004) a ideia de ação afirmativa baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais. Nesse contexto pode-se dizer que ação afirmativa é um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por forma de exclusão social que lhes negam tratamento igualitário no acesso as diversas oportunidades. O termo Ação Afirmativa refere-se a um conjunto de políticas públicas para proteger minorias e grupos que, em uma determinada sociedade, tenham sido discriminados no passado. A ação afirmativa visa remover barreiras, formais e informais, que impeçam o acesso de certos grupos ao mercado de trabalho, universidades e posições de liderança. Em termos práticos, as ações afirmativas incentivam as organizações a agir positivamente a fim de favorecer pessoas de segmentos sociais discriminados a terem oportunidades de ascender a postos de comando.

### 1.3 Diversidade nas organizações

Segundo o filósofo Canadense Herbert Marshall (1960) o advento da globalização transformou o mundo em uma grande “aldeia global”, uma vez que novas tecnologias tem a capacidade de encurtar as distancias entre diferentes povos e, com isso, conectar o planeta. Hoje em dia os Estados estão cada vez mais internacionalizados e, mesmo dentro de um mesmo país, pessoas de diferentes culturas, gêneros, etnias, orientação sexual, históricos e visão de mundo convivem diariamente. No ambiente de trabalho, essas pessoas podem inclusive participar dos mesmos projetos. Segundo um relatório da Organização Internacional do trabalho (OIT) publicado em 2015, a força de trabalho global conta atualmente com cerca de 150 milhões de migrantes – número que chega a ultrapassar o de trabalhadores nativos das regiões avaliadas, o que já sugere a proporção dessa diversidade.

Quando se pensa em diversidade nas organizações e na sociedade em geral, é comum aludir principalmente às questões étnicas e de gênero, mas a diversidade não se restringe a elas. Segundo Thomas (1991), também são englobados idade, formação educacional, orientação sexual, função e personalidade etc. Se, por um lado, é inegável que há uma mudança no perfil da força de trabalho global, a definição de diversidade mencionada nos revela que o tema possui, justamente porque o ser humano é um ser complexo e diverso. Assim, a homogeneidade tida como padrão, que vigorou durante anos e que começa a desmoronar na atualidade, foi elevada ao lugar de status quo pelos processos sociais ao longo da história humana. Mas, então, se a diversidade é uma condição intrínseca à humanidade, por que há uma gestão da diversidade? Para quem ela existe?

Ainda segundo Thomas (1991) é importante desassociar a ideia de que a gestão da diversidade corresponde somente a uma prática de boa vontade por parte das empresas. É comum que ela seja circunscrita à esfera de responsabilidade social das organizações, as quais, frente a problemas sociais e estruturais, decidem construir políticas de gestão visando ao bem-estar da sociedade. De fato, enquanto agentes transformadores da realidade, as empresas devem atuar no sentido de promover o bem-estar social. No entanto, não se pode esquecer de que o objetivo final de qualquer empresa capitalista é a obtenção de lucro e, em uma economia globalizada e altamente competitiva, essas empresas sabem que uma imagem positiva junto aos seus consumidores é importante para o fortalecimento da própria organização. Do mesmo modo, o trabalho de imagem junto a clientes, fornecedores e colaboradores é um dos principais elementos do marketing corporativo. Ou seja, é possível afirmar que o interessa pela gestão da



diversidade está relacionado, embora não exclusivamente, ao objetivo final dessas organizações, que é o de enriquecimento em termos de capital e de clientes. Não obstante, reduzir a gestão da diversidade à ideia de responsabilidade social ignora os processos históricos que permeiam a origem desse campo nas ciências administrativas. Defendemos a importância desses processos porque entendemos que eles são parte vital da compreensão do tema, e isso se deve ao fato de que eles revelam um caráter estrutural das questões sociais abordadas sob a égide da gestão da diversidade.

### **1.3.1 Políticas públicas de inclusão**

No Brasil, a gestão da diversidade se inicia a partir de um duplo movimento, marcado pelas aspirações e reivindicações sociais por políticas públicas de igualdade, mas que surge também a partir da expansão dessa agenda da sociedade civil para o conjunto das empresas, incorporando tanto as organizações nacionais quanto as multinacionais que operam no país.

Podemos dizer que a partir da Constituição de 1988 (apelada de Constituição Cidadã), e por meio da ação de diversos movimentos sociais, os “novos ares” democráticos possibilitaram a emergência de necessárias mudanças em costumes e práticas adotados no país, abrindo caminho, ainda que tardiamente, para o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a transformação social – algumas delas relacionadas à educação e ao mundo do trabalho. As políticas para pessoas com deficiência e para jovem aprendiz são referenciais nessa temática, pois inauguram uma legislação que dá maior visibilidade a graves problemas de exclusão e induz estratégias e práticas de gestão da diversidade nas empresas.

Pode-se citar, nesse sentido, a Lei nº 8.213, de 1991, que disciplina a reserva de vagas para pessoas com deficiências no mercado de trabalho. Em 2002, o Decreto nº 4.228 instituiu o Programa Nacional de Ações Afirmativas, e, em 2015, foi sancionada a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência.

Essas legislações constituem um marco na gestão da diversidade no Brasil, uma vez que objetivam minimizar as desigualdades de acesso às pessoas com deficiência (PCDs).

### **1.3.2 Desafios para a gestão da diversidade nas organizações**

A questão da diversidade vem se mostrando fundamental para os negócios. Segundo uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, publicada em 2014 e realizada com diversas organizações no Reino Unido, as políticas de diversidade étnico-racial têm apresentado maior probabilidade de retorno financeiro para as empresas, além de maior probabilidade de atingir seu público consumidor. Fortes programas de diversidade também possibilitaram um visível comprometimento de seus times e lideranças.

Atualmente, está cada vez mais disseminada a ideia de que a empresa deve ter consciência em relação às informações que dizem respeito a seus empregados, identificando discrepâncias e mudanças nas situações de mulheres, negros ou outros grupos relevantes. Para tanto, é de vital importância investir em pesquisas que tragam à tona a realidade local, as quais podem ser feitas, por exemplo, por meio de censos internos nas empresas. Essas pesquisas possibilitam que as informações levantadas resultem em planos de ação para diminuir barreiras e desigualdades. A adoção dessas ferramentas, como aponta a publicação do Instituto Ethos (2008), é possível por meio de uma metodologia didática e simples, baseada nos seguintes passos:

1. Formação de um grupo ou comitê de trabalho
2. Planejamento do censo
3. Preparação
4. Levantamento de dados
5. Análise de dados
6. Apresentação dos resultados
7. Elaboração do plano de ação

De acordo com o Instituto Ethos (2008), dessa forma a diversidade pode ser incorporada como parâmetro adicional no âmbito das políticas empresariais de desenvolvimento, manutenção e remuneração dos colaboradores. Esse processo deve se iniciar desde o recrutamento, de acordo com a orientação estratégias estabelecidas pela organização. Nesse sentido, mecanismos de busca ativa e parcerias podem ajudar a atingir as metas.

Do mesmo modo, programas de integração podem contribuir para a transposição de barreiras hierárquicas, para a conveniências e para o enfrentamento de situações indesejáveis ou mesmo mais graves que figurem qualquer tipo de discriminação. Para isso, faz-se importante rever e ampliar o perfil e os compromissos dos quadros vinculados à gestão de pessoas nas empresas, articulando uma perspectiva humanista com o entendimento das dinâmicas organizacionais e de negócios, e apoiando a formação dos profissionais de recursos humanos como agentes de mudanças nessas questões.

Também merece destaque, nesse percurso, a atuação de instituições, como o Instituto Ethos, que têm consolidado nas empresas uma agenda articulada às ações de movimentos sociais e da sociedade civil organizada, desenvolvendo fóruns, encontros, diálogos e pesquisas, e ampliando assim o debate sobre ética e responsabilidade social das organizações.

Outro exemplo de iniciativas está no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que consiste em uma ferramenta para analisar uma série de empresas listadas na BM&FBOVESPA a partir do atendimento às demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e do estímulo à responsabilidade ética das corporações.

## CAPÍTULO II

### Percurso Metodológico

#### 2.1 Caracterização de Pesquisa.

Com a intenção de tornar este trabalho de graduação mais imersivo, uma pesquisa será realizada. O objetivo da pesquisa é identificar através dos respondentes de uma pesquisa, como é trabalhar em um ambiente que traz a gestão das minorias, como elas são tratadas no âmbito empresarial, e quais são os aspectos positivos que os programas de afinidade trazem para a experiência profissional e pessoal do colaborador, e como isso reflete na organização.

De acordo com Rampazzo (2005, p.49), “a pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento”.

##### 2.1.1 Quanto aos objetivos.

A pesquisa descritiva será utilizada para fundamentar este trabalho. O propósito desse tipo de pesquisa é retratar os impactos da utilização da gestão da diversidade em formas dos programas de afinidade praticados por diferentes empresas no Brasil. Como ele influencia o trabalho no dia a dia do colaborador, quais são os impactos na cultura organizacional, e a visão em relação da gestão da diversidade na empresa.

Rampazzo (2005), descreve a pesquisa descritiva como aquela que observa, registra e analisa, fatos ou fenômenos, sem manipulação, especialmente do mundo humano. E a pesquisa descritiva envolve principalmente as ciências humanas e sociais, e está relacionada com a busca de conhecimento das inúmeras situações que ocorrem na vida social.

Já Gressler (2004) diz que a pesquisa descritiva é aquela que descreve sistematicamente, características e fatos de uma população ou área em que deseja coletar dados. É utilizada para

identificar problemas e justificar condições, descrever fenômenos existentes e avaliar e comparar problemas e situações similares.

A partir das análises dos autores, o objetivo principal da pesquisa é identificar como colaborador e empresa se beneficiam com a tratativa da diversidade na organização e como isso reflete para a sociedade.

### **2.1.2 Quanto ao delineamento**

A pesquisa de levantamento é uma estratégia de investigação aplicada para avaliar programas, projetos, políticas etc. O presente trabalho apresenta e discute a adoção e adaptação de uma metodologia de avaliação de resultados e impactos dos programas de diversidade e sua aplicação nas diversas empresas em que os respondentes atuam. Há dois tipos de pesquisas de avaliação: pesquisas de avaliação dos resultados e pesquisa de avaliação dos processos.

Buscando atender a esse desafio, a metodologia empregada para a avaliação foi baseada em uma vertente: avaliação de resultados. A avaliação de resultados partiu de uma abordagem micro, sendo dirigida a mensurar pequenos impactos dos programas de diversidade na empresa.

## **2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa.**

A pesquisa será realizada com colaboradores de empresas de pequeno, médio e grande porte em diversas regiões do Brasil. Os colaboradores selecionados para a pesquisa podem ou não participar ativamente de programas de diversidade em suas empresas, se possuírem. A média de participantes esperados é de no mínimo 68 colaboradores, considerando dados dos moradores de da cidade de Indaiatuba, onde a pesquisa foi aplicada.

Figura 1: Calculadora Amostral

**Calculadora Amostral**

População  
150000

Erro amostral (%)  
10

Nível de confiança (%)  
90

Distribuição da População  
Mais Heterogênea (50/50)

Calcular

Resultado 68

Fonte: O próprio autor

A escolha da cidade de Indaiatuba e de seus colaboradores apresentará a visão de uma região do estado de São Paulo que, apesar de não ser populosa, tem capacidade de mostrar resultados pertinentes a pesquisa, uma vez que estes fazem parte da construção da cultura e dos programas realizados, portanto, aptos a contribuir de forma coesiva com a proposta apresentada.

### 2.3 Procedimentos para coleta e análise de dados.

De acordo com Pádua (2004), procedimento a coleta de dados é de extrema importância e significação dos materiais utilizados na pesquisa, para que dados desnecessários e irrelevantes não sejam apurados à hipótese levantada.

As informações necessárias para coleta de dados serão realizadas com funcionários de pequenas e grandes empresas e estão, de forma direta ou indireta, inseridos em um ou mais dos quatro grupos de afinidade do programa de diversidade.

O questionário aplicado abordará questões de convivência na empresa, produtividade, engajamento, compromissos com a ética e visibilidade da empresa em relação aos colaboradores.

A Análise de dados será retirada da mesma plataforma de pesquisa, e será demonstrada neste trabalho através dos dados coletados da pesquisa com gráficos, porcentagens e respectivas análises.

### **2.3.1 Ambiente de coleta de dados**

A pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

A pesquisa será com diferentes colaboradores de pequenas, médias e grandes empresas instaladas no Brasil. A pesquisa em campo é aquela que é caracterizada por realizar investigações, que em conjunto com às pesquisas bibliográficas e/ ou documentais, efetua coleta de dados de pessoas ou de determinado grupo de pessoas, com diferentes recursos de pesquisa. Dessa forma, a pesquisa em campo, pode ser somada a outros procedimentos. (METTZER, 2018)

### **2.3.2 Técnicas para coleta de dados**

Os formulários consistem em um conjunto de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador durante uma entrevista face a face (MARCONI & LAKATOS, 1996). O

método utilizado para coleta de dados será através da elaboração de questionário com questões fechadas de múltipla escolha.

Segundo Cooper e Schindler (2016), as questões de múltipla escolha, devem ser utilizadas quando houver mais de duas alternativas que buscam identificar alguma preferência, interesse ou concordância.

Desta forma pretende-se realizar perguntas que contribuam para o entendimento amplo dos colaboradores no que diz respeito a nível de gestão de diversidade e dos resultados do programa em seu trabalho.

### **2.3.3 Natureza da análise de dados**

A pesquisa aferida aos colaboradores será de origem quantitativa pois baseia-se na quantidade de resultados para determinar uma conclusão da pesquisa proposta.

A pesquisa quantitativa, é a pesquisa em os procedimentos são baseados na coleta de dados de uma amostra, que representa um subconjunto da população investigada. A utilização do procedimento de análise por amostragem, tem como finalidade efetuar generalização da população investigada, com um considerável de confiabilidade. (MACHADO et al., 2007)

Nesse tipo de pesquisa, é feita uma investigação que tem por base a quantificação dos dados e buscará medir opiniões e informações utilizando os recursos da estatística, como a porcentagem, a média, o desvio-padrão. Os dados que você analisará, os dados quantitativos, são valores observados de um conjunto de variáveis, que podem representar alguns elementos ou todos os elementos, por exemplo, de uma sociedade, de uma determinada população. Tais dados serão apresentados em forma de tabelas, gráficos ou textos (KNECHTEL, 2014).



## CAPÍTULO III

### Pesquisa de Campo

#### 3.1 Desenhando um programa para a gestão de diversidade

A diversidade tem se tornado um tema de discussão muito frequente na atualidade, uma vez que envolve uma série de aspectos e está presente e, qualquer sociedade, suscitando, por isso, reflexões acerca das posturas adotadas. Os responsáveis por esses debates não são apenas os governos e as instâncias oficiais, mas também as próprias organizações e os profissionais inseridos nelas.

No Brasil as discussões sobre diversidade no âmbito organizacional vêm tomando uma forma mais estruturada desde o final dos anos 1990 e início dos anos 2000, quando as empresas, tanto nacionais quanto as estrangeiras instaladas em nosso país, mas com sede em outros, foram levadas a incluir o tema em suas políticas. Nesse sentido, conforme afirma Fleury (2000), é importante lembrar que os brasileiros valorizam nossa origem multicultural nos aspectos musicais, religiosos, gastronômico e demais aspectos que são considerados comuns e portanto, sem preconceito, mas por outro lado, é uma sociedade estratificada, pois o acesso a oportunidades de prestígio no mercado de trabalho são definidos pela origem econômica e racial.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua Convenção nº111, esclarece discriminação como sendo “[...] toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou tratamento em matéria de empresa ou profissão”. No Brasil, a Lei nº 9.459, de 13 de maio de 1997, prevê detenção aos crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.

Assim, as empresas, como atores sociais, desenvolvem papel importante no combate à discriminação e devem promover políticas de incentivo à diversidade em suas contratações, bem como desenvolver ações que diminuam qualquer tipo de exclusão em suas práticas cotidianas.

No entanto, tratar a questão de diversidade dentro das organizações não é algo muito simples. Pelo contrário: sabe-se que as diversas “facetas” da diversidade devem ser contempladas, porém nem todos estão dispostos a discuti-las e assimilá-las no sentido amplo da palavra. Um ponto que se identifica facilmente em relação aos programas de diversidade nas organizações é o cumprimento da lei de cotas para as pessoas com deficiência. Mas, o questionamento a se fazer é: as empresas estão realmente incluindo essas pessoas ou apenas cumprindo a lei?

Pensando nisso, é importante abordar alguns aspectos importantes dos programas de diversidade inseridos nas organizações, para que os gestores de RH possam auxiliar os líderes e as empresas a implementá-los de forma efetiva e consciente. É importante ter em mente que um programa de diversidade não deve ser pensado apenas para cumprir as exigências da lei, e sim para oferecer oportunidades reais de acesso e desenvolvimento das pessoas, em termos pessoais e profissionais, bem como criar oportunidades para que elas possam auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos.

Assim, além das pessoas com deficiências, podemos verificar diversos outros tipos de diversidade que devem ser abrangidos no projeto da empresa. Logo, ao planejar o programa, a organização deverá desenvolver políticas pensando no todo, e não apenas em uma das partes.

Vale ressaltar que não existe um padrão para realização de tal projeto, passível de ser aplicado em toda e qualquer empresa: o que podemos fazer é buscar a melhor forma de criar e de conduzir os programas de diversidade e depender da realidade, dos objetivos, das características de cada organização e de seus colaboradores.

### **3.1.1 Metodologia de planejamento**

Para iniciar o planejamento de qualquer programa ou conjunto de ações na organização, uma metodologia muito difundida e que pode ser facilmente utilizada é aquela conhecida como 5W2H, que, de acordo com Haas, Trein e Rodrigues (2013, p.302), podemos definir como uma “[...] ferramenta que consiste na elaboração de um plano estruturado para a execução e o controle de tarefas atribuindo as responsabilidades, o método para execução, o motivo, os custos e os prazos para conclusão”

Portanto, essa ferramenta visa responder às seguintes perguntas:

- I. **O que** (*What*): qual(is) desafio(s) se tem em mãos? Quais são os objetivos do programa? Quais serão suas fases e etapas?
- II. **Por que** (*Why*): qual(is) é(são) o(s) motivo(s) para a execução de tal projeto? Por que ele é importante? Quais são as justificativas, os benefícios do projeto e os resultados esperados?
- III. **Quem** (*Who*): quem serão os responsáveis por cada etapa do projeto?
- IV. **Onde** (*Where*): em qual(is) local(is) cada uma das etapas ocorrerá?
- V. **Como** (*How*): de que forma os objetivos propostos serão alcançados?
- VI. **Quanto** (*How much*): quais serão os custos para a realização do projeto? O que será gasto com cada etapa?

Ao definir esses aspectos é possível iniciar o projeto de forma mais solidificada, evitando que alguns pontos fiquem obscuros ou incertos tanto para seus organizadores quanto para os colaboradores da empresa que participarão do programa, bem como para os gestores e outros envolvidos na aprovação do projeto. Os objetivos em relação a esses programas devem ser claros e estar disponíveis a todos.

Para facilitar a visualização desse planejamento, uma tabela pode ser desenvolvida elencando os pontos a serem levantados, conforme o exemplo a seguir:

Quadro 1: Metodologia 5W2H.

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto

Fonte: próprio autor.

A tabela pode ser desenvolvida em qualquer programa de planilha eletrônica, facilitando o trabalho. Sua elaboração e o preenchimento dos dados, portanto, visam auxiliar na formatação do projeto.

Para compreender e elaborar a organização operacional do projeto, é necessário pensar propriamente na questão da diversidade e em quais devem ser os subsídios para a implantação do programa nas organizações. Dessa forma, é essencial realizar um diagnóstico da organização.

### 3.1.2 Diagnóstico da organização

Para ser bem sucedido, o programa de diversidade inicialmente deve contar com um diagnóstico da organização, feito com o intuito de observar se ela possui alguns elementos de suma importância e, a partir disso, definir quais deles precisam de mais atenção e quais ações podem ser tomadas tendo os objetivos do projeto em mente.

A seguir apresento alguns pontos a serem levantados junto à organização:

- **Comprometimento da direção com a diversidade:** em muitos casos, as empresas afirmam o compromisso com a diversidade, porém isso acaba se tornando apenas uma estratégia de marketing, sem que seja possível constatar resultados reais e claros dessa postura no ambiente de trabalho. Assim, é importante que a organização como um todo entenda e se aproprie do tema, para que a linguagem do conjunto seja uníssona, e isso deve começar pelos cargos de liderança, geralmente mais altos na hierarquia. Portanto, a princípio é importante verificar qual o nível de comprometimento dos líderes da organização com o projeto.

- **Presença da diversidade nos cargos de gestão:** é importante verificar a quantidade de mulheres, negros, pessoas com deficiência, entre outros grupos minoritários, que ocupam cargos como os de coordenação, supervisão, gerência e diretoria, refletindo ou não a diversidade nesses âmbitos.

- **Presença da diversidade no quadro de pessoal da organização:** deve-se também verificar se existe uma pluralidade no quadro de colaboradores da organização como um todo.

- **Problemáticas referentes à diversidade dentro da organização:** é necessário analisar quais são os elementos (atitudes, valores, políticas etc.) que já existem na empresa com relação a diversidade, os quais podem ser positivos ou negativos. Se existirem problemas (por exemplo, preconceito de algum tipo), deve-se elencar quais são eles e de que maneiras se expressam na organização.

Uma das formas mais comuns de realizar esse diagnóstico é por meio de pesquisas de clima organizacional, com o objetivo claro de compreender a estrutura existente na empresa. Conforme destaca Bispo (2006) por meio dela é possível “medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa e, portanto, deve envolver todos os empregados da organização, apresentando perguntas abertas para que não haja um viés determinado, como:

- Você observa a diversidade nos cargos da organização?
- Existem atividades que promovam a inclusão de todos os colaboradores?

- Você acredita que a diversidade é promovida em todas as áreas da empresa?

Esses são apenas alguns exemplos que poderão estar contido na pesquisa, mas outros pontos devem ser elencados e estudados de acordo com as necessidades da organização.

Muitas vezes, ao fazer esse levantamento, os gestores de RH chegam à conclusão de que a empresa não engloba a diversidade em seus diversos processos e em suas políticas. Assim, antes de debater o assunto, é necessário verificar qual é a cultura presente na empresa, quais são os valores existentes e como eles se relacionam com a diversidade, pois esses elementos estão diretamente ligados às posturas adotadas.

### **3.1.3 Compromissos com a diversidade**

Conforme destacado pelo Instituto Ethos (2000), para que o programa de diversidade seja efetivo, muitas vezes é necessário superar várias resistências culturais e realizar uma profunda revisão de valores e atitudes na organização. Alguns tipos de barreiras que frequentemente se impõem estão relacionados à contratação e à manutenção da diversidade nos diversos setores das empresas. Por exemplo, em muitas empresas ainda é comum encontrar colocações como:

- “mulheres não podem desenvolver tal função, pois poderão engravidar e atrapalhar o processo produtivo da empresa”;
- “negros possuem baixa escolaridade, então provavelmente não se adequarão ao cargo”;
- “pessoas com deficiência não estão aptas a trabalhar nessa área”;
- “aquela pessoa está com a idade muito avançada para o cargo”;
- “funcionários dessa religião têm restrições ao trabalho, não podemos contar com eles”;

Um programa de diversidade visa, acima de tudo, equilibrar as divergências que podem emergir por causa de “pré-conceitos” como esses, que surgem em relação a grupos sociais considerados minorias e que nem sempre são verdadeiros. Assim, uma organização que deseja incluir a diversidade em seus quadros deve, imediatamente, apresentar um olhar atento ao tratamento que é dado aos seus colaboradores e aos candidatos às vagas. É neste momento que deve ser iniciado o processo de mudança, ou seja, a partir da compreensão dos objetivos da

empresa, é possível “remodelar” sua missão, sua visão e seus valores para que eles incluam a diversidade.

Ainda segundo o Instituto Ethos (2000), alguns exemplos de ações para incentivar a diversidade nas organizações incluem, de forma resumida, as seguintes práticas:

1. Obter informações sobre os colaboradores já presentes na empresa.
2. Recrutar pessoas com diferentes perspectivas, incentivando a diversidade desde o momento da contratação e integração de novos colaboradores.
3. Adotar a diversidade como referência para questões de desenvolvimento e remuneração.
4. Realizar ações e treinamentos sobre diversidade com o conjunto de empregados.
5. Criar métricas na avaliação de desempenho que visem à diversidade.
6. Buscar uma consultoria externa, se necessário.
7. Criar canais de multiplicação para a prática de diversidade, interna e externamente.
8. Buscar parcerias para a promoção, manutenção e ampliação da diversidade.
9. Disseminar o assunto entre parceiros comerciais, entre a comunidade e o ambiente em torno da empresa.
10. Estratégias de marketing, desde que sustentáveis, devem ser estudadas.

Assim como dito anteriormente, a mudança de postura para a gestão da diversidade deve partir inicialmente dos gestores das áreas e da alta direção da empresa. Em uma organização que tem diversidade como parte de sua responsabilidade, os líderes devem ser instruídos e compreender e aceitar o trabalho com equipes plurais, buscando ser o mais inclusivos possível. Nesse sentido alguns pontos podem ser destacados:

- É importante que os líderes busquem conhecer seus colaboradores sem fazer qualquer tipo de julgamento prévio ou qualquer juízo de valor.
- É preciso que todos tenham igualdade de oportunidades dentro das equipes
- O principal comportamento a ser evitado por um líder é a discriminação. As “piadinhas de mau gosto”, embora muitas vezes sejam inofensivas, poderão gerar cisão no grupo, a ponto de atrapalhar totalmente a continuidade do trabalho, e por isso devem ser evitadas.

Vale ressaltar que as regras da organização acerca dessas condutas devem ser claras, mesmo as que não estão devidamente registradas.

### 3.1.4 Avaliação dos programas de diversidade

A criação e manutenção de um programa de gestão de diversidade passar por inúmeros pontos, e, como ocorre com qualquer outro programa realizado em uma organização, sua avaliação também é crucial, pois é o momento de verificar se todas as ações e políticas pensadas foram realmente implementadas e qual foi o seu resultado.

No entanto, talvez por ser um assunto relativamente novo para a realidade empresarial brasileira, ainda não foram propostos métodos específicos para essa avaliação. Como lembra Amcham (2017), quando pesquisamos KPIs (sigla para Key Performance Indicators, ou indicadores-chave de desempenho) ou indicadores sobre diversidade na internet, poucos resultados são encontrados e, na maioria das vezes não materiais em inglês, ou seja, referentes a realidades estrangeiras.

Dessa forma, como uma alternativa para mensurar os resultados desses programas é possível utilizar alguns indicadores já conhecidos, adaptando-os ao quesito de diversidade. Podemos citar os seguintes:

- **Turn-over:** indicador que pode ser utilizado considerando-se o número de contratações e a retenção de colaboradores abrangidos pelo programa de diversidade;
- **Oferta e preenchimento de vagas:** verificar se as vagas disponibilizadas estão se estendendo a determinadas pessoas e se estão abrangendo a diversidade;
- **Análise de produtividade:** toda organização busca aumentar seus lucros, logo, medir a produtividade de todos os grupos, inclusive aqueles inseridos na diversidade, também levará a compreensão da efetividade do programa;
- **Ações judiciais:** possuir a diversidade arraigada à cultura da empresa reduz os custos atrelados a processos judiciais por discriminação, assédio, entre outros, por isso, a análise dessas ações também é uma maneira de medir se o programa de gestão da diversidade está sendo mesmo efetivo.

Esses são apenas alguns exemplos de como medir a diversidade, mas é possível buscar outros indicadores que também auxiliariam na avaliação dos programas.

Compreender o significado de diversidade e fazer com que ela seja de fato contemplada nas organizações não é algo simples, mas se faz necessário nos dias de hoje. O primeiro passo, geralmente, é a conscientização da necessidade de criar um programa de diversidade adaptado a realidade da empresa. Para isso, como dito anteriormente, é possível contar com elementos que facilitem o trabalho de elaboração desse programa, como um planejamento de considere:

- **Objetivos:** o que a empresa deseja alcançar com o programa de diversidade no curto, médio e longo prazo, e de que forma pode deixar isso claro para todos da organização;
- **Processos:** quais são os pontos fundamentais para o desenvolvimento do programa;
- **Cenários:** como a empresa se encontra atualmente em relação a diversidade e como ela quer estar em um futuro determinado;
- **Prazos:** em quanto tempo espera-se que os objetivos do programa sejam cumpridos.

Por fim, em um prisma de inclusão, os programas devem atender à diversidade como um todo, e não apenas escolher um único grupo social ou, muito menos, servir somente como marketing. É importante que todos os colaboradores da empresa participem ou possam ser sensibilizados pelas ações do programa, independente do cargo.

### 3.2 Estrutura da pesquisa de campo

Para levantamento das informações e tendências, foi elaborado um questionário utilizando a ferramenta Google Forms com 13 perguntas, e uma cópia pode ser consultada na seção Anexos do presente documento. As questões que podem ser classificadas da seguinte forma (obedecendo a seguinte ordem):

- 7 perguntas de caráter pessoal, para entender o perfil do participante;
- 1 pergunta para capturar como o participante enxerga potencial em um programa de diversidade;
- 1 pergunta para capturar como o participante percebe alguns recortes sociais em seu time de trabalho;
- 1 pergunta para entender a importância dada a diversidade e a influência na decisão de escolha entre um produto ou serviço;
- 3 perguntas sobre a relação da empresa para qual o participante trabalha com o tema diversidade e inclusão;

Todas as perguntas do questionário são fechadas e de múltipla escolha (com exceção do nome) e foram construídas similarmente a escala de Likert. A motivação para utilizar um



método similar a essa escala de Likert foi extrair insights qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa.

Com o questionário pronto e online na plataforma Google Forms, foi acrescentada uma breve introdução quanto a motivação da pesquisa, a garantia de que os participantes não serão identificados para além dos dados demográficos fornecidos em meio as perguntas. Em seguida o link de acesso a pesquisa foi divulgado a publicamente em redes sociais, empresas e faculdades.

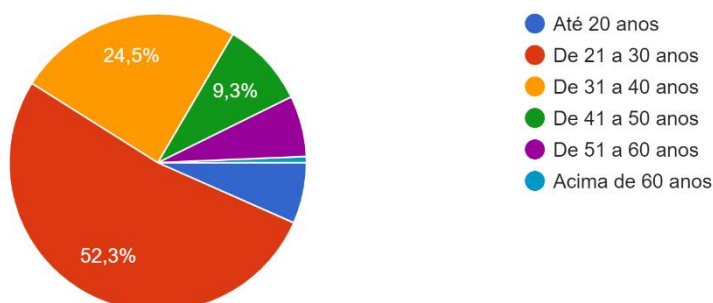
### 3.2.1 Amostra

Em um período de aproximadamente duas semanas online, no mês de outubro do presente ano, o questionário obteve 151 respostas. O perfil dos participantes está detalhado nos primeiros seis gráficos. Compreende, em sua maioria, pessoas brancas (67,5%) de orientação heterossexual (66,9%). A primeira pergunta do questionário solicitava de forma não obrigatória o nome do participante. Os nomes não serão divulgados nem utilizados como métricas, pois sua função era única e exclusivamente para a validação dos dados.

Na Figura 2, são apresentados os dados obtidos a partir das respostas ao questionário:

Figura 2: Qual a tua idade?

Qual a tua idade?  
151 respostas



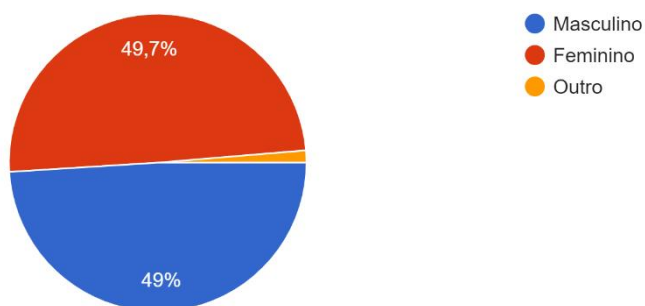
**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms.

Nota-se a presença maioritária de respondentes com idades entre 21 a 30 anos (52,3%). Pessoas com idade entre 31 a 40 anos representam 24,5% dos respondentes e 9,3% são pessoas com idade entre 41 a 50 anos. Há também porcentagens não desprezíveis de pessoas entre 51 a 60 anos, e pessoas de até 20 anos, ambos representam 6,6% das respondentes. Apenas 0,7% dos respondentes possuem mais de sessenta (60) anos.

Figura 3: Qual o teu gênero?

Qual o teu gênero?

151 respostas



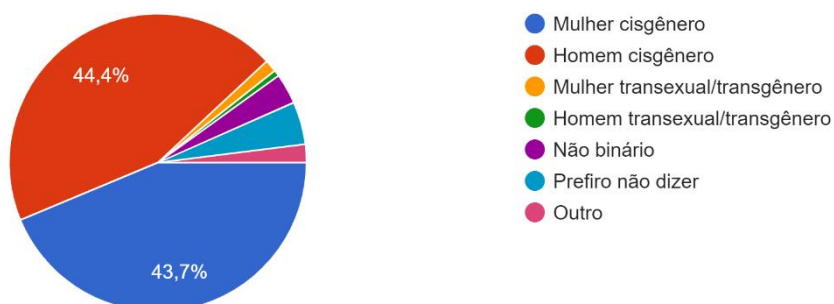
**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms.

Na figura 3, os respondentes desta pesquisa são quase proporcionais entre 49,7% de mulheres que responderam a pesquisa, 49% de respondentes homens e 1,3% que declaram outros tipos de gênero não listados nessa pesquisa.

Figura 4: Qual a tua identidade de gênero?

Qual a tua identidade de gênero?

151 respostas



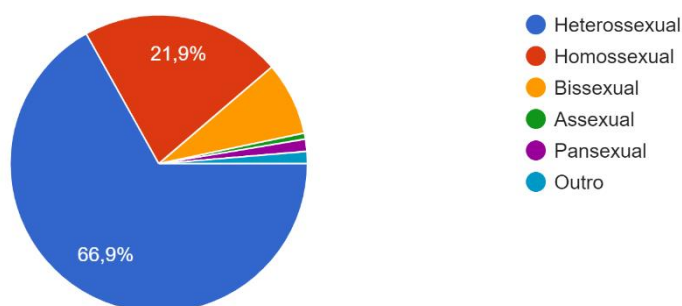
**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

Observa-se na figura 4 uma maioria de homens (44,4%) e mulheres (43,7%) cisgênero respondentes de pesquisa, o que é absolutamente normal dada a configuração da sociedade. Presenciamos porcentagens pequenas, mas não menos importantes como mulheres trans (1,3%), homem trans (0,7%) e não binários (5,5%). Existem ainda pessoas que não se identificaram com nenhuma das identidades de gênero listadas na pesquisa, estas representam 2% dos respondentes, e 4,6% optaram por não revelar a identidade de gênero.

Apesar dos baixos números de minorias, nota-se um padrão de aceitação e visibilidade trans que, se considerados todos os 151 participantes, é um número notável. Pessoas trans ainda sofrem discriminação em muitos campos sociais, e 3 pessoas (2%) dos 151 respondentes (100%) é um marco da inserção de pessoas trans no mercado. O número tende a crescer com novos programas de integração e diversidade desenvolvidos continuamente por empresas diversas.

Figura 5: Qual a tua orientação sexual?

Qual a tua orientação sexual?  
151 respostas



**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

Como já esperado, a figura 5 demonstra que a maioria de respondentes é composta por heterossexuais, representados por 66,9%. Nesse gráfico, a fatia vermelha é representada por homossexuais (21,9%), número bastante expressiva. Bissexuais são 7,9% dos respondentes, pansexuais representam 1,3%, assexuais em minoria (0,7%) e 1,3% dos respondentes não se identificam com nenhuma das identidades de gênero descritas na pesquisa.

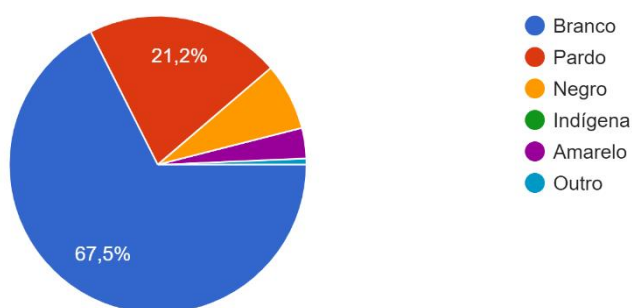
As empresas hoje estão em um processo de mudança cultural, não apenas para cumprimento das leis, mas para fornecer direitos iguais a colaboradores homossexuais. Dados da pesquisa “Anual de Benefícios/Saúde de 2012”, realizada no Brasil pela consultoria Towers

Watson, com 198 companhias mostrou que as políticas de diversidade estão avançando dentro do ambiente corporativo. Em 2011, 66% das empresas consultadas aceitavam parceiros do mesmo sexo como beneficiários do plano médico, contra 41% em 2010. Essa comparação só demonstra o desenvolvimento das empresas e o aumento de políticas de inclusão, o que em teoria, deveria ser algo comum se desconsiderarmos o padrão de união tradicional brasileiro.

Figura 6: Qual das opções de raça melhor te representa?

Qual das opções de raça melhor te representa?

151 respostas



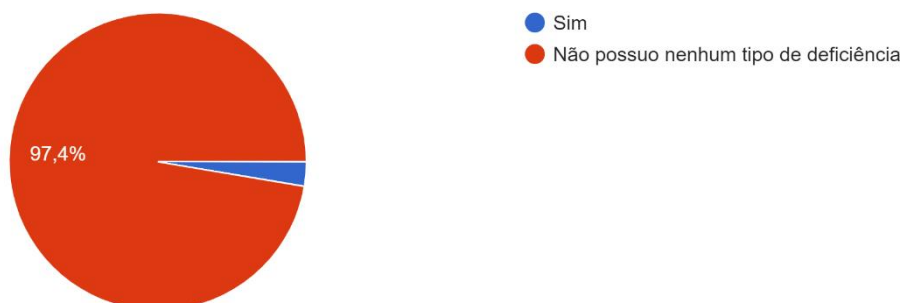
**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

A figura 6 busca identificar a raça do respondente. Brancos representam a maior faixa do gráfico, são 67,5% dos respondentes. Em seguida pardos (21,2%). Pessoas negras representam apenas 7,3% dos respondentes desta pesquisa e 3,3% declaram-se amarelos. Nessa pesquisa não obtivemos nenhuma pessoa indígena e 0,7% são pessoas que não se identificam com nenhuma das raças listadas nessa pesquisa.

Figura 7: Você possui alguma deficiência?

Você possui alguma deficiência?

151 respostas



**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

A figura 7 aponta que 97,4% dos participantes não possuem nenhum tipo de deficiência e 2,6% dos respondentes possuem deficiências não especificadas.

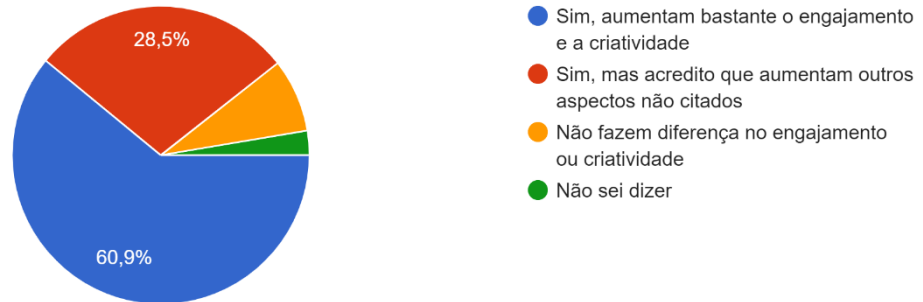
Em 2016, 418.521 pessoas com deficiência (PcD) trabalhavam com carteira assinada (segundo a Relação Anual de Informações Sociais daquele ano). Embora número expressivo, representa apenas cerca de 1% do total de vínculos empregatícios do país. Vale a pena lembrar que o Brasil de acordo com o Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) possui mais de 45 milhões de Pessoas com Deficiência (PcDs) o que representa cerca de 24% da população. Tal desafio de inclusão foi a motivação, anos antes, da criação da lei de contratação 8213/91, que estipula cotas de PcDs nos quadros de funcionários das empresas.

Não só os insuficientes esforços em os trazer para o mercado de trabalho são parte do problema, como acontece em muitos processos análogos de integração de grupos às relações sociais, faltam políticas que, de fato, promovam adaptação – de todas as partes envolvidas.

Figura 8: Na tua visão, o programa de diversidade nas empresas aumenta o engajamento e proporciona um espaço mais criativo?

Na tua visão, o programa de diversidade nas empresas aumenta o engajamento e proporciona um espaço mais criativo?

151 respostas



**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

A pergunta da figura 8 tenta capturar a visão de colaboradores de diferentes empresas em relação ao aumento nos índices de engajamento e na criatividade decorrentes de programas de diversidade. A maioria dos respondentes (60,9%) acreditam que o ambos engajamento e criatividade aumentam bastante quando se existe um programa desse tipo, que proporciona maior visibilidade e liberdade para as minorias. Já outros 28,5% dos respondentes, representados pela fatia vermelha no gráfico, acreditam que apesar de aumentar a criatividade e o engajamento, existem outros aspectos não listados que também são melhorados pela existência do programa. Ocupando a fatia amarela do gráfico, 7,9% das pessoas acreditam que programas de diversidade não fazem diferença no engajamento ou criatividade e outros 2,6% não sabem dizer se há ou não melhorias.

Figura 9: Você observa a presença da diversidade em todos os níveis hierárquicos da empresa?

Você observa a presença da diversidade em todos os níveis hierárquicos da empresa?

151 respostas



**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms.

A figura 9 apresenta uma pergunta que busca captar a percepção dos funcionários participantes quanto a aplicação prática de políticas de diversidade e inclusão em seus ambientes de trabalho por meio da presença da diversidade em diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Nesse caso, 42,4% (64 em número absoluto) afirmaram notar a presença da diversidade em diferentes níveis de liderança. Esses números expressam o crescimento significativo da diversidade nas pequenas e grandes empresas brasileiras, em diversos setores. Contudo, apenas 14,6% (22 pessoas) afirmam observar essa pluralidade em todos os níveis, o que evidencia que não obstante as organizações estão gradualmente inserindo um público mais diversos, adversos são os motivos para que a diversidade, ou ainda, a percepção de diversidade seja reconhecida pela maioria das pessoas inseridas na organização.

Figura 10: No teu ponto de vista, uma empresa que possui um programa de diversidade tem uma imagem mais positiva no mercado?

No teu ponto de vista, uma empresa que possui um programa de diversidade tem uma imagem mais positiva no mercado?

151 respostas



**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

A figura 10 apresenta o ponto de vistas dos respondentes em relação a imagem que uma empresa diversa passa para o mercado e como isso afeta a decisão de consumidores no momento de decidir uma compra ou serviço. A maioria (72,8%) acredita que empresas diversas não só passam uma boa imagem, mas também tem influência sobre a escolha de compra ou contratação delas. Outros 21,9% concordam que empresas com programas de diversidade tem uma imagem mais interessante, porém isso não afeta o a decisão de compra delas. Outros 4 % optaram por talvez, o que pode caracterizar outros fatores não listados sobre imagem e influência e 0,7% não acreditam que empresas diversas tenha boa imagem no mercado. Não desconsiderando também os 0,7% que não sabem dizer.

É notório a maioridade de pessoas que dão preferencias às marcas que apoiam os direitos iguais e a inclusão das minorias. Resultados como esse são combustível para que mais empresas busquem pelo ímpeto de incluírem a diversidade na cultura, não apenas como uma forma de vantagem comercial, mas como a inclusão de uma cultura moderna e com grande potencial para aumento de desempenho em diversos tópicos na organização.

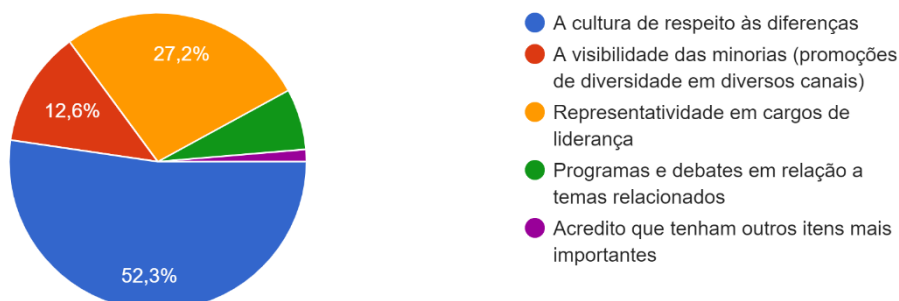
O número de pessoas que não sabem informar sua opinião ou que acreditam que empresas diversas não fazem diferença em relação as outras é mínimo para esta pesquisa, ou seja, os dados aqui presentes mais do que comprovam a efetividade da implantação de práticas de gestão de diversidade humanas em relação aos benefícios que podem ser cultivados e mantidos a partir do *kickoff*.



Figura 11: Para você, o que é mais importante dentro de um programa de diversidade nas empresas?

Para você, o que é mais importante dentro de um programa de diversidade nas empresas?

151 respostas



**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

A figura 11 apresenta uma questão que traz algumas das opções mais relevantes quando se fala em programa de diversidade nas organizações. Aqui os respondentes assinalaram apenas uma opção dentre as disponíveis para expressar o que consideram ser, dentro de um programa de diversidade, o tópico mais relevante.

Pouco mais de metade (52,3%) acreditam que a cultura de respeito às diferenças. Essa fatia representa uma visão compartilhada pela maioria das pessoas participantes da pesquisa. Isso é reflexo de uma sociedade que caminha rumo ao desenvolvimento de boas práticas. A boa convivência empresarial requer maestrias como empatia, paciência, trabalho em equipe etc. Deve-se levar em conta que quando se trata de cultura de respeito às diferenças, não estamos tratando aqui de políticas empresariais, mas do potencial de cada ser humano de fazer do viés inconsciente, uma ferramenta de autoconhecimento, para que possamos respeitar o próximo, independentemente de suas particularidades.

Dos respondedores, 27,2% acreditam que a representatividade em cargos de liderança são o diferencial dentre os aspectos de diversidade organizacional. Isso é representatividade, olhar para alguém que seja parecido contigo, e que tenha voz ativa ou privilégios independentes de sua opção sexual ou cor, e que possa falar por ti, porque tal pessoa se assemelha com tal particularidade. O mundo empresarial precisa de mais representatividade para que minorias continuem se sentindo representadas. Tal feito tem potencial para engajar muitos colaboradores que sonham em crescer em postos de trabalho, pois podem ou não possuir, alguém em quem se inspirar.

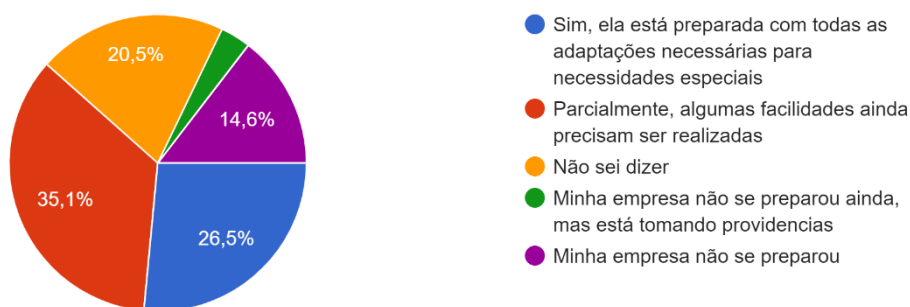
A fatia vermelha da figura mostra que 12,6% consideram que a visibilidade das minorias é a questão mais importante pois a divulgação da diversidade através dos diversos canais da empresa é um fator importância para visibilidade: redes sociais, banners pendurados, cartazes, campanhas etc. Diversos meios de mostrar que a organização estima os profissionais e todo o potencial que eles têm a oferecer não apenas para a própria organização, mas para a sociedade.

6,6% dos respondentes apontam que programas e debates em relação a temas relacionados a diversidade é a coisa mais importante dentro de um programa de diversidade. Uma empresa que inclui debates e palestras sobre diversidade, é uma empresa que vive essa cultura. O incentivo aos assuntos relacionados aos temas LGBTQIA+, mulheres em cargos de liderança, étnica e raça, pessoas com deficiência e diversos outros grupos de minoria são essenciais para que o conhecimento seja transmitido para todos.

A figura também aponta que 1,3% das pessoas acreditam que existam outros itens mais importantes além dos que já foram citados, um número bem baixo, se considerar todos os outros que optaram pelas outras opções já listadas, mas, ainda assim, não deve ser desprezado, pois toda visão de importância deve ser considerada quanto tratamos de minorias. Neste caso, não havia nenhum campo aberto para sugestões, não sendo possível identificar qual aspecto poderia ser acrescido.

Figura 12: Sua empresa se preparou com acessibilidade para Pessoas com Deficiência?

Sua empresa se preparou com acessibilidades para Pessoas com Deficiência?  
151 respostas



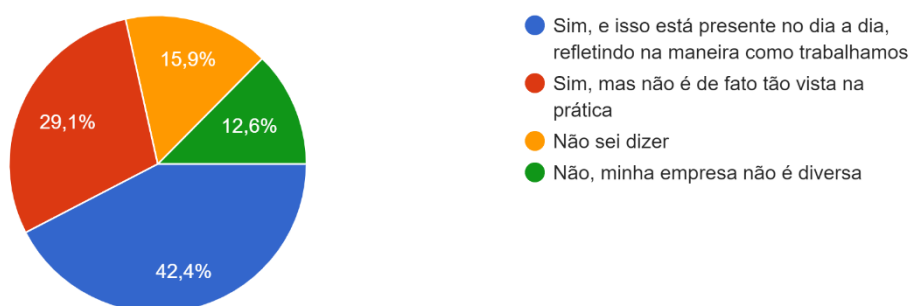
**Fonte:** Elaborado pelo autor através do Google Forms

A pergunta da figura 12 busca entender a preparação das empresas para receber pessoas com deficiência. Aqui pode-se observar que os resultados estão bem divididos. A fatia vermelha mostra que 35,1% das pessoas percebem que a empresa está parcialmente preparada, por ainda

há necessidade de implantação de algumas facilidades. Outros 26,5% afirmam que a empresa está totalmente preparada com todas as adaptações necessárias para receber pessoas com deficiência. Um número expressivo de pessoas (20,5%) não sabe informar se a empresa possui instalações para PcD. Segundo 14,6% dos respondedores, suas empresas não tomaram atitudes para desenvolver adaptações necessárias para receber pessoas com deficiência, o que pode ser entendido de diversas formas, não apenas colaboradores, mas clientes também. Dessa forma a empresa não só estaria descumprindo a lei, como também deixaria de dar a devida atenção a totalidade de clientes internos e externos que ela poderia conseguir.

Figura 13: Para finalizar, a diversidade na sua empresa é de fato reconhecida como um dos valores?

Para finalizar, a diversidade na sua empresa é de fato reconhecida como um dos valores?  
151 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor através do Google Forms

Para essa figura, tome em conta o seguinte contexto: imagine que você está participando do processo seletivo de uma empresa que prega pela diversidade. Você consegue a vaga, mas quando inicia suas atividades percebe que a empresa não leva a diversidade como um dos valores, e a utiliza apenas para fins comerciais.

Buscando entender a realidade baseada em cenários como este, a figura acima representa as informações das pessoas em relações as suas empresas e como a diversidade é tratada por elas.

Para a maioria das pessoas (42,4%), a empresa reconhece a diversidade como um valor, e isso está presente no dia a dia, refletindo na maneira como ela trabalha e entrega valor. Esta é uma excelente notícia pois apresenta uma realidade muito positiva em relação aos programas de diversidade já existentes em algumas empresas brasileiras.

Outros 29,1% dos respondentes dizem que a empresa reconhece a diversidade como um dos valores, mas que isso não é de fato visto na prática. Apesar de ser menor que empresas que lidam com a diversidade paulatinamente, ainda é um percentual relativamente alto.

A fatia amarela mostra que 15,9% dos respondedores não sabem informar se a diversidade é reconhecida como um dos valores. Outros 12,6% afirmam que a empresa não é diversa.

### **3.2.2 Conclusões pertinentes a pesquisa**

A principal intenção desta pesquisa é contribuir para a discussão do tema diversidade e inclusão no mundo corporativo. Não há, no entanto, a pretensão de abranger todas as nuances do referido tema.

Dada a natureza dos estudos aqui propostos, é salientado que seus resultados se aplicam ao universo particular estudado, apontando tendências, mas sendo as amostras tanto do estudo quantitativo como do estudo qualitativo muito pequenas para generalizações ou representação do todo, colocando em questão a validade das conclusões obtidas para além deste cenário particular. Por fim, todo estudo foi executado por apenas uma pessoa, sendo assim natural que o viés pessoal do pesquisador tenha tendenciado os resultados obtidos através das técnicas aplicadas de codificação e análise de informações.

As lacunas e limitações deixadas por este trabalho consistem em oportunidades de novos estudos. Sobre diversidade e inclusão em empresas brasileiras há poucas pesquisas, havendo espaço para contribuições de estudos em diferentes regionalidades do país, ou estudos de esforços mais amplos, cujos resultados sejam mais abrangentes e se aproximem um pouco mais da realidade geral. Há ainda aspectos da presente temática que não foram contemplados aqui e podem ser explorados. Todo esforço a fim de contribuir para a ampliação da discussão de um tema que vem ganhando relevância e notoriedade terá algo a somar para a sociedade.

Os dados comprovam a efetividade da aplicação dos programas de diversidade nas organizações, uma vez que a maioria dos respondedores acreditam que as empresas são mais bem vistas no mercado, que promovem o respeito e melhor convivência com espaço para criatividade, e que possuem representatividade em sua hierarquia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Representatividade melhora o ambiente de trabalho, mas não é tudo. Só isso não garante nem os benefícios que as empresas procuram (criatividade, inovação) e nem asseguram um ambiente “confortável” para minorias quererem permanecer e produzir.

Embora a exclusão de diversos grupos e minorias na sociedade ainda esteja longe de ser superada, diversas políticas públicas, implementadas nas últimas décadas, começam a transformar essa realidade. Processos sociais de afirmação de direitos penetram paulatinamente na vida institucional de muitas empresas, o que passa a alterar também a visão tradicional das áreas de relações humanas nessas organizações.

As políticas de diversidade são consideradas necessárias não apenas por uma questão de justiça social dentro da perspectiva dos direitos humanos, mas também pelo valor maior de dar espaço aos talentos e às competências de todos numa sociedade plural e diversa, buscando maior representatividade e espelhamento, nas empresas, do perfil da sociedade em que atuam.

O desafio de avançar em direção à equidade étnico racial e de gênero evidencia a importância das políticas públicas e das ações afirmativas que possam abrir caminho para uma verdadeira gestão da diversidade, que reconheça e valorize as competências, as habilidades e as experiências de todas as pessoas nas empresas e na sociedade como um todo.

Talvez o maior desafio para as próximas décadas seja a ampliação da escala dessas ações e do compromisso em essas pautas, sistematizando um conjunto de experiências exitosas e dando lugar ao desenvolvimento de novos padrões de gestão das diversidades humanas.

Esse parece ser, inclusive, um caminho para a renovação das áreas de recursos humanos, em interação com as respectivas estruturas de poder nas empresas e com sua cultura organizacional, buscando transformar os aprendizados da história recente em novos paradigmas que valorizem a absorção e a permanência da diversidade social brasileira nas organizações e nos demais espaços da sociedade.

A inclusão das diversidades em empresas ainda hoje, não é um tema de suma visibilidade, entretanto, é notável o diferencial e crescimento de empresas que tem a iniciativa de um posicionamento de diversidade e inclusão. O *kick off* do presente trabalho era identificar como as empresas poderiam se impulsionar sua imagem e saúde financeira através da inclusão de políticas de diversidade e colaboradores diversos. Com os resultados obtidos como consequência do presente trabalho, percebe-se que um posicionamento das empresas em

relação a questões de diversidade e inclusão tem se tornado uma necessidade para os negócios e para seus funcionários. Para a organização o posicionamento serve tanto para fins estratégicos como para ganhos mais diretos: aumento da margem de lucro, adaptabilidade às mudanças do mercado, aumento da produção de inovação etc. Já para seus colaboradores, o ganho é principalmente no bem-estar e numa relação mais sólida de confiança estabelecida com seu empregador. Os resultados apresentados na pesquisa demonstram uma grande aceitação da diversidade pela maioria dos respondentes, o que demonstra, mesmo que em apenas uma fatia populacional, o quão poderosa essa nova ferramenta de gestão pode ser, e o quanto as organizações podem crescer nos próximos anos de forma ética e responsável.

O objetivo inicial deste trabalho acadêmico foi propor um estudo sobre a diversidade nas organizações, e medir o grau de avanços no campo diversidade e inclusão a partir da visão de pessoas que estão inseridas neste âmbito. A partir da análise, é possível dizer que os objetivos tiveram êxito, considerando que a maior parte dos respondentes acredita que a diversidade nas organizações é um diferencial competitivo.

Considerando que o Brasil ainda precisa medir mais esforços para que cada vez mais políticas de inclusões sociais para minorias sejam reconhecidas por lei, a sociedade avança para a concretização de tais avanços. A quebra de paradigmas segue sendo um dos principais tópicos para conscientização sobre a importância do respeito e do progresso. A implantação dos programas de diversidade nas organizações vai crescendo à medida que outras organizações observam valor, seja ele na causa, em aspectos financeiros ou por visibilidade, mas, de certo que ainda há muitos estudos para se fazer nesse campo, uma vez que temas como diversidade, inclusão e a luta pelas minorias estão sendo reconhecidas e ganhando mais espaço para serem estudadas.

O presente trabalho de graduação foi de suma importância para ampliação das noções de conhecimento em relação ao tema, visto que ainda há muitos outros aspectos a serem estudados. O tema sobre gestão das diversidades humanas nas organizações é um desafio que me despertou muito interesse, e me desperta muito orgulho uma vez que eu faça parte do grupo de minorias que buscam reconhecimento pela capacidade ética e profissional.

Um dos maiores desafios ao longo do projeto foi buscar dados reais sobre a realidade de práticas de gestão da diversidade e da diversidade legal no Brasil como um todo, uma vez que a maioria dos conteúdos encontrados na internet sobre o tema são de origem estrangeira, e os livros são escassos, o que reflete a carência de materiais sobre o assunto.

Meu desejo é que este trabalho sirva de inspiração para quaisquer que sejam as necessidades por busca de conhecimento ou inspiração. Complemento também o quão

satisfatório foi realizar o estudo de um assunto tão importante, pois acredito que é graças a trabalhos como este e muitos outros que aos poucos vamos transformando a sociedade através do conhecimento, da verdade e do respeito.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L.G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Disponível em: Revista de Administração de Empresas, v.44, n.3, p.20-29, jul-set.2004.

AMCHAM BRASIL. **Como medir a diversidade para promover um ambiente mais inclusivo nas organizações**. Blog ECOando, Estadão, 28.Ago.2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/como-medir-a-diversidade-para-promover-um-ambiente-mais-inclusivo-nas-organizacoes/>> Acessado em 7.Jun.2020.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Disponível em [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm). Acessado em 10.Jun.2020.

BRASIL Lei nº9.459, de 13 de maio de 1997. **Altera os arts. 1º e 20 da Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, que define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor, e acrescenta parágrafo ao art 140 do Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14.Mai.1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9459.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9459.htm)> Acessado em 7.Jun.2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acessado em 08.Jun.2020.

C.CERTO, SAMUEL; PAUL PETER, J. **Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil Editora, 2005.



CDHEE- CENTRO DE DIREITOS HUMANOS E EMPRESAS DA FGV. **Implementando os princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos da ONU: o dever do Estado de proteger e a obrigação das empresas de respeitar os direitos humanos.** Brasília: Ministério dos Direitos Humanos/ Centro de Direitos Humanos e Empresas da FGV, 2017. Disponível em <[http://www.mdh.gov.br/sdh/noticia/2017/novembro/cartilha-empresas-e-direitos-humanos-1/@\\_@download/file/Empresas%20e%20Direitos%20Humanos.PDF](http://www.mdh.gov.br/sdh/noticia/2017/novembro/cartilha-empresas-e-direitos-humanos-1/@_@download/file/Empresas%20e%20Direitos%20Humanos.PDF)>. Acessado em 10.Jun.2020.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 12<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2016.

**Cresce número de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal.** Governo do Brasil, 27 set.2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/cresce-numero-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-formal>>. Acessado em 21.Mai.2020.

DE BENEDICTO. **Surgimento e evolução da responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórico-analítica.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_079\\_547\\_11666.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_079_547_11666.pdf)>. Acessado em 12.Jun.2020.

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO SOCIAL OU ESTRATÉGIA COMPETITIVA?.** Disponível em <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>> Acessado em 25.Mai.2020.

**Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras.** Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000300003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300003)> Acessado em 22.Mai.2020.

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO.** Disponível em <<http://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/97/164>> Acessado em 25. Mai.2020.

**Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva.** Disponível em <[http://estacio.webaula.com.br/BiBlioTECA/Acervo/Basico/UN5460/Biblioteca\\_560070/Biblioteca\\_560070.pdf](http://estacio.webaula.com.br/BiBlioTECA/Acervo/Basico/UN5460/Biblioteca_560070/Biblioteca_560070.pdf)> Acessado em: 10.Mar.2020.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa:** projetos e relatórios. – 2.ed. ver. atual. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. **Diversity Matters.** McKinsey & Company, fev, 2015. Disponível em: <<https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>>. Acessado em 9.Jun.2020.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios:** síntese de indicadores 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Síntese de indicadores sociais:** uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Estatística de gênero:** uma análise dos resultados do Censo Demográfico 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>> Acessado em 7.Jun.2020.

INSTITUTO ETHOS. **Diversidade e equidade**: metodologia para censo nas empresas. São Paulo: Instituto Ethos, 2008. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/diversidade-e-equidade-metodologia-para-censo-nas-empresas-junho-2008/#.Wplau-jwbIU>>. Acessado em 8.Jun.2020.

GOMES DE JESUS, J. Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos. Brasília: Ed. do autor, 2012.

JULIANA CAMILO, IVELISE FORTIM, PEDRO AGUERRE. **Práticas de gestão da diversidade nas organizações**. (Senac.2020)

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LIMA, B. P. **Como raça e gênero (ainda) afetam chances de conseguir emprego e bons salários**. O Estado de S. Paulo. São Paulo, 22 de set.2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/nos-eixos/como-raca-e-genero-ainda-afetam-as-suas-chances-de-conseguir-emprego-e-bons-salarios/>>. Acessado em 07.Jun.2020.

MACHADO, Lourdes Marcelino; et al. **Pesquisa em Educação**: passo a passo. Marília: Edições M3T, 2007.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996

MENDES, Rodrigo Hübner. **Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações**. Anpad – 418, 2004.

METTZER, **Pesquisa de campo: conceitos, finalidade e etapas de como fazer**, 2018. Disponível em <<https://blog.mettzer.com/pesquisa-de-campo/>>. Acessado em: 02.Jun.2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 111- Discriminação em matéria de emprego e ocupação**. Genebra, 1958. Disponível em: <[http://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS\\_235325/lang--pt/lindex.htm#note](http://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/lindex.htm#note)> Acessado em: 6.Jun.2020.

OXFAM BRASIL. **A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras**. São Paulo: Oxfam Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.oxfam.org.br/a-distancia-que-nos-une>>. Acessado em 07.Jun.2020.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**. – 10ª ed. ver. e atual. Campinas/SP: Papyrus, 2004.

**Perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acessado em 07.Jun.2020.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para aluno dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO, M.S. **A responsabilidade social como diferencial estratégico para o desenvolvimento da credibilidade organizacional**. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/183.pdf>>. Acessado em: 02.Jun.2020.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE OSASCO E REGIÃO. **Nossa missão**. Disponível em: <<http://www.sindmetal.org.br/>> Acessado em 3.Jun.2020.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. **Marketing differences matter**: a new paradigma for managing diversity. Disponível em: Harvard Business Review, set-out. 1996.

THOMAS, R. R. *From affirmative action to affirmative diversity*. Disponível em: Harvard Business Review, set-out. 1991.

**VANTAGEM COMPETITIVA**: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>> Acessado em 22.Mai.2020.