



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

GESTÃO DA DIVERSIDADE: novos desafios para os gestores de Santana do Livramento.

Autoria: Jade Mariah Costa dos Santos
Orientador: Prof. Luiz Edgar Araujo Lima

RESUMO

A produção de pesquisas na área da diversidade organizacional ainda está em desenvolvimento, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre este assunto, o presente artigo tem como objetivo geral descrever como a diversidade está sendo acolhida nas organizações do comércio varejista de eletrodomésticos de Santana do Livramento. Nos procedimentos metodológicos utilizou a pesquisa qualitativa com abordagem descritiva e como principal fonte de coleta de dados, destaca-se o uso de entrevistas semiestruturadas com os gestores das organizações. Este procedimento visou atender os objetivos específicos do estudo, ou seja, identificar como estas empresas estão compreendendo a diversidade no ambiente de trabalho, a existência de desafios por parte dos gestores com a inclusão, assim como, as práticas e as políticas voltadas a gestão da diversidade. A análise efetuada retrata a existência do conhecimento da gestão da diversidade entre os gestores, entretanto as políticas e práticas relacionadas ao tema ainda estão em desenvolvimento, a partir da propagação de informações que visem a boa convivência sem discriminação. Os resultados da pesquisa demonstraram que as gestões atuais dos estabelecimentos elencam a diversidade como um assunto indispensável para o bom andamento da empresa, e a partir desse entendimento, consideram que a gestão da diversidade possui um papel importante na formação de profissionais e no desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: gestão da diversidade; inclusão; desenvolvimento pessoal;

DIVERSITY MANAGEMENT: new challenges for managers of a city in the interior of Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

The production of research in the area of organizational diversity is still under development, to expand knowledge on this subject, this article has the general objective of describing how diversity is being welcomed in the organizations of the retail trade of household appliances in Santana do Livramento. In the methodological procedures, qualitative research with a descriptive approach is used and as the main source of data collection, the use of semi-structured interviews with the managers of the organizations stands out. This procedure aims to meet the specific objectives of the study, that is, to identify how these companies are

understanding diversity in the work environment, the existence of challenges on the part of managers with inclusion, as well as practices and policies aimed at managing diversity. The analysis carried out portrays the existence of knowledge of diversity management among managers, however, policies and practices related to the subject are still under development. The results of the research demonstrate that the current management of the establishments lists diversity as an essential subject for the good progress of the company, based on this understanding, they consider that the management of diversity has an important role in the training of professionals and the development of the organization.

Keywords: diversity management; inclusion; personal development;

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: nuevos desafíos para los gestores de una ciudad Del interior de Rio Grande do Sul.

RESUMEN

La producción de investigación en el área de la diversidad organizacional aún está en desarrollo, con el propósito de ampliar el conocimiento sobre el asunto, el presente artículo tiene como objetivo general describir como la diversidad está siendo bienvenida en las organizaciones del negocio al por menor de electrodomésticos de Santana do Livramento. En los procedimientos metodológicos se utiliza la investigación cualitativa con enfoque descriptivo y como principal fuente de recopilación de datos, se destaca el uso de entrevistas semiestructurales con los gerentes de las organizaciones. Este procedimiento tiene como específico cumplir los objetivos del estudio, o sea, identificar como las empresas están comprendiendo la diversidad en el ámbito laboral, la existencia de desafíos por parte de los gerentes con la inclusión, así como las prácticas y políticas enfocadas en la gestión de la diversidad. El análisis realizado muestra la existencia del conocimiento de la administración de la diversidad entre los gerentes, sin embargo las políticas y prácticas relacionadas al tema aún están en desarrollo. El resultado de la búsqueda muestra que las gestiones actuales de los establecimientos incluyen la diversidad como un tema indispensable para el buen progreso de la empresa, consideran que la gestión de la diversidad es un papel importante en la formación de profesionales y en el desarrollo de la organización.

Palabras-clave: gestión de la diversidad; inclusión; desarrollo personal.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, tem-se vivenciado diversos grupos de pessoas em todos os meios sociais, as estratégias de acolhimento da diversidade nas organizações é um assunto crescente, de grande importância para a sociedade e tem se mostrado muito relevante para os estudos organizacionais. A diversidade tem se consolidado como uma importante pauta empresarial no mercado de trabalho, aspectos como gênero, raça, etnia, orientação sexual, cultura e limitações físicas são alguns exemplos que assinalam para a heterogeneidade, o que demanda práticas capazes de aliar o comportamento organizacional com uma administração mais inclusiva. O tema diversidade surgiu no ambiente corporativo a partir da década de 1960 com os movimentos políticos e sociais nos Estados Unidos, e a cada dia vem ocupando mais espaço dentro das organizações que acreditam que a inclusão de minorias historicamente discriminadas possa melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais diversificado e democrático (SILVA, 2019).

No ano de 1991, a Lei nº 8.213 instituiu que empresas com mais de 100 funcionários passassem a ser obrigadas a preencher de 2% a 5% de seus cargos com beneficiários

reabilitados ou pessoas com deficiências, no entanto, acredita-se que, pela importância da diversidade, as empresas não devem ficar atreladas apenas à Lei. Hoje não se observa leis que obriguem empresas a reservarem uma porcentagem de suas vagas para mulheres e homossexuais, porém a representatividade destes grupos vem chamando cada vez mais atenção. Neste sentido, em um olhar na constituição Federal de 1988, a partir dos princípios fundamentais, existe embasamento para transformar em políticas todos os segmentos que de uma maneira ou outra sofre preconceito ou falta de oportunidade. Os estudos de Laurini e Santos (2021) e Barboza (2022) relatam os desafios que são enfrentados no dia a dia para que esta inclusão ocorra, assim como todos os benefícios que uma administração inclusiva consegue promover, acarretando benfeitorias dentro e fora da organização.

A prática de inserção da diversidade, dentro das organizações, se tornou necessária para o crescimento e desenvolvimento do empreendimento, conforme Barro (2021), se mostra interessante quando todos os usuários estão envolvidos, incluindo gestores, trabalhadores e clientes. Porém, esta integração necessita da mudança dos padrões de gestão, o comportamento e conceitos que são apresentados por líderes e gestores da empresa ajudam a direcionar a comunicação do grupo de colaboradores, possuindo grande influência na cultura organizacional e facilitando a interação entre funcionários (RODOLFO et al., 2021). A gestão da diversidade proporciona para as organizações o transbordamento de ideias, a troca de conhecimento, ao possuir diversos talentos mais efetivo se torna as relações de trabalho, assim como a imagem que a empresa pretende repassar. Um bom lugar para se trabalhar, é este o pensamento de organizações que utilizam a gestão da diversidade possuem, como apontam Hanashiro e Carvalho (2005), e para isso existe a necessidade de reter os colaboradores e auxiliar no seu desenvolvimento.

Muitas empresas têm adotado práticas de gestão da diversidade para administrar equipes heterogêneas, pois, atualmente esta ação deixou de ser uma opção e passou a ser considerado um fator importante para o modelo de negócios (RENNER; GOMES, 2020). A inclusão da diversidade é visível em algumas organizações, no entanto a inserção de mulheres, a integração de homossexuais e a acessibilidade para pessoas com deficiência são práticas esquecidas nas rotinas de trabalho, estando, muitas vezes relacionada ao cumprimento de normas e exigências superiores (AGUERRE, 2019). O ato de proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador ainda é uma barreira vivenciada, a discriminação destes grupos é perceptível já que são pouco participativos em processos de decisão e liderança organizacional (ARAÚJO et al., 2021). Sendo assim, a gestão da diversidade possui notável importância para fornecer mais visibilidade e aceitação às empresas, uma vez que, ao adotar uma postura voltada à diversidade, a organização passa a ser bem vista pelos consumidores, fornecedores, parceiros e pelos próprios colaboradores, que se sentem representados naquela organização.

Diante deste contexto, acredita-se que a integração da diversidade no quadro de colaboradores das instituições auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional do ambiente laboral (BARRO, 2021). No entanto, Rodolfo et al. (2021) reiteram que ainda existe organizações que são fechadas às mudanças e seguem um padrão estrutural tradicional, constituindo barreiras de entrada para milhares de profissionais. Neves (2020) explica que atualmente a gestão da diversidade ainda não é tratada como uma prática de recursos humanos para o bom desenvolvimento no ambiente de trabalho, e sim apenas como uma ação de marketing. Portanto, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a diversidade está sendo acolhida nas organizações do comércio varejista de eletrodomésticos da cidade de Santana do Livramento?

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa citado acima, tem-se como objetivo geral descrever como a diversidade está sendo acolhida nas organizações do comércio varejista de eletrodomésticos de Santana do Livramento.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Identificar como as empresas estão compreendendo a diversidade;
- b) Verificar os desafios dos gestores com a inclusão e acesso de mulheres, pessoa com deficiência e homossexuais nas organizações do comércio varejista de eletrodomésticos de Santana do Livramento;
- c) Demonstrar a existência de políticas e práticas nas organizações do comércio varejista de eletrodomésticos de Santana do Livramento;

A diversidade como técnica gerencial tem-se mostrado necessária para o desenvolvimento organizacional de empresas, refletindo no ambiente de trabalho e na produtividade dos colaboradores. Nesta perspectiva, tornou-se relevante realizar a pesquisa sobre como a diversidade está sendo acolhida nas organizações do comércio varejista de eletrodomésticos de Santana do Livramento, e assim contribuir para este entendimento, bem como fornecer conhecimento de uma realidade delimitada, uma vez que, quando a empresa abre as portas para a diversidade muda sua mentalidade e, com isso, sua cultura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de diversidade ainda é um tema que está sendo desenvolvido e pesquisado no campo acadêmico, de acordo com os estudos de Libardi (2021), o entendimento deste termo varia de acordo como será relacionado, possuindo uma ampla definição. Fleury (2000), sendo uma das pioneiras neste tópico no Brasil, lançava o seu primeiro entendimento sobre o assunto e afirmava que a diversidade estava no mix de pessoas que apresentavam diversas personalidades e a interação que elas possuíam uma com as outras no mesmo meio social. Já para Hanashiro e Carvalho (2005), a diversidade toma forma a partir do momento que se encontra dois grupos que se enxergam diferentes por determinadas dimensões (seja como gênero e raça, por exemplo) e valores culturais que são atribuídos, tornando-se um conceito discutível e relativo. Embora este conceito ainda esteja em discussão, Sicherolli et al. (2011, p. 3) afirmam que:

(...) os vários conceitos da diversidade permitiram compreender que esse tema consiste nas diferentes formas de pensar, agir, comunicar e alimentar das pessoas que dividem um mesmo espaço, social, familiar, ou corporativo, com a intenção de atingir seus objetivos pessoais, grupais ou organizacionais. Porém, é importante considerar que, mesmo o termo apresentando um caráter multifacetado, pela sua falta de especificidade, é válido assumir que as diferentes visões dos estudiosos contribuíram para um melhor entendimento sobre o tema.

Já Renner e Gomes (2020) consideram o conceito de diversidade muito amplo e pontuam a necessidade de definir a linha que desejamos seguir, bem como defendem a ideia de novos estudos sobre o assunto para assim produzir e formar conceitos mais atuais.

A diversidade é, sem dúvidas, um assunto extenso e que envolve inúmeras questões, como cultura, gênero, limitações e classe social que diferem de outro indivíduo, podendo ser identificada em dimensões visíveis e não visíveis. Robbins, Judge e Sobral (2010) elencam as características em níveis de diversidade, onde existem elementos de classe superficial e de classe profunda. O nível superficial apresenta os prejulgamentos antecipados que colaboradores são capazes de perceber uns nos outros, como as características demográficas. O nível profundo se refere aos pensamentos e sentimentos que os indivíduos vão criando ao se relacionarem e conviverem juntos, quando identificam uns nos outros valores e personalidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Diante disto, esta teoria inspirou e ampliou a conversa sobre diversidade, propondo refletir sobre a realidade de cada indivíduo

dentro da organização e a influência que suas características e percepções podem contribuir para o desenvolvimento da organização (SILVA, 2019).

Em resumo, os debates e interesses sobre conceitos e formas da diversidade estão a cada ano ganhando novas percepções e espaço dentro de pesquisas, isto de acordo com Freitas (2016) é em virtude dos avanços sociais, econômicos e políticos da globalização. Visto que o tema vem se tornando frequente na sociedade, os líderes e empresas são responsáveis por debater este assunto com seus profissionais e assim gerar mais reflexões no combate à discriminação.

2.1 Diversidade nas organizações

Sendo a cultura da diversidade, hoje, um dos assuntos mais debatidos dentro das organizações, esse tema já era levantado por Mendes e Fleury, nos anos 2000, que apresentava algumas razões para isso, como as legislações de mobilizações sociais, a globalização das empresas, as estruturas de trabalho multifuncionais e as políticas de responsabilidade social corporativa, pois são ações que atribuem relevância e influência no cotidiano das organizações. De acordo com Fleury (2000), este conceito apresenta a ideia de aperfeiçoar o desempenho do grupo e maximizar os rendimentos da empresa, utilizando como estratégia competitiva o capital humano. Neste contexto, diversas organizações têm adotado essas estratégias de gestão da diversidade para assim gerenciar suas equipes de forma diversificadas, alinhando com o crescimento e sucesso da organização (FLEURY, 2000).

A mudança no quadro de funcionários nas organizações é uma consequência do avanço da globalização no mercado de trabalho, que tem exigido a presença de representação diversificada e políticas para esta gestão (FREITAS, 2016). Não apenas a rotatividade de colaboradores, mas os processos de reconhecimento de direitos, das identidades culturais das minorias e valor da diversidade cultural são atribuídos por Barbosa (2010), como a nova tecnologia de gestão, pois bem estruturada melhora o desempenho da organização.

A gestão da diversidade cultural nas organizações já era estudada por Cox, em 1994, que afirmava a importância de planejar e executar práticas de gestão dentro das empresas para potencializar as vantagens da diversidade. A troca de conhecimento em grupo, o contato social e a integração são práticas que podem melhorar a comunicação organizacional, o estímulo da diversidade nos ambientes laborais leva a inovação e gera debates e opiniões importantes para a tomada de decisão que contribuem para o aumento da produtividade nas organizações (MOLETTA et al., 2020).

A globalização impulsionou muitas empresas a pensarem em políticas e práticas de diversidade, seja em capacitações, comunicação, recrutamento e seleção para assim, remodelar seus princípios. Ações sociais que promovam um ambiente organizacional saudável, com boa comunicação e integração entre os indivíduos se tornam espaços de inovação e apresentam bons resultados (FERREIRA, 2018).

Ferreira (2018) enfatiza que a diversidade dentro das organizações deve ser vista em todas as suas dimensões e não ser relacionada apenas as categorias de gênero e raça, visto que o diverso é o agrupamento de seres diferentes e a troca de conhecimento e cultura que a organização é capaz de gerar e promover. Para Pérez-Nebra e Torres (2014), a inclusão está alinhada a gestão da diversidade, e está no desenvolvimento de um ambiente que proporcione conforto e que passe a sensação de ser um elemento importante dentro da organização.

Diante desse contexto, Silva e Pinto (2019) ressaltam essa importância e necessidade que o tema representa para as organizações da atualidade, não apenas como um capital humano ou estratégia competitiva para compor os rendimentos da empresa, mas sim como um avanço nas áreas de recursos humanos e a construção de um posicionamento a favor do diverso. A diversidade é muito ampla, é possível constatar muitos tipos de diversidade que

necessitam de atenção dentro das organizações, logo, percebe-se a importância que a empresa possui em pensar sobre políticas que incluam a diversidade em seu ambiente de trabalho.

2.2 Políticas da diversidade

As reivindicações por políticas da diversidade deram início nos Estados Unidos devido às tensões entre as organizações e a população que exigiam por mais oportunidades. Com isso o governo admitiu um conjunto de atos determinados de ações afirmativas, que estabeleciam que as empresas abrissem espaço para grupos de minorias e que sofriam discriminação. De início essas ações foram criadas para combater a desigualdade entre brancos e negros, porém com o passar dos anos obtiveram modificações e foi necessário incluir mais grupos, assim as organizações passaram a compor grupos de funcionários com diferentes personalidades e características (SALES, 2016).

As políticas de diversidade só iniciam no Brasil nos anos 90 devido à influência das multinacionais dos Estados Unidos, que aplicaram em suas filiais as mesmas práticas que a matriz (FLEURY, 2000). A Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho é um ato criado em 1965 que visa à proteção dos direitos fundamentais e considera a todos os seres humanos livres de desigualdades, o direito à segurança econômica e à oportunidades iguais (FLEURY, 2000; BRASIL, 2019). Assim, para serem bem-sucedidas, as organizações passaram a promover políticas para incentivar a diversidade e ações para minimizar os preconceitos (DA FROTA, 2019).

Perante o exposto, Diniz et al. (2013) aponta que a razão de não adesão às políticas é decorrente da falta de informação. De acordo com os mesmos autores, existe a necessidade de instituir de fato as políticas para todos os membros da organização, para que assim se informem no que diz respeito à relevância dessas ações para as minorias, sensibilizar as pessoas à volta é importante para ampliar a inclusão. A realização de políticas voltada à diversidade é necessária para que as organizações disponibilizem oportunidades de desenvolvimento profissional, gerando autonomia para que os colaboradores busquem o seu melhor.

2.2.1 Políticas voltadas para a inclusão da mulher nas organizações

A inserção das mulheres no quadro de funcionários das organizações vem sendo ampliada nos últimos anos, porém ainda se faz presente a limitação da sua presença em cargos de nível estratégico. Infelizmente, ainda possuem desafios para a aceitação de mulheres nestes cargos, e o argumento utilizado para esta ausência ainda está atrelado à maternidade e a ideia de ser subordinada ao homem e afazeres domésticos (AGUERRE, 2019). Diante disto algumas organizações estão elaborando e apresentando iniciativas para atrair mais o público feminino para dentro do ambiente de trabalho, e com isto desenvolvendo políticas para esta integração (SANTIAGO; ANDRADE, 2018).

A quantidade de mulheres qualificadas no Brasil é de 46,8%, de acordo com uma pesquisa realizada em 2019 pelo IBGE, apontando que é o grupo mais intelectualizado em comparação ao grupo masculino (IBGE, 2021). Entretanto, a discriminação entre cargos ainda é um dos fatores predominantes em organizações, Nunes, Faria e Procópio (2022) destacam que as mulheres ainda passam por muitos desafios para conseguir conquistar direitos e posições qualificadas, como exemplo está a baixa remuneração e funções de trabalho desvalorizadas. Ainda são poucas as organizações que constituem práticas para minimizar essas desigualdades de gênero, geralmente evidenciadas em grandes organizações (MOLETTA et al., 2020).

Uma pesquisa desenvolvida pela Fundação Dom Cabral em 2021, entrevistou 405 executivos para analisar o processo de práticas de gestão da diversidade em empresas brasileiras, e destacou a desigualdade de distribuição de cargos em níveis estratégicos nas

organizações (ARAÚJO et al., 2021). Apesar das mulheres representarem 52,2% da população, de acordo com Gandra (2019), o estudo desenvolvido por Araujo et al. (2021) apresenta uma diminuição na representação feminina em cargos mais altos quando em comparação com os cargos para o público masculino.

Este dado reforça a importância das políticas e práticas de inclusão de diversidade feminina nas empresas, a possibilidade de ascensão aos cargos de níveis estratégicos, o posicionamento externo da empresa frente ao assunto, o estímulo a liderança feminina e o combate à discriminação de gênero são compromissos que todas as organizações deveriam apresentar em suas políticas organizacionais (MOLETTA et al., 2020). Fica claro a declaração de Diniz et al.(2013), que já afirmava que a conscientização do grupo organizacional é uma necessidade para extinguir a discriminação e reconhecer a importância de profissionais com diferentes características.

Diante disto, uma pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos em parceria com a Época Negócios, em 2022, que aponta empresas com as melhores práticas de diversidade e inclusão, é possível observar que a pauta de gênero é uma das principais ações entre as empresas participantes, 82% já possuem grupos de afinidade para este assunto e 58% das organizações apresentam metas para amplificar a frequência de mulheres em cargos de liderança (INSTITUTO ETHOS; ÉPOCA NEGÓCIOS, 2022). A demanda de políticas para combater a discriminação de mulheres é decorrente da luta que este público trava nas organizações e assegurar sua presença no local de trabalho é um avanço para a criação de um ambiente organizacional inclusivo, a permanência e ascensão de carreira para este grupo ainda é um desafio (NUNES; FARIA; PROCÓPIO, 2022).

2.2.2 Acessibilidade para pessoa com deficiência nas organizações

Facilmente, diversidade nas organizações é associada ao cumprimento das leis e cotas para pessoas com deficiência, porém o funcionário está realmente incluído no ambiente laboral ou está apenas cumprindo uma lei? As políticas de diversidade estão alinhadas diretamente a isto, utilizar a influência da empresa para promover e desenvolver ações de incentivo e, principalmente, inclusão de minorias (DA FROTA, 2019).

Compartilhando do mesmo propósito de promover, proteger e assegurar, os direitos humanos, a liberdade e o respeito das pessoas com deficiência, a convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência decretada no Brasil em 2009 e o Estatuto da Pessoa com Deficiência, Lei nº 13.146 de 2015, instituem pessoas com deficiência:

[...] aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2015).

Apesar das leis existentes no Brasil que estendem direitos e respeito às pessoas com deficiência, ainda é notável o conflito que este grupo sofre para entrar no ambiente de trabalho, a acessibilidade é um ponto necessário para desenvolver a autonomia e liberdade das pessoas com deficiência, sem esta garantia este grupo fica impedido de viver (IBDD, 2014). Conforme os dados do IBGE (2019) estima-se que no Brasil a população PCD seja em torno de 17,3 milhões, e ao todo 4,9 milhões de pessoas estão em idade para trabalhar.

O Rio Grande do Sul possui 922 mil pessoas com deficiência, porém apenas 233 mil pessoas desenvolvem alguma atividade remunerada (IBGE, 2019). Neste aspecto, o entendimento da estrutura atual neste movimento é pouco representativo nas organizações, a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência, nº 8.213 de 1991, estabelece que apenas empresas com no mínimo 100 funcionários disponibilizem cotas para PcD (BRASIL, 1991), porém empresas de pequeno e médio porte não possuem essa obrigatoriedade. Estar além do que é

exigido é um ato preciso, a lei de cotas é primordial, mas promover maneiras de incentivar a acessibilidade e inclusão deste grupo contribui para a ampliação e melhorias desta prática colaborando com o desenvolvimento da organização (SCHWARZ; HABER, 2015). Existe a necessidade de mais posicionamentos por parte das organizações para que o propósito desta norma esteja presente, é dentro do ambiente de trabalho que a inclusão e acessibilidade são estabelecidas, contribuindo para a mudança desta realidade (CRUZ et al., 2021). Faz-se primordial organizar a cultura da empresa para que as mudanças aconteçam, é importante olhar para a competência, e não a deficiência (IBDD, 2014).

A inclusão de pessoas com deficiência é facilmente confundida, inclusão, de acordo com Freire (2008, p. 5) é um ato de:

“[...] defender o direito de todos os indivíduos participarem, de uma forma consciente e responsável, na sociedade de que fazem parte, e de serem aceitos e respeitados naquilo que os diferencia dos outros. [...] defender o direito de todos os alunos a desenvolverem e concretizarem as suas potencialidades, bem como de apropriarem as competências que lhes permitam exercer o seu direito de cidadania [...]”.

Logo, preencher uma vaga e não ser ativo no ambiente laboral não está de acordo com este conceito, está apenas cumprindo uma lei. A inclusão não diz respeito à oportunidade de vaga, mas sim para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, é importante que este funcionário faça parte da organização e tenha sua colaboração refletida na empresa (DA FROTA, 2019).

Para Favero e Silva (2018), para se tornar uma organização inclusiva é necessário compreender as diversidades humanas e possibilitar dentro da organização acessibilidade no ambiente laboral e oportunidades para que as pessoas com deficiência estejam livres a exercer suas atividades de forma autônoma e com qualidade. O Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência (2008) assegura que empresas acessíveis aumentam a eficácia de seus colaboradores quando investem em um ambiente propício para que todas as atividades sejam desenvolvidas com qualidade. “Ambientes acessíveis garantem às pessoas com deficiência o direito de ir e vir” (IBDD, 2008). Além das pessoas com deficiência, as organizações devem desenvolver práticas pensando no todo, buscando criar programas de acordo com a sua realidade e de seus colaboradores.

2.2.3 Acolhimento de homossexuais nas organizações

Recentemente, pela primeira vez, o IBGE colheu informações sobre a orientação sexual da população, 2,9 milhões de adultos se declararam homossexuais em 2019. De acordo com esta mesma pesquisa, a população homossexual é maior entre os que têm nível superior e maior renda, sinalizando que esses respondentes não possuem barreiras contra este assunto (IBGE, 2022). A homossexualidade hoje ainda é vista com muita discriminação, muitas vezes tornam-se alvos dentro do ambiente organizacional devido às culturas arcaicas pré-existentes na sociedade. As discriminações são recorrentes em muitas áreas sociais e também de trabalho, em que a minoria enfrenta maiores obstáculos, devido ao preconceito, para possuir os mesmos tratamentos e direitos que colaboradores heterossexuais (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2019).

A Constituição Federal Brasileira em 2019, a partir do projeto de Lei nº 672, alterou a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989 que considera crime os preconceitos de raça ou cor, e passou a incluir como crime a discriminação e preconceito na contratação de trabalho devido a orientação sexual (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BRASIL 2019). Apesar disto, algumas organizações ainda ignoram a gestão da diversidade e não são adeptas de melhorias nas condições de trabalho, assim como não disponibilizam de oportunidades a esses grupos,

infelizmente as organizações vêm perdendo ótimos colaboradores ao deixar o preconceito passar na frente e desconhecerem o papel da integração (DINIZ et al., 2013; FERREIRA, 2018).

As políticas de diversidade, mesmo já existentes nas organizações nem sempre conseguem frear a discriminação, e isso, de acordo com Diniz et al. (2013), é devido ao defeituoso desempenho dos gestores em relação as ações desenvolvidas sobre diversidade com os seus subordinados. Ainda assim, o mesmo autor pontua que outro fator agravante é a inexperiência e pouco preparo que os gestores e líderes possuem para conduzir essas situações de preconceito.

A partir da pesquisa do Instituto Ethos e da Revista Época, publicada em maio de 2022, é possível destacar alguns exemplos de empresas que já trabalham a inclusão de homossexuais em seus ambientes. A conscientização do tema diversidade se torna um estímulo que atrai este grupo para dentro da organização, a divulgação de vagas em canais destinados a esse público, a extensão de benefícios aos companheiros, apoiar a boa comunicação dentro da empresa, assim como, investir no treinamento e desenvolvimento para assumir cargos mais altos são práticas aconselháveis para quem deseja mudar seu ambiente organizacional e se tornar mais inclusivo (ETHOS; ÉPOCA NEGÓCIOS, 2022). Um ponto muito importante para que isso aconteça é destacado por Martins, Vaclavik e Antunes (2019), que consideram que as organizações devem colocar em prática seus discursos sobre políticas da diversidade e desenvolver técnicas que sejam de fato eficientes para o ambiente organizacional. A diretoria e a administração, unidos com o setor de gestão de pessoas, devem ter a obrigação de transmitir o conhecimento e possibilitar que o ambiente esteja propício para a inclusão e integração da diversidade (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2019).

Desta maneira, a importância de instaurar políticas e práticas de integração e boa convivência dentro das organizações se mostram necessária, visto que ajudam a minimizar os efeitos da discriminação e tendem a reduzir as desigualdades (FERREIRA, 2018). Reconhecer a diversidade e impor políticas sobre este assunto dentro das organizações é um ato necessário de gestão para um melhor desenvolvimento e aproveitamento dos grupos de trabalhadores. O comprometimento do gerenciamento das políticas e práticas de integração proporciona segurança e bom relacionamento na convivência entre as pessoas, que são fatores motivacionais em ambientes laborais (DINIZ et al., 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados, a fim de atender o objetivo do estudo optou-se inicialmente pela utilização de uma pesquisa qualitativa com uma abordagem descritiva, para assim alcançar os objetivos proposto, tanto geral quanto específicos. A abordagem descritiva permitirá levantar os motivos para a presença de determinado procedimento em relação ao grupo de pessoas que estão sendo acolhidos, se estas organizações estão preparadas com uma compliance para à diversidade e as motivações empresariais para esta ação (TRIVIÑOS, 2008).

Para o autor supracitado Triviños (2008), as pesquisas consideradas do tipo descritivas possuem interesse em aprender sobre as características dos fatos e fenômenos que definem a realidade. O caso estudado foi a análise do acolhimento da diversidade no comércio varejista de eletrodomésticos em empresas de Santana do Livramento. Entende-se por acolhimento estratégias de inclusão social (DE PAULA et al., 2018), práticas que orientem e promovam ações que combatam o preconceito e a discriminação, por meio de divulgação de informações e disseminação de conhecimento, em benefício de um comportamento organizacional representativo, com respeito à diversidade e à inclusão de todas as pessoas, sem distinção. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que, proposta por Gil

(2009), é apropriada para colher dados sobre o que o público entrevistado sabe, deseja e pretende fazer, o que possibilita compreender o contexto no qual estão inseridas e avaliar a estrutura da organização. A finalidade de entrevistar o cargo de gerência das empresas foi devido a sua experiência em lidar com pessoas, assim como suas responsabilidades com a capacitação e desenvolvimento do comportamento organizacional e do capital humano dentro do ambiente de trabalho (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Desta maneira, foram entrevistados 9 gestores de empresas do comércio varejista de eletrodomésticos, localizadas no centro da cidade de Santana do Livramento – RS. Logo, para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro com base nos conhecimentos mencionados no referencial teórico que está apresentado no apêndice A. Antes de realizar as entrevistas, foi apresentado um termo de aceite para os entrevistados autorizarem a coleta de dados, este documento está indicado no apêndice B. O roteiro de entrevista utilizado para colher às informações está constituído por quatro blocos. O bloco um foi apresentado às perguntas sobre o perfil do entrevistado, constituído de duas questões. No bloco dois foi tratado sobre o modo que a empresa discute a diversidade dentro do ambiente de trabalho, composto por quatro perguntas. Para o bloco três foi abordado a inclusão da diversidade por parte dos gestores, integrando três questões. O último bloco foi sobre as políticas e práticas realizadas pela empresa, tendo em vista o grupo estudado, no qual foram apresentadas sete questões que discutem medidas para incentivar a diversidade.

Os dados coletados foram examinados a partir do método de análise interpretativa que, como mencionam Marconi e Lakatos (2012), visa apresentar a relação entre os conceitos estudados anteriormente expressas em razão dos dados coletados a partir da pesquisa, é considerada uma tática importante para a análise e interpretação dos dados, propondo averiguar uma informação com outras fontes. Neste estudo a análise interpretativa será pelo conteúdo das falas, cruzadas com os conteúdos expressos nos fundamentos teóricos e com a procura de escrito sobre o termo específico, evitando apenas a análise do autor. Todos os entrevistados foram identificados com códigos alfanuméricos, representados por números os gestores e letras as empresas.

Com os dados coletados, a partir das entrevistas, desenvolveu-se uma tabela agrupando todos os gestores entrevistados, classificando por empresa, escolaridade e tempo de empresa. A partir dessas informações e das respostas dos gestores durante sobre o tema abordado, foi possível realizar a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 12 empresas selecionadas para realizar as entrevistas com os gestores, 9 empresas aceitaram o convite e propiciaram informações relevantes sobre o tema proposto dentro do seu ambiente de trabalho, os quais têm seu perfil detalhado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Identificação do entrevistado	Identificação de onde trabalha	Escolaridade	Tempo de empresa
1	A	Ensino Superior Completo	12 anos
2	B	Ensino Superior Completo	4 anos
3	C	Ensino Superior Completo	2 anos
4	D	Ensino Médio Completo	14 anos
5	E	Curso Técnico	4 anos e 6 m
6	F	Ensino Superior Completo	5 anos e 4m
7	G	Ensino Superior Completo	3 anos e 8m
8	H	Ensino Médio Incompleto	38 anos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

A totalidade dos gestores que foram entrevistados é do sexo masculino, foram constatadas apenas dois gestores do sexo feminino durante as visitas nas organizações. No que diz respeito à escolaridade, 66% possui nível superior completo, 22,22% possuem cursos técnicos, 11,11% possui apenas ensino médio completo e 11,11% ensino médio incompleto, a partir do Quadro 1 pode-se identificar quanto ao tempo de exercício na empresa, todos os entrevistados possuem prática de mais de 2 anos no cargo de gestor em Santana do Livramento, mas já possuem experiência nesta área por trabalharem nesta atividade fora da cidade.

4.1 Abordagem da gestão da diversidade no local de trabalho

O segundo bloco de perguntas do roteiro de entrevistas buscou identificar o modo como a gestão da diversidade é abordada no ambiente de trabalho pela perspectiva do gestor, nas empresas que consentiram em participar da entrevista.

Ao serem questionados sobre a inclusão do tema diversidade na missão, compromissos, código de conduta e valores da empresa, as respostas dos entrevistados divergiram. Alguns afirmam que o tema não está exposto ou não possuem nada elaborado, mas discutem sobre o assunto com seus colaboradores, como afirma o entrevistado 1A: “não está bem exposta, mas é trabalhado em conversas entre grupos e reuniões”. Entretanto, a maioria dos respondentes confirmou possuir o tema nos compromissos da empresa, o entrevistado 3C especifica o quanto esse assunto se torna necessário: “sim, é um tema bem mais discutido e incluído. Tem algum tempo que a gestão pede por isso e hoje já estabelecem meio que um padrão”. Esta abordagem vai ao encontro do que menciona Ferreira (2018), para reduzir as desigualdades e minimizar os efeitos da discriminação é necessário que as organizações instaurem políticas de integração e boa convivência no seu ambiente organizacional.

A presença de representações diversificadas dentro das organizações favorece o funcionamento do grupo de colaboradores e auxilia no crescimento da empresa (FREITAS, 2016), diante disso, quando perguntado sobre o quadro de funcionários todos os entrevistados alegaram que sempre tentam possuir um grupo bem diversificado, porém, não possuem colaboradores homossexuais tampouco colaboradores PCD. De acordo com as respostas a maioria das empresas possuem vagas destinadas ao colaborador PCD (para o cumprimento da lei), contudo não conseguem reter candidatos que se encaixem nesta vaga devido a falta de procura e interesse. A frase do entrevistado 3C torna claro o pensamento geral dos gestores: “hoje nós não contamos com nenhum trabalhador PCD, apesar de buscarmos. Só que hoje se torna um pouco complicado de encaixar na vaga que a gente precisava, muitas pessoas também não vem procurar”.

Em relação às ações voltadas a diversidade, foi evidenciada que dentre as empresas que foram entrevistadas, a grande maioria dos gestores recebe treinamentos e capacitações para que possam compartilhar com seus colaboradores. A fala do entrevistado 2B afirma que: “Quanto a isso a nossa presidente do conselho é muito focada neste assunto, possuímos cursos e projetos de diversidade e inclusão. Temos treinamentos semanais e possuímos na empresa regras contra a discriminação.”. Apesar disso, ainda é possível analisar empresas que não trabalham diretamente com a gestão da diversidade. Ações como capacitações e troca de conhecimento em grupo são pequenas práticas que auxiliam na melhoria da comunicação organizacional, o contato social e a integração dos funcionários geram debates e opiniões

diferentes para tomadas de decisões, contribuindo na produtividade da empresa, conforme Moletta et al. (2020), essas ações desenvolvem tanto os profissionais, quanto as organizações.

A fala do entrevistado 6F torna claro o pensamento geral dos gestores quando questionados sobre a existência de um departamento ou profissional capacitado para lidar ou auxiliar sobre a diversidade com o grupo de trabalhadores: “não possui um departamento específico, são mais os gerentes que possuem esse papel. Mas temos os cursos e aperfeiçoamentos para isso.”. Tal pensamento vai ao encontro com Rodolfo et al. (2021), que esclarece a importância de uma administração inclusiva dentro das organizações, sendo necessário um preparado para desenvolver a inclusão e o crescimento de um ambiente com menos desigualdades.

Por meio do contexto apresentado, é visto que as empresas estão, aos poucos, abordando, e assim, acolhendo a gestão da diversidade, apesar de ainda faltar representatividade no meio de colaboradores, os gestores possuem consciência de que há necessidade de ações e informações sobre este conceito dentro do ambiente de trabalho, para assim torna-lo mais diversificado. Contudo, ainda é possível verificar empresas que não praticam este modelo de gestão, dependendo, muitas vezes, da iniciativa do gestor. É a partir da abordagem deste assunto com os colaboradores que as organizações conseguem aumentar a participação de grupos historicamente excluídos e minimizar as desigualdades no ambiente laboral, o acolhimento da diversidade está relacionado a empatia e a capacidade de desenvolver o colaborador.

4.2 Os desafios dos gestores com a inclusão da diversidade nas organizações.

Foi questionado aos entrevistados de que modo eles entendem a diversidade, quais eram os seus entendimentos sobre o assunto quanto gestor. A grande maioria relaciona a diversidade a grupos excluídos e privados de oportunidades, e entendem que hoje o que deve pesar mais são as habilidades e competências que os candidatos possuem. Para o entrevistado 7G:

“Basicamente, quanto mais, melhor, não importa quem. Quanto mais perfis diferentes, quanto mais vivências diferentes, mais engrandecido tu fica. Porque quanto maior for o contraste de convívio, contraste de pensamentos, mais chance tu tem de aprender algo diferente, e resolver problemas de modo diferente.”.

Esta fala do entrevistado 7G converge com os pensamentos de Moletta et al. (2020), em que as trocas de conhecimentos entre grupos distintos favorecem a inovação e a comunicação da equipe, gerando debates e opiniões diferentes que contribuem para a solução de problemas e tomada de decisão, assim como, também reflete na melhor desempenho e produtividade dos funcionários.

Com relação aos desafios que enfrentam para inserir a diversidade no ambiente corporativo, alegam que talvez o maior obstáculo ainda seja lidar com as pessoas, o que declara o entrevistado 3C:

“o desafio da gestão está nas pessoas ne, justamente quando tu lida com as pessoas, com cabeças diferentes. E isso também é o mais interessante, é o que mais agrega, o mais fantástico, que é a capacidade de mudar, mas o mais desafiador. Hoje, no cenário que a gente vive, com tantas incertezas, tu acaba tendo que ter muito jogo de cintura para que tu consiga ter uma gestão correta. Então, talvez esse seja o maior desafio, de conseguir fazer essa conciliação, para que as pessoas tenham o prazer de vir trabalhar.”.

Para o entrevistado 9I, os desafios são tratados com conversas e divulgação de informações: “já passei por resistência dos funcionários nesse processo de inclusão, hoje se

possui bem menos. Mas sempre tratamos esse assunto com conversas em grupos.” Se faz necessária essa abordagem visto que ainda existe certa dificuldade em inserir a diversidade no ambiente de trabalho, instruir um bom convívio e estimular a diversidade é, também, uma função do gestor, pois possuem importante tarefa no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

O despreparo de gestores sobre o tema diversidade é um fator agravante para Diniz et al. (2013), de acordo com o autor, essa inexperiência não auxilia na dissolução em situações de preconceitos, sendo necessário desenvolver ações sobre diversidade com seus subordinados. A grande maioria dos entrevistados relatou possuir cursos e capacitações profissionalizantes, proporcionadas pela própria empresa, para o aperfeiçoamento e conhecimento no que se refere à diversidade e assuntos relacionados à boa convivência interna do grupo de colaboradores, quando questionados à existência de capacitação de gestores e equipes sobre o tema diversidade e princípios de igualdade de oportunidades. No que diz respeito a este assunto, o entrevistado 7G diz: “a gente tem mensalmente um acompanhamento, é abordado vários temas e um deles é esse. A gente tem gestão de comunicação não agressiva, junto com cursos que a companhia nos disponibiliza para agregar conhecimento.”. Na percepção de outro entrevistado, ele acredita que ainda existe a necessidade de aperfeiçoamento: “temos um bom acompanhamento, fora os treinamentos internos, mas a gente sente que tem uma necessidade ainda maior, poderíamos ser melhores ainda”.

A partir da fala dos entrevistados, é possível analisar que as empresas pregam o respeito na convivência com todos os integrantes, assim como possuem reuniões em grupo para o entendimento dos assuntos que julgam importantes durante determinada semana. Para o entrevistado 2B: “o gerente possui a liderança para comandar de acordo com o que a equipe deve encarar. A equipe vai ser a cara do gerente, vão seguir seus ensinamentos.”. A fala do entrevistado remete ao pensamento de Rodolfo et al. (2021), que relata sobre a influência que os gestores e líderes possuem sobre a cultura organizacional da empresa, os comportamentos e conceitos apresentados por este grupo direciona os colaboradores, que presenciam neles um exemplo para seguir.

4.3 Existência de políticas e práticas da diversidade nas organizações.

No que tange aos questionamentos sobre a existência de políticas e práticas voltadas a diversidade na empresa, os gestores relatam a existência de cursos, plano de carreira e programas de valorização de talentos para todos os colaboradores da empresa.

Perguntados se possuem medidas para incentivar e ampliar a presença de mulheres, homossexuais e PcD em todos os níveis hierárquicos, os gestores enfatizam a grande gama de cursos e planos para o crescimento e desenvolvimento de todos os colaboradores dentro da organização. O entrevistado 7G relata que:

“possuímos diversos cursos para incentivar no crescimento dos cargos, temos até uma estatística que em torno de 60% dos cargos de liderança da companhia são de mulheres. Dentro do nosso distrito, no caso o Rio Grande do Sul, de 33 lojas, acho que, 20 são comandadas por homens, mas 9 gerentes são homossexuais. Nosso quadro de funcionários é bem diverso, e prezamos por isso no momento da seleção”.

Na percepção de Moletta et al. (2020), acredita-se que a empresa que se julga acolhedora deve apresentar, em seus ideais, possibilidades de ascensão aos cargos mais alto, estimular a liderança feminina, assim como o combate a discriminação de gênero. Manter compromissos e posicionamentos não apenas internamente com políticas organizacionais, mas também no ambiente externo a empresa.

Para o questionamento sobre políticas que visam igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, o entrevistado 1A comemora o crescimento feminino, apesar de pouco,

dentro da empresa: “sim, possuímos. Quando entrei na rede éramos 3 (mulheres) em 200 e poucas lojas, hoje são 255 lojas com 38 mulheres em cargos de liderança.” Já o entrevistado 3C ressalta um dos desafios mais enfrentados por mulheres dentro de organizações:

“muitas vezes, determinadas empresas elas limitam o desenvolvimento da mulher porque tem a gestação e coisas que influenciam, mas aqui não, aqui na empresa a gente consegue lidar de uma maneira muito boa, porque como eu te disse, não podemos determinar a capacidade das pessoas.”.

Infelizmente ainda é possível constatar discursos relacionados à limitação de mulheres, dificuldades de acesso e permanência são muitos dos desafios enfrentados, assim como a ascensão em níveis de chefia devido às questões de maternidade, para Santiago e Andrade (2018), o estímulo a liderança feminina é um compromisso que as organizações deveriam possuir.

Houve também um questionamento sobre programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação da pessoa com deficiência, quanto a isso todos os entrevistados confirmaram a alegação e elencaram diversos cursos e programas específicos para o colaborador PcD. Entre as respostas, o entrevistado 5E representa o progresso de colaboradores que já estiveram sob sua liderança: “sim, possuímos capacitações e treinamentos na própria empresa, tenho colegas PcD na empresa que começaram no pacote e hoje são gerentes regionais.”. A fala confirma com o pensamento de Da Frota (2019), que ressalta a importância da oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa, em que o funcionário perceba sua colaboração e sintasse realizado no trabalho. Entretanto, quando questionados sobre o ambiente ser acessível, a maioria das empresas apresentava locais com pouco acesso, o que às vezes acaba limitando o deslocamento de determinadas pessoas, esse ainda é um ponto negativo e os gestores estão cientes de que devem possibilitar um ambiente mais acessível a todos, sendo clientes ou colaboradores.

Abordados acerca de concessão de benefícios, todas as empresas possuem a extensão aos cônjuges independente do sexo, com exceção de uma única empresa que disponibiliza o privilégio apenas para o funcionário contratado. Por fim, foi perguntado aos entrevistados sobre o desenvolvimento de políticas que visem a eliminação de barreiras e preconceitos para o público homossexual durante o processo de contratação. A maioria dos entrevistados respondeu a pergunta alegando que a organização não possui discriminação no ato da contratação e que esses assuntos sempre são abordados com todos os funcionários da empresa. O entrevistado 7G apresentou estudos internos realizados pela própria empresa que refletem um pouco dessas ações: “em torno de 70% dos homossexuais assumidos da companhia, que ficaram pelo menos 6 meses, todos subiram de cargo.”. Já o entrevistado 6F ressalta que no seu local de trabalho possui ações que discutem o tema: “temos workplace com esses assuntos e a empresa possui muita publicidade voltada à diversidade, por ser um assunto importante e que esta sendo bem discutido.”. Entre todas as falas, destaca-se a do entrevistado 3C:

“Eu hoje vejo a empresa fazendo uma abordagem direta. Começaram muito com campanhas, vejo que a empresa está se abrindo para novas propostas que são fundamentais para a sociedade. Se a pessoa se identifica com o seu nome social, procure saber como ela gostaria de ser chamada. Até foi uma questão levantada pela colega, e daí a gente já colocou em pauta justamente para que a gente tenha esta visão ampla. Existem barreiras, existem, existem pessoas que tem a mente um pouquinho mais fechada e acabam dificultando um pouco o processo, sim. Mas tá aí o papel da gestão, em fazer com que exista essa equidade, que as pessoas todas sejam tratadas da maneira que deixa elas felizes. Que a gente esteja preparado e faça parte desse processo.”.

Essas afirmações vêm ao encontro do que Martins, Vaclavik e Antunes (2019) já tinham levantado, existe a necessidade das empresas em colocarem os discursos sobre a diversidade em prática e desenvolver ações que sejam de fato eficientes, que tragam melhorias para o ambiente organizacional. A inclusão e integração da diversidade requerem ambientes propícios para o seu desenvolvimento, locais que estejam com integrantes acessíveis e abertos ao conhecimento de novas práticas, para assim crescerem profissionalmente e pessoalmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade do presente estudo foi descrever como a diversidade está sendo acolhida nas organizações do comércio varejista de eletrodomésticos de Santana do Livramento, identificar de que forma as empresas estão compreendendo a diversidade e verificar as dificuldades enfrentadas pelos gestores, bem como, averiguar a existência de políticas e práticas organizacionais relacionadas ao assunto. O estudo atingiu todos os objetivos, em relação ao primeiro objetivo específico, constatou-se que o entendimento sobre a diversidade é um assunto concreto entre alguns gestores que possuem conhecimento sobre este novo modelo de gestão, onde utilizam da sua posição hierárquica para repassar ensinamentos e promover um ambiente organizacional saudável, promovem rodas de conversas e reuniões onde a diversidade está em pauta. Entretanto, ainda é possível visualizar empresas que pecam neste assunto, deixando de fora informações e ações importantes para o desenvolvimento profissional do colaborador e organizacional da própria empresa.

Quanto ao segundo objetivo específico, de verificar os desafios dos gestores com o acesso e a inclusão de mulheres, PcD e homossexuais, é possível perceber que em relação a inserção de mulheres neste ambiente de trabalho eles não possuem dificuldades, tanto que possuem a presença em todas as empresas entrevistadas e se encontram em diversos níveis hierárquicos da organização. No entanto, para colaboradores pessoa com deficiência observa-se que a maioria das empresas apresenta apenas vagas pré-destinadas, que são exigidas na lei, porém relatam que as vagas não são preenchidas devido à baixa procura. Do mesmo modo, a presença de colaboradores homossexuais também não foi verificada, para os gestores entrevistados o grande problema é de filtrar esse colaborador para a sua organização. Destaca-se também, o desafio de trabalhar com pessoas, apesar de ser instigante, ainda observam a dificuldade de lidar com opiniões fechadas a diversidade, apesar dos gestores fazerem uso de conversas sobre a diversidade, ainda é possível notar certa resistência de clientes e colegas de trabalho. Logo, percebe-se a relevância e indispensabilidade deste conteúdo para a evolução da inclusão da diversidade no ambiente laboral, assim como melhorias na liderança estabelecida entre gestores e colaboradores para a construção de conceitos mais atuais.

É importante destacar que a gestão da diversidade trabalha todos os indivíduos da organização, tanto colaboradores, como gestores e a própria cultura organizacional em que estão inseridos, para assim praticar a integração de todo o grupo. Os conceitos e comportamentos que os gestores passam no seu dia a dia de trabalho e a convivência que fornecem ao trabalhador, gera maior conforto e acolhimento no ambiente organizacional. É possível notar a existência do conhecimento da gestão da diversidade entre os gestores, entretanto as políticas e práticas relacionadas ao tema ainda estão em desenvolvimento, percebe-se que os gestores estão fazendo uso do diálogo entre o grupo de colaboradores, assim como, passam ideias relevante ao tema diversidade organizacional. As informações deste assunto são debatidas na matriz e repassadas ao gestor, gerando redes de conhecimento entre todos os participantes da organização, buscando a melhor forma de produzir e acompanhar a diversidade dentro da realidade de cada ambiente. Entretanto, pode-se constatar que algumas empresas ainda possuem pouco entendimento sobre o tema diversidade e suas

qualidades para o clima organizacional e acabam ficando atrelada apenas ao cumprimento de normas, perdendo possíveis talentos. A falta de conhecimento e informação ainda pode ser considerada a principal ameaça externa, visto que o rápido desenvolvimento do mercado de trabalho exige dos gestores, e futuros gestores, maiores competências e capacitações profissionais, assim como a dificuldade em reter colaboradores homossexuais e PcD. Sendo assim, sugere-se que o tema seja mais debatido em pesquisas futuras, com olhares diferentes a gestão da diversidade.

Como limitações da pesquisa, destaca-se certa resistência dos líderes e gestores convidados para realizar as entrevistas, visto que era necessário assinar um termo de participação e na sua maioria ficavam meio receosos a isso. Outro fator constatado foi a grande falta de tempo de alguns convidados em responder as perguntas e argumentar mais sobre o assunto. Entretanto, pode-se concluir que as empresas entrevistadas estão caminhando para o desenvolvimento de uma administração mais inclusiva, os pensamentos e conceitos apresentados pelos líderes e gestores incorporam os princípios da diversidade e estão cientes de que ainda possuem muito mais a se melhorar.

REFERÊNCIAS

- AGUERRE, P. Políticas públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações. *In*: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Orgs.). **Práticas de gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Senac, 2019. p. 39-51.
- ALMEIDA, T. M. C. Barreiras de gênero e sexualidade à inclusão da diversidade nas organizações. *In*: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (Orgs.). **Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação**. São Paulo: Abrapcorp, 2019. p. 249-268.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul/set 2004.
- ARANHA, D. F. **Diversidade nas organizações: uma análise crítica sobre a teoria e a prática**. 2018. 79f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2018.
- ARAÚJO, C.; JUNIOR, E. S. C.; ANDRADE, R. O.; SOUSA, P. R. **Diversidade, Inovação e Capacidade de Absorção do Conhecimento nas Organizações Brasileiras**. Fundação Dom Cabral, 2021.
- BARBOSA, L. A diversidade em seu devido lugar. *In*: Vassalo, C. (Orgs.). **Guia Exame de boa cidadania corporativa**. São Paulo: Abril, 2010, p. 40-42.
- BARBOZA, J. **O impacto que mulheres em posição de liderança geram na estrutura das organizações**. 2022. 18f. TCC (Graduação) – Instituto Federal do Paraná, Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, Curitiba, 2022.
- BARRO, W. S. Diversidade nas organizações: percepção dos alunos do curso de administração de empresas de um centro universitário de Fortaleza/CE como futuros gestores. *In*: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO, EMPRAD 2021, **Anais... FEA/USP**: São Paulo, 2021.
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 6 jul. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em 20/05/2022.
- BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 24 jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em 20/05/2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019.** Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho – OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 5 nov. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#anexo28. Acesso em 20/05/2022.

CRUZ, A. K. P.; AMARAL, A. J.; NASCIMENTO, G. C.; FREITAS, K. V. S.; ARAÚJO, S. C. L. **A efetiva inclusão de pessoas com deficiências nas empresas.** 2021. 43f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) - Escola Técnica Estadual da Cidade Tiradentes, Curso Técnico em Recursos Humanos, São Paulo, 2021.

DA FROTA, J. C. R. Desenhando um programa para a gestão da diversidade. *In*: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Orgs.). **Práticas de gestão da diversidade nas organizações.** São Paulo: Senac, 2019. p. 39-51.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; BICACLO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, jul. 2013.

DE PAULA, V. G.; PEREIRA, K. C. S. A.; TORMIN, C. V.; DE PAULA, C. F. N. Q. Acolhimento: um olhar inclusivo da Política Nacional de Humanização como estratégia de inclusão social. **Educação: Saberes e Prática**, v. 7, n. 1, 2018.

FAVERO, M. B.; SILVA, E. A. M. A inclusão e retenção da pessoa com deficiência nas organizações. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 23, n. 2, p. 4-24, jul./dez. 2018.

FERREIRA, M. F. **Melhores para quais públicos? Uma análise sobre o posicionamento comunicacional da inclusão das diversidades sociais nas cinco melhores empresas para trabalhar em 2018, no Brasil, da great place to work.** 2018. 90f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Relações Públicas, Porto Alegre, 2018.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FREIRE, S. Um olhar sobre a inclusão. **Revista de Educação**, v.16, n. 1, p. 5-20, 2008.

FREITAS, M. E. Diversidade: uma realidade incômoda. **GVEXECUTIVO**, v. 15, n. 2, p. 13-15, jul/dez 2016.

GANDRA, A. IBGE: mulheres somavam 52,2% da população no Brasil em 2019. 2021. **Agência Brasil.** 26 de agosto de 2021. Disponível em: [https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-08/ibge-mulheres-somavam-522-da-populacao-no-brasil-em-2019#:~:text=As%20mulheres%20correspondiam%2C%20em%202019,Geografia%20e%20Estat%C3%ADstica%20\(IBGE\)](https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-08/ibge-mulheres-somavam-522-da-populacao-no-brasil-em-2019#:~:text=As%20mulheres%20correspondiam%2C%20em%202019,Geografia%20e%20Estat%C3%ADstica%20(IBGE)). Acesso em: 25 mai. 2022.

GIL, A. C. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados.** São Paulo: Atlas, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração.** v. 11, n. 5, p. 1-21, set./out. 2005.

IBDD, INSTITUTO BRASILEIRO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. **Inclusão social da pessoa com deficiência: medidas que fazem a diferença.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.ibdd.org.br/arquivos/inclusaosocial.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2022.

IBDD, INSTITUTO BRASILEIRO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. **Falta de respeito.** Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2014. Disponível em:

<http://www.ibdd.org.br/noticias/artigo-teresa-29%20falta%20de%20respeito.asp>. Acesso em: 20/05/2022

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero:** indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/03/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 28/05/2022.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional de Saúde:** orientação sexual autoidentificada da população adulta. Rio de Janeiro, 25 de maio de 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101934.pdf>. Acesso em: 25/05/2022.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional de saúde 2019:** pessoas com deficiência em pelo menos uma de suas funções, por condição em relação à força de trabalho na semana de referência e situação do domicílio. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/8197>. Acesso em: 19/05/2022.

INSTITUTO ETHOS; ÉPOCA NEGÓCIOS. **A diferença que faz diferença.** São Paulo, 2022. Disponível em: https://s3.glbimg.com/v1/AUTH_91e21bc490b44c808f2d722ecf06a8e6/epocanegocios/pdf/EN_Ebook_Diversidade_.pdf. Acesso em: 26/05/2022

LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S. Diversidade nas organizações: uma análise das produções científicas nos eventos da ANPAD. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 1, p. 83-93, jan. 2021.

LIBARDI, G. B. **Os sentidos da diversidade no Brasil polarizado:** impasses e afinidades entre minorias progressistas e conservadoras. 2021. 367f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Porto Alegre, 2021.

MANO, C. Pesquisa Ethos/Época aponta as empresas com as melhores práticas de diversidade e inclusão. **ÉPOCA NEGÓCIOS**. 09 de maio de 2022. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2022/05/pesquisa-ethosepoca-aponta-empresas-com-melhores-praticas-de-diversidade-e-inclusao.html> Acesso em: 26/05/2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

MARTINS, B. L. O.; VACLAVIK, M.; ANTUNES, E. D. Diversidade sexual nas organizações e o homossexual no ambiente de trabalho. *In:* SILVA, C. R. M. (Orgs.). **Elementos de Administração 2**. Belo Horizonte: Atena, 2019. p. 109-124.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade humana nas organizações:** entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. 2005. 105f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

MOLETTA, S.; ROBERTO, A. A. M.; NETO, E. M. S.; MORO, S. G.; OLIVEIRA, J. H. Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, mai. 2020.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NUNES, A. F. C.; FARIA B. E. M.; PROCÓPIO, M. Mulheres nas organizações: a inserção das mulheres no processo de gestão de pessoas. **Altus Ciência**, v. 14, n. 14, p. 141-160, jan./jul. 2022.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. *In:* ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 526-546.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, maio/ago. 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

RODOLFO, B. D.; BERNAR, B. V.; CORA, E. M.; CAMARGO, K. S.; COSTA, L. C.; LEGNANI, L. Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. **Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 1, n. 2, p. 127-150, fev. 2021.

SALES, R. Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. *In: XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, INTERCOM 2016, Anais...* São Paulo, 2016.

SANTIAGO, S.; DE ANDRADE, C. R. Iniciativas de inserção de mulheres no mercado de tecnologia da informação: análise das experiências de participantes brasileiros do desafio technovation. *In: XII Women in Information Technology, WIT 2018, Anais...* Natal, 2018.

SCHWARZ, A; HABER, J. Mercado de trabalho para pessoas com deficiência. **ETHOS**. 26 de maio de 2015. Disponível em: https://www.ethos.org.br/cedoc/ethos-direitos-humanos_mercado-de-trabalho-para-pessoas-com-deficiencia/. Acesso em: 24/04/2022.

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. D. O.; VALADÃO JR, V. M. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. *In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, EnGPR 2011, Anais...* João Pessoa, 2011.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Ambiente de negócios empresas**. Setembro de 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/empresas-rs/>. Acesso em: 03/06/2022

SILVA, D. J. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. . *In: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Orgs.). Práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Senac, 2019. p. 29-37.

SILVA, J. S.; PINTO, F. R. Representação da diversidade nas organizações: proposta de modelo interseccional. *In: XXII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA USP, SemeAd 2019, Anais...* São Paulo: USP, 2019.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan/jun. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Perfil do entrevistado

- Apresentação: Idade? Escolaridade? Cargo?
- Quanto tempo trabalha na empresa?

- Identificar a forma como as empresas abordam a gestão da diversidade no local de trabalho.

- A empresa estabelece missão, código de conduta, compromissos e valores da empresa que incorporem o tema diversidade e princípios de igualdade de oportunidades.
- O quadro de funcionários da organização conta com colaboradores pessoa com deficiência, mulheres e/ou homossexuais? Quadro de funcionários diversificado?
- A organização possui algum estímulo a diversidade?
- A empresa possui algum departamento ou profissional capacitado para lidar/auxiliar e falar sobre o assunto?

- Verificar os desafios dos gestores com a inclusão da diversidade dentro das organizações, tendo como foco as pessoas com deficiência, mulheres e homossexuais.

- Qual o seu entendimento por diversidade?
- Existe a capacitação de gestores e equipes sobre o tema diversidade e princípios de igualdade de oportunidades e suas implicações no âmbito de trabalho?
- Identifica e divulga boas práticas internas de gestão e relacionamento?

- Demonstrar a existência de políticas e práticas da diversidade dentro das organizações

- Possui medidas para incentivar e/ou ampliar a presença de mulheres/homossexuais/pessoa com deficiência em todos os níveis hierárquicos da empresa?
- Capacitam os profissionais de recrutamento e seleção para que melhorem o entendimento do tema diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades na aplicação prática do compromisso da empresa com a não discriminação?
- A empresa desenvolve alguma política visando à promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no quadro de funcionários?
- Estabelece programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação da pessoa com deficiência?
- A empresa possui ambientes acessíveis para a boa circulação e movimento de funcionários/clientes portador de deficiência?
- Tem política de concessão de benefícios? Estende-se a casais de mesmo sexo?
- Desenvolve alguma política visando à eliminação de barreiras e preconceitos para o público homossexual no processo de contratação?

APÊNDICE B – TERMO DE ACEITE PARA ENTREVISTA

Dados de identificação

Título do Projeto: Gestão da diversidade: novos desafios para as organizações.

Nome do participante:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa sobre **“Gestão da diversidade: novos desafios para os gestores de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul”**. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: Gestão da diversidade: novos desafios para os gestores de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul.

Orientador do trabalho: Prof. Luiz Edgar Araujo Lima

Pesquisador Responsável: Jade Mariah Costa dos Santos

Telefone para contato: (48) 99624-4060

O trabalho tem por objetivo desenvolver no aluno a capacidade de produção científica, no intuito de formar bons profissionais. A pesquisa será realizada através de entrevistas com gestores e/ou administradores, no período de setembro à novembro de 2022 e não implica em nenhum risco de vida e/ou moral e nem causará nenhum prejuízo. A jovem pesquisadora se compromete em não divulgar informações dadas pelo que retirarem o consentimento da entrevista em todo o decorrer da pesquisa. Nesse caso, o entrevistado poderá retirar o consentimento a qualquer tempo durante o período supracitado, e, quando a informação for mantida, será sob sigilo total do entrevistado, que nesse caso, será utilizado um pseudônimo e/ou abreviação do nome do entrevistado com indicação do local da entrevista.

Eu, _____, RG _____, aceito participar do estudo referente a **“Gestão da diversidade: novos desafios para os gestores de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul”** como sujeito. Fui devidamente identificado e esclarecido pela estudante Jade Mariah Costa dos Santos sobre a pesquisa, os procedimentos envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto seja levado a qualquer penalidade.

Santana do Livramento, _____, de _____ de 2022.
