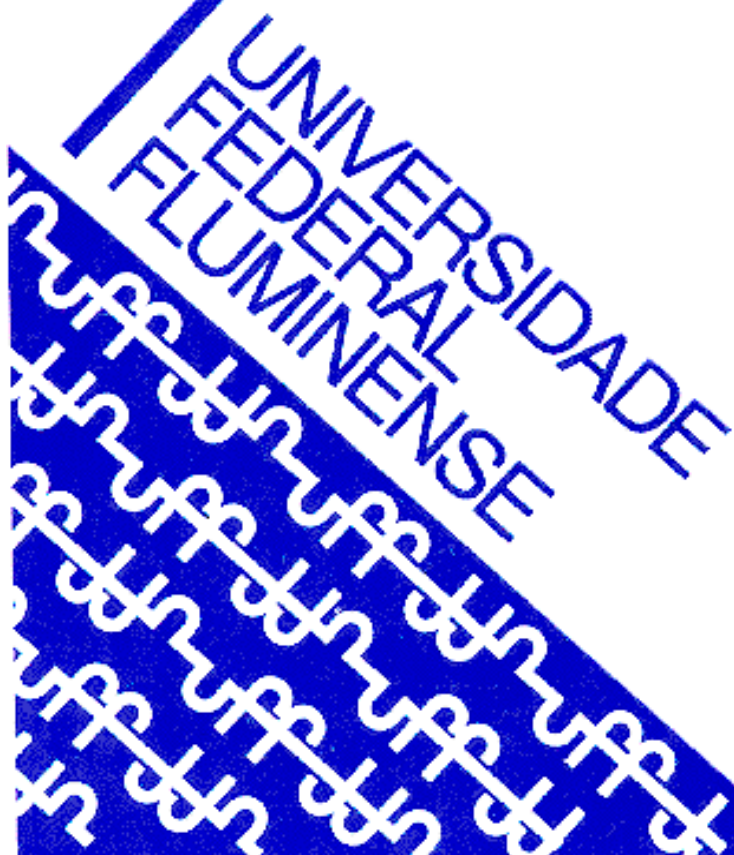


**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – EST
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS
PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE UMA
EMPRESA DO SETOR DE GASES INDUSTRIAIS**

**DISCENTE: CAROLINE GOMES MENDES
NUNES**



**NITERÓI
2019**

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

CAROLINE GOMES MENDES NUNES

GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RECURSOS
HUMANOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE GASES INDUSTRIAIS

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade
Federal Fluminense, como requisito
parcial para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração. Área de
Concentração: Administração

ORIENTADOR: Prof. Jaime Baron.

Niterói
2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

N972g Nunes, Caroline Gomes Mendes
GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RECURSOS
HUMANOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE GASES INDUSTRIAIS /
Caroline Gomes Mendes Nunes ; Jaime Baron, orientador.
Niterói, 2019.
44 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Diversidade. 2. Recursos humanos. 3. Responsabilidade
social corporativa. 4. Inclusão. 5. Produção intelectual.
I. Baron, Jaime, orientador. II. Universidade Federal
Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis. III. Título.

CDD -

CAROLINE GOMES MENDES NUNES

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS
DE UMA EMPRESA DO SETOR DE GASES INDUSTRIAIS**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade
Federal Fluminense, como requisito
parcial para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração. Área de
Concentração: Administração

Aprovada em 08 de Julho de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. *Jaime Baron* (orientador)
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Fernando Vieira
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof. Sergio Montalvão
UFF – Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todo apoio ao longo de toda minha vida.

Aos meus avós, Olinda e Joaquim, que foram fundamentais no meu desenvolvimento e sempre acreditaram no meu potencial.

Ao meu orientador, Jaime Baron, pela paciência e pelas indicações.

Aos amigos feitos na universidade que fizeram as minhas viagens para Niterói menos cansativas e me ajudaram muito ao longo desses anos.

Ao Leo Moraes, pelo companheirismo de todos os momentos.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar as diferentes práticas de Recursos Humanos das organizações sobre o desafio da inclusão e incentivo à diversidade atualmente. Para alcançar tal objetivo, foram realizadas revisões bibliográficas sobre a atuação do RH nas organizações e sobre o fator diversidade nas empresas. Por fim, foi feita uma pesquisa de campo qualitativa, na qual cinco funcionários de uma multinacional do setor de gases industriais, que possui uma área na empresa voltada para a gestão da diversidade, foram entrevistados. Diante dos resultados, observou-se que apesar da empresa se considerar inclusiva em suas práticas, ainda enfrenta resistência por parte de alguns funcionários. Apesar disso, seus programas acabam por proporcionar uma imagem positiva e de inclusão para seus funcionários, conforme constatado em alguns relatos na pesquisa de campo.

Palavras chave: Diversidade, Responsabilidade Social empresarial, Inclusão

ABSTRACT

The present work had as main objective to investigate the different HR practices of the organizations on the challenge of the inclusion and incentive to the diversity currently. To achieve this aim, we performed a bibliographical review about the performance of HR in organizations and on the diversity factor in companies. Lastly, we did a qualitative research with five employees of a multinational industrial gas sector, which has an area in the company focused on diversity management. From the results of the interviews, we observed that although the company considers itself inclusive, it still faces resistance from some employees. In spite of this, there programs end up providing positive and include image for their employees, as seen in some answers in the research.

Key Words: Diversity, Corporate Social Responsibility, Inclusion

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES E SUA EVOLUÇÃO	12
3. A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	15
3.1. ABORDAGEM HISTÓRICA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1.1. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES NOS ESTADOS UNIDOS.....	18
3.1.2. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL	18
3.2. GESTÃO DA DIVERSIDADE	19
3.3. O PAPEL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES.....	22
4. PESQUISA DE CAMPO	24
4.1. METODOLOGIA	26
4.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1	41
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2	42

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos vem crescendo o debate sobre inclusão e respeito à diversidade em múltiplos espaços da sociedade e isso não é diferente no âmbito das organizações. Podemos conceituar diversidade como a representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema social (COX, 1993, pg 43). Muitas vezes associamos o termo apenas à raça ou gênero, porém a diversidade estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Segundo Nkomo e Cox Jr (1999, p. 334), inclui estilo de vida, orientação sexual, religião, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

O Brasil tem uma sociedade caracterizada como diversa e isso se dá, principalmente, por conta de como sua história foi construída. Contudo, ainda presenciamos as mazelas ocasionadas através da disparidade social entre as minorias, como podemos observar na citação abaixo:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000, p. 19).

Mendes (2005, p. 89) cita motivos que fizeram crescer a importância de tratar a questão da diversidade nas organizações e, por conseguinte, trouxeram o tema à pauta das estratégias organizacionais, que são: legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa.

Dessa forma, percebe-se que a ideia de inclusão de minorias vem sendo amplamente discutida em nossa sociedade atual e deve haver a investigação para entendermos se empresas têm se desenvolvido nessa temática e acompanhado essa mudança de perspectiva, realizando seu planejamento para que a diversidade seja respeitada e gerida em seu ambiente, muito além do seu discurso organizacional. Ao mesmo tempo, é significativo compreender como essa temática é encarada pelos profissionais integrantes desse meio e quais as principais práticas

e dificuldades da área de Recursos Humanos.

Vivemos em uma sociedade capitalista e cada vez mais competitiva, onde qualquer potencial vantagem competitiva em uma empresa pode ser crítica para sua permanência e crescimento no mercado. Segundo Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 526), as empresas que ignoram o conceito da gestão da diversidade perdem potencial competitivo. Os benefícios (de uma empresa que investe em diversidade) vão além dos financeiros; aprendizado, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual, e a capacidade de uma empresa de se ajustar rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado. (THOMAS e ELY, 1996) Além disso, de acordo com Cox (1994, p. 11, apud Fleury, 2000), entre os benefícios potenciais da gerência da diversidade, pode ser mencionado: Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho; desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional.

Além da visão econômica para as corporações, existe o lado social dessa temática que é importante ser observada. Em recente estudo publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, apesar da estatística mostrar que mulheres possuem uma escolaridade maior, o gênero ocupa apenas 39,1% dos cargos de gerência e direção no país em 2016. A média salarial de brancos formados, segundo a pesquisa “Características do Emprego Formal” pela Relação Anual de Informações Sociais (Rais) em 2014, é 47% maior do que os empregados negros.

Diante dos aspectos citados, a importância da temática para a administração na atualidade e para a sociedade no geral é incontestável, justificando, assim, o aprofundamento no assunto através dessa monografia.

Diante desse cenário, foi formulada a seguinte pergunta, com a finalidade de dar um direcionamento para essa monografia: Como as empresas estão lidando com o fator diversidade no momento em que o tema está tão presente em nossa sociedade? Dessa forma, o objetivo principal do presente trabalho é investigar as práticas de RH da organização sobre o desafio da inclusão e incentivo à diversidade atualmente, através de uma pesquisa bibliográfica, uma análise documental e entrevistas com funcionários que tenham contato com as práticas da diversidade na empresa estudada. Já em relação aos objetivos secundários da monografia,

buscaremos: explorar o tema da gestão da diversidade, compreender, identificar e analisar os motivos que levam a abordagem do tema na organização, relacionar as práticas da empresa com o que foi exposto nas referências teóricas do presente trabalho e entender os pontos positivos e de melhoria nas práticas analisadas pela pesquisa.

Com o objetivo de responder à questão problema, exposta acima, será feita uma revisão bibliográfica sobre a atuação dos Recursos Humanos nas organizações e sobre a diversidade e sua gestão nas empresas. Além da revisão bibliográfica, será realizada uma pesquisa de campo com a intenção de identificar como são realizados e encarados atualmente o fator diversidade através das falas dos futuros entrevistados.

2. RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES E SUA EVOLUÇÃO

Evolução, segundo Michaelis (2002, p, 329) significa progresso, transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação, etc. Com essa ideia, é de significativa importância entender a evolução da administração e das organizações até os dias atuais com a mudança de perspectiva sobre as pessoas que as compõem.

De acordo com Moraes (2004, p. 91), as organizações são instituições sociais e suas ações são desenvolvidas por membros para atingirem os objetivos. Além disso, elas atuam de forma interativa com o meio que as cercam. Ainda conforme o mesmo autor, os elementos humanos e materiais, que fazem parte das organizações, possuem forte ligação e interdependência do meio ambiente, no qual estão inseridas, e a este fazendo trocas constantes. À vista disso, as empresas necessitam estar em harmonia com a sociedade para sua manutenção e atingimento de suas metas.

Em seus primórdios, a ciência da administração pouco demonstra preocupação com as necessidades das pessoas. A partir do início do século XX, as organizações passaram a possuir maior complexidade para atender as demandas da sociedade (CARVALHO, 2008). No período inicial, com a administração científica de Taylor, a ciência da administração tinha como ênfase as tarefas dos processos produtivos. Porém, acusada de massificar o homem nas empresas, surgiu algumas décadas depois a teoria das relações humanas em administração, que segundo Chiavenato (2003), a empresa passou a ser vista como uma organização social composta de grupos e se mantém em constante interação. Além disso, a concepção do homem social dentro dessa teoria da ênfase à aprovação e participação em seus grupos como prioritário a motivação econômica na determinação do rendimento do trabalhador. A evolução da ciência da administração mudou a forma como ela aborda os recursos humanos na organização.

Assim como as organizações evoluíram e mudaram seu papel ao longo dos anos, o mesmo ocorreu com a gestão de recursos humanos (GRH). Segundo Maximiano (2003), uma das principais funções organizacionais é a área de Recursos Humanos, que tem o cuidado da entrada e retenção de pessoas. Na perspectiva de Toledo (1999), a GRH pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano, em geral intrínseco às organizações. Ou seja, a área responsável por tratar das dificuldades de pessoal, de

qualquer agrupamento humano organizado. Já Gil (2001), a define como a função gerencial que almeja conquistar à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A GRH passou por profundas transformações nas últimas décadas, acompanhando as alterações sociais vividas tanto na esfera privada quanto no âmbito público. Partindo de um resgate histórico, a GRH tem sua origem com o modelo de Departamento Pessoal, entre os anos de 1890 e 1920, quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002). Gil (2001) destaca que foi com os estudos elaborados pelo psicólogo Elton Mayo em 1927 sobre a relação das condições do ambiente de trabalho e sua influência aos fatores humanos dos trabalhadores que surgiu o movimento de valorização das relações humanas, partindo da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Na década de 30 o cenário histórico sofre uma mudança e os trabalhadores passam a conquistar mais direitos trabalhistas com o governo Vargas, se fazendo necessário a gestão e um monitoramento mais acentuado dessa questão por parte da empresa (VISCAINO; ESTORK; 2007). Ou seja, o RH além de se preocupar em “contabilizar” seu colaborador, nesse momento da história também tem a preocupação em cumprir as legislações recém-criadas. Entre as décadas de 1950 e 1960 surgem novas funções dentro do RH, onde se transita da era do Departamento Pessoal para a Administração de Recursos Humanos. Nesse momento são adotadas técnicas de retenção e recrutamento de pessoal e começa a implementação de políticas de RH em algumas organizações. Gil (2001) descreve que desde a década de 1980 as organizações vêm sofrendo sérios desafios como aumento da competitividade e desenvolvimento tecnológico que produziram consequências para seu pessoal como a terceirização e a reengenharia. Essa forma de tratar os trabalhadores da empresa gerou diversas críticas, sobretudo na década de 1990, onde os críticos a esses métodos defenderam que as pessoas devem ser tratadas como parceiras do negócio, principalmente por constituírem o capital intelectual da empresa. Essa evolução fez com que a área de Recursos Humanos seja designada principalmente como gestão de pessoas. Assim sendo, como pode ser observado, a área de RH ou a Gestão de Pessoas precisa acompanhar as mudanças e tendências que acontecem e aplicar nas organizações onde estão inseridas.

De acordo com Dutra (2006), a revolução tecnológica e a globalização alteraram o comportamento das organizações, levando-as a buscar novos modelos de gestão que compreendam as demandas existentes. Logo, a área de gestão de pessoas necessita acompanhar esse fluxo, sempre buscando o seu desenvolvimento e enfrentando desafios diante da diversidade da força de trabalho. Portanto, um setor de recursos humanos estratégico deve atuar como um papel de navegador, auxiliando a organização a transitar entre forças contraditórias do mundo globalizado: curto prazo versus longo prazo; operacional versus estratégico; descentralização versus centralização, entre outras dualidades características dos negócios modernos. Esse papel é denominado como a quarta face da GRH, explicada pelos autores Tanure, Evans e Pucik (2007), onde o setor de Recursos Humanos deixa de lado seu papel apenas operacional (conhecida como a face de execução da GRH) e busca se interligar e se inserir profundamente à estratégia da empresa, com a finalidade de trazer a sua prosperidade. Entretanto, colocar isso em prática não é uma tarefa simples e dificilmente encontramos uma área de RH desenvolvida, preparada e engajada nesse ponto.

Conforme já citado anteriormente, ter o conhecimento para gerir a diversidade dentro da organização gera vantagem competitiva e financeira no mercado competitivo atual (COX, 1993). É notável que a área que possui o maior peso na responsabilidade dessa gestão é o setor de RH, com seu papel de criar uma cultura mais inclusiva no ambiente organizacional, realizando o desenvolvimento de programas, políticas e atividades voltadas para o tema. A concordância entre a gestão de recursos humanos e a gestão da diversidade é observada na preocupação com a contribuição da função de gerir as pessoas que são naturalmente diferentes, dentro de uma determinada estratégia de negócio, e almejando o desenvolvimento do bem estar de cada indivíduo (TRUSS, 1997). Para Shen *et al.* (2009), estratégias efetivas da GRH devem ter como objetivo o aumento da aprendizagem organizacional, a promoção da flexibilidade, a criação do conhecimento, e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho voltado à gestão da diversidade, como essência das políticas e práticas de gestão das pessoas. Reskin e McBrier (2000) dizem que uma cultura de diversidade deve ser enfatizada na missão e visão da empresa, retratada por meio da estratégia de gestão de pessoas.

3. A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a Convenção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO (2005), a diversidade pode ser caracterizada como à multiplicidade de formas pelas quais as culturas dos grupos e sociedades encontram sua expressão. Tais expressões são transmitidas entre e dentro dos grupos e sociedades. Indo além da definição utilizada na introdução do presente trabalho, A autora Fleury (2000, p. 20), define a diversidade como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. A autora ressalta que esse sistema possuem os grupos de maioria, indivíduos que historicamente obtiveram vantagens em recursos económicos e de poder, e de minoria. Já Alves e Galeão-Silva (2004) caracterizam diversidade como uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. A partir dessas definições podemos perceber que vivemos em uma sociedade diversa já que interagimos em nosso meio social com diversas pessoas com experiências e identidades distintas das nossas, entretanto é importante ressaltar o que Fleury (2000) nos traz ao debate desse tema, que é as diferentes relações de poder entre grupos de maioria e minoria. Vale ressaltar nesse trabalho que grupos minoritários não são definidos pelo sua quantidade numérica na população. Séguin (2002) relaciona essas pessoas aos chamados grupos vulneráveis, os quais são descritos como grupos que sofrem discriminação e intolerância. Esses grupos possuem desvantagem econômica e social por historicamente serem discriminados pelo poder do grupo majoritário.

Várias abordagens sobre diversidade estão em prática atualmente nas empresas. O'Mara (1994) as caracterizou em quatro: organizações que utilizam uma abordagem estrutural e sistêmica; organizações que concentram esforços na promoção de treinamento de conscientização; organizações que focalizam áreas específicas de problemas, tais como assédio sexual, cuidados especiais com crianças, etc. Independente da abordagem seguida, Morrison (1996) declara que ela deve contemplar o envolvimento dos empregados e estar baseada nas necessidades específicas da organização e de seu mercado de negócios. Isto é, a diversidade cultural está longe de ser apenas um modismo, mas uma necessidade para a empresa se manter competitiva.

No âmbito da administração, Bitencourt (2010) argumenta que diversidade é tudo aquilo que se afasta da identidade do homem branco, heterossexual e sem deficiência.

Mendes (2005) lista alguns motivos que promoveram o mérito da diversidade nas empresas e, conseqüentemente, trouxeram o tema à pauta das estratégias dentro das organizações: legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa.

Uma das estratégias para tentar reduzir a discriminação no mercado de trabalho é a implementação do sistema de ações afirmativas. Bergmann (1996), proporciona uma definição bem ampla do que são ações afirmativas:

Ação afirmativa é planejar e atuar no sentido de promover a representação de certos tipos de pessoas aquelas pertencentes a grupos que têm sido subordinados ou excluídos em determinados empregos ou escolas. É uma companhia de seguros tomando decisões para romper com sua tradição de promover a posições executivas unicamente homens brancos. É a comissão de admissão da Universidade da Califórnia em Berkeley buscando elevar o número de negros nas classes iniciais [...]. Ações Afirmativas podem ser um programa formal e escrito, um plano envolvendo múltiplas partes e com funcionários dele encarregados, ou pode ser a atividade de um empresário que consultou sua consciência e decidiu fazer as coisas de uma maneira diferente. (BERGMANN, 1996, p. 7).

Dessa forma, uma política de ações afirmativas tem como objetivo realizar a promoção da representação de grupos inferiorizados na sociedade e realizar uma tentativa de igualar oportunidades entre eles.

Entretanto, a política de ações afirmativas não é amplamente aceita e utilizada no mercado de trabalho. O que vem acontecendo hoje nas organizações é a tentativa de gerar um ambiente inclusivo sem o uso dessa ferramenta, onde os grupos minoritários possuam oportunidades de crescimento e entrada no ambiente organizacional. Hayes (2002) caracteriza inclusão como a percepção da aceitação de indivíduos, sentindo-se bem-vindos e valorizados como membros da organização. A Inclusão também pode ser definida como quando os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentindo-se incluídos, possuem igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais (Holvino; Ferdman; Merrill-Sands, 2004). A inclusão efetiva nas organizações só acontece quando existe um gerenciamento da diversidade que permita o desenvolvimento desses indivíduos junto à concretização dos objetivos da empresa

(Thomas, Ely, 1996). Mais a frente será visto a definição de gestão da diversidade, suas características e impactos.

Ferdman (2009) apresenta dois conceitos envolvendo o tema da inclusão: A experiência da inclusão e o comportamento inclusivo. O primeiro conceito está ligado à percepção das pessoas quanto a sua aceitação, respeito e valorização e no senso psicológico do indivíduo que ele está sendo, de fato, incluído no grupo social. Os componentes envolvendo a experiência de inclusão são: Influência no poder de decisão; valorização social; engajamento no grupo de trabalho; autenticidade e reconhecer a diversidade. Já o segundo conceito citado está ligado às ações individuais e grupais realizados através de políticas e procedimentos organizacionais, que promovem um clima inclusivo e são adotados por todos da organização. O comportamento inclusivo pode ser dividido em seis grupos: Criar um ambiente de segurança; representação de pessoas diversas no grupo; reconhecer os outros; lidar com os conflitos e diferenças; habilidade e vontade de aprender e oportunidade de falar.

De acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) o Instituto Ethos realizou uma pesquisa sobre a valorização da diversidade nas empresas, realizada em 2000. Nessa pesquisa, foram listadas, entre outros temas, ações para o desenvolvimento da diversidade nas organizações, que foram divididas em duas categorias: mudanças nas políticas de RH e mudança na cultura organizacional. Como exemplos de ações de mudanças nas políticas de recursos humanos pode-se citar: Realização de um acompanhamento da demografia organizacional, adoção da diversidade como um parâmetro orientador de todas as políticas de RH, promoção de ações de treinamento e comunicação regulares. Já em relação a cultura organizacional, foram citadas: reforço das ações comunitárias da empresa, busca da promoção da cultura da diversidade entre as empresas do setor de atuação, comprometimento em contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes e assegurar que os princípios de diversidade orientam as campanhas de publicidade e marketing.

3.1. ABORDAGEM HISTÓRICA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Para discorrer sobre o tema da diversidade nas organizações, é importante observamos a abordagem histórica desse tema, tanto no Brasil, quanto no exterior.

Ainda que a diversidade cultural já faça parte dos estudos da Antropologia há mais de 150 anos (Presotti, 2011), o assunto só começou a ser abordado na literatura das organizações e da Administração a partir da década de 1990, nos Estados Unidos, com a intenção de realizar a inclusão de mulheres e negros no mundo empresarial (Bitencourt, 2010, p. 336).

3.1.1. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES NOS ESTADOS UNIDOS

É importante nos atentar em olhar com uma visão mais geral para como o mundo encarou e se atentou para o tema da diversidade nas empresas. Pela limitação do conteúdo disponível para consulta sobre o tema da presente monografia e da extensão que o trabalho se tornaria caso fosse mencionado cada continente ou país existente, será mencionado apenas sobre a bibliografia disponível sobre o assunto. Os Estados Unidos da América apesar de possuir o discurso de igualdade de direitos e meritocracia, até hoje sofrem com as mazelas da discriminação na sociedade que afetam também as minorias no mercado de trabalho. Apesar desse cenário desfavorável, desde o século XX o país realizou ações no âmbito jurídico para tentar reduzir essa problemática presente em sua realidade. Em 1933, segundo Bohlander e Snell (2015), o congresso criou a lei de apoio aos desempregados (*Unemployment Relief Act*), que proibiu a discriminação na contratação de profissionais com base em sua etnia, cor ou religião. Atualmente os Estados Unidos possuem dois tipos de abordagem do tema atualmente no país. A primeira abordagem se trata das ações afirmativas e das chamadas EEO – Oportunidade de Igual Emprego, que são programas de obrigatoriedade implantadas pelo governo. Já a segunda é efetivamente a gestão de diversidade apresentadas nas estruturas organizacionais em que iremos conceituar mais a frente.

3.1.2. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

Como já foi anteriormente mencionado, a nossa nação possui a diversidade como uma de suas características principais, entretanto sofre com extrema desigualdade e exclusão dos grupos minoritários em diversos aspectos da sociedade. Além disso, ao mesmo tempo em que o Brasil figura entre as maiores economias do globo, permanece com indicadores sociais de uma das sociedades mais desiguais do mundo.

Apesar dessas características, o tema na academia é algo que vem sendo

recentemente discutido no Brasil se compararmos com toda a sua história. O primeiro trabalho acadêmico sobre o assunto no país foi publicado apenas no ano 2000 por Maria Tereza Leme Fleury, citada em diversos momentos na presente monografia, onde a autora mostra experiências brasileiras no gerenciamento da diversidade cultural. Segundo Moehleck (2002), o Brasil tem primeiro registro de tentativa de aprovação de lei na temática das ações afirmativas no mercado de trabalho apenas nos anos 1980, onde o projeto de lei nº 1332, de 1983, propõe uma ação compensatória pelos anos de discriminação sofridos. Entre as ações, podemos mencionar a reserva de 20% de vagas para mulheres negras e 20% para homens negros na seleção de candidatos ao serviço público e a realização de incentivos às empresas do setor privado para a eliminação da prática da discriminação racial. Entretanto, o projeto não foi aprovado pelo Congresso Nacional. A constituição de 1988 também é considerada um avanço para a redução da discriminação no mercado e um sinal que o poder público reconhece anos de exclusão de grupos específicos da sociedade, já que nela é citada a proteção ao mercado de trabalho da mulher e a reserva de percentual de cargos públicos para portadores de deficiência.

Em outra tentativa do poder público de reduzir a desigualdade social, foi fundado no ano de 1996, pelo Ministério do Trabalho, o Grupo de Trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação (Gtedeo). Sua composição é tripartite (governo, trabalhadores e empresários) e tem como missão elaborar um plano de ações para eliminação da discriminação da população negra nas áreas da saúde, educação, trabalho e comunicação (FONSECA, 2002).

3.2. GESTÃO DA DIVERSIDADE

Gerenciar a diversidade cultural é um dos tópicos mais difíceis para se tratar, pois envolve questões tanto de emoções quanto de negócios (O'MARA, 1994). Segundo Triandis, Kurowski, e Gelfand (1992), gestão da diversidade significa modificar a cultura, ou seja, mudar os procedimentos operacionais padrões da organização. Para isso, precisa-se de dados, experimentação e descobrir os procedimentos que funcionam melhor em cada tipo de grupo. Thomas (1996) caracteriza a gestão da diversidade como a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização.

Esse tipo de gestão tem sido defendido com base em dois pontos, segundo

Alves e Galeão-Silva (2004): Programas internos de empresas direcionados para o tema são mais socialmente justos do que decidir por implantar políticas de ações afirmativas e, a segunda, um bom gerenciamento de diversidade nas organizações faria com que a organização possuía uma vantagem competitiva de mercado, por conta do ambiente multicultural, com pessoas de diferentes visões, vivências e conhecimentos distintos.

Segundo pesquisa realizada por Ivancevich e Gilbert (2000), a empresa apenas se torna multicultural quando as mais sutis formas de discriminação forem deduzidas e extinguidas. Para esses autores as ações que viabilizam a diversidade na organização com foco nas diferenças são: (1) mudar a composição demográfica (com a inclusão de minorias); (2) implantar um comitê sobre diversidade como parte a Missão da Organização Multicultural para monitorar e melhorar o clima da diversidade; (3) desenvolver um contínuo programa de educação com foco na diversidade; (4) desenvolver medidas de benefícios diversos; (5) ter apoio e iniciativa da área de RH; (6) ter empregados envolvidos.

Thomas e Ely (1996) destacam que a gestão da diversidade precisa ir além do ponto de crescer a quantidade de funcionários que possuam identidades diferentes em toda a organização ou de propiciar desenvolvimento educacional para eles. Eles acreditam que esse pensamento é limitante, isso porque, eles entendem que a diversidade não traz para a organização somente informações, mas trazem também importantes conhecimentos e perspectivas sobre como realizar as tarefas do dia a dia do trabalho, como desenhar processos, como atingir objetivos, estruturar tarefas, criar times efetivos e comunicar suas ideias. Para eles é preciso que a organização não só realize uma integração estrutural formal, mas tenha a intenção de ouvir os membros dos diversos grupos da sociedade que ali se encontram, isso porque eles podem ajudar a companhia a crescer, a enfrentar desafios básicos sobre as funções, as estratégias, as operações, as práticas e os procedimentos. Contudo, para conseguir gerenciar efetivamente as diferenças os gestores precisam utilizar o processo de aprendizagem como sua ferramenta principal no gerenciamento da diversidade. Thomas e Ely (1996) argumentam que aprender com esses grupos dentro das organizações depende do respeito das suas opiniões distintas, gerando oportunidade igual a todos, pois leva em consideração todos os envolvidos.

As organizações vêm colocando em sua estratégia essa gestão, principalmente pela ideia de que saber gerir assertivamente pessoas e suas diferenças pode se tornar uma vantagem competitiva econômica. Os autores Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991) foram um dos primeiros a defender os benefícios da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico. Foram citadas como vantagens a redução dos custos com *turnover* e absenteísmo – especialmente entre as minorias incluídas; atração de funcionários talentosos para a empresa; sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo (Cox Jr. e Blake, 1991). Ademais, Thomas (1996) comenta que uma maior diversidade da força de trabalho aumenta a eficiência organizacional, ou seja, acarreta para a empresa maior criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e capacidade de resiliência e adaptação diante de possíveis mudanças no mercado.

Alves e Galeão-Silva (2004) dizem que os movimentos sociais antidiscriminatórios e de responsabilidade social das empresas é que têm sido os principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade para organizações brasileiras. Segundo os mesmos autores, essa gestão no contexto brasileiro tem como base duas ideologias tipicamente nacionais: a ideologia tecnocrática, que tenta retratar a administração de empresas como uma função neutra, e a ideologia da democracia racial brasileira, onde o Brasil é visto como um local sem preconceitos raciais, em que brancos, negros e índios convivem de forma harmônica e sem discriminações. Essas ideologias dificultam a implementação assertiva e correta de uma gestão de diversidade e da implantação de medidas que geram uma cultura inclusiva da empresa.

Em síntese, o principal propósito da gestão da diversidade cultural é realizar a administração das relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho com a finalidade de atrair e reter os melhores talentos de entre os chamados grupos de minoria. Isso pode acontecer através de políticas de recrutamento que tenham critérios relacionados à diversidade incorporado a sua composição. A não-gestão da diversidade pode conduzir a um forte conflito intergrupais entre membros da minoria e da não-minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho de ambos os grupos (Cox, 1994).

3.3. O PAPEL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Como já foi mencionado, as organizações no passado tinha seu foco nas tarefas e não em suas pessoas. Atualmente, a responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema muito debatido e propagado, como menciona Rodriguez e Oliveira (2004):

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004, p. 1).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que tem como missão auxiliar no engajamento das organizações a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, define o conceito de RSE como:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2004)

O fator social da empresa faz com que a vejamos na perspectiva de que ela não possui apenas metas e responsabilidades econômicas a cumprir. Os tempos atuais cobram uma ação proativa das organizações, ou seja, que se antecipem quanto aos problemas sociais do presente e do futuro. Conforme cita Robbins (2005, p. 108):

A responsabilidade social adiciona um imperativo ético a fazer aquelas coisas que melhoram a sociedade e não fazer aquelas que poderiam piorá-la. Faz parte dos esforços de uma empresa, além dos exigidos pela lei e pela economia, perseguir metas de longo prazo, que sejam boas para a sociedade.

Segundo o mesmo autor, a preocupação social das organizações pode ser dividida em três conceitos: obrigação social, responsabilidade social e reatividade social. O primeiro é observado quando a empresa atende apenas as suas responsabilidades econômicas e legais e nada mais. Nesse caso, apenas persegue metas sociais quando essas auxiliam no atingimento das metas econômicas. O segundo conceito, refere-se a atuar visando a tornar a sociedade melhor. Já a

reatividade social diz respeito à capacidade de uma organização em se adaptar a condições sociais variáveis.

A gestão da diversidade explicitada anteriormente é defendida por Fleury (2000) como um aspecto positivo que representa uma decisão promissora para a inclusão social, principalmente em um país que historicamente sofre com injustiças sociais.

Além da questão jurídica e social, Bohlander e Snell (2015) comentam que a igualdade de oportunidade de emprego é também uma questão emocional que é de interesse de todos os indivíduos, independente de seu sexo, raça, religião, idade, nacionalidade, cor, condição física ou posição dentro da organização.

A responsabilidade social corporativa baseia-se no fundamento de que as empresas possuem a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social (FREDERICK, 1994). Segundo Wartick e Cochran (1985), existem duas premissas centrais deste conceito. A primeira é que existe um contrato entre a organização e a sociedade, que funciona como um veículo por meio do qual o comportamento dos negócios é posto em conformidade com os objetivos da sociedade. A segunda é que os negócios desempenham o papel de agentes morais dentro da sociedade, refletindo e reforçando seus valores.

O conceito de responsabilidade social pode ser também definido como o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral (ASHLEY, et al, 2002, p.7). Logo, pôde-se observar a importância das organizações como agente de bem estar social e que a valorização da diversidade pode ser considerada uma forma valorização da sociedade por elas.

4. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa apresentada a seguir visa dar uma noção prática de como o tema da inclusão de minorias tem sido tratado nas organizações modernas. Todo o material registrado acima nos dá uma imagem geral sobre o panorama teórico sobre esse universo, mas acreditamos ser muito importante exemplificar como alguns conceitos apresentados até o momento podem ser observados no dia a dia das empresas. Além disso, também buscou-se responder como é realizada a gestão de diversidade dentro de uma organização, incluindo a amostra de percepções individuais de participantes de programas e do administrador responsável pelos processos, buscando compreender o que os entrevistados pensam sobre o tema a partir das informações coletadas nas entrevistas.

Detalhando um pouco sobre a empresa em si, podemos dizer que é uma multinacional do setor de gases industriais, sendo sua base localizada no Rio de Janeiro, possuindo cerca de 500 funcionários. A escolha dessa empresa para exemplificação nesse trabalho se dá pelo seu engajamento com o tema da diversidade e inclusão em seu ambiente de trabalho.

A empresa possui desde 2015 uma política de diversidade divulgada para todos os seus empregados através de seu site corporativo. Essa política foi elaborada pela gerência de diversidade e sustentabilidade, que é uma das gerências pertencentes à diretoria de recursos humanos da organização. Ela é dividida em seis partes: Objetivo; Conceitos; Conselho de Diversidade América do Sul; Diretrizes; Discriminação: Como proceder; Penalidades.

O principal objetivo da política é promover a igualdade de oportunidades e valorizar os talentos de toda a sua força de trabalho, independentemente de quaisquer características, de condição física, gênero, origem, cultura, religião, raça/etnia, gravidez, orientação sexual, idade e qualquer outra condição específica diferenciada, de forma a estimular uma cultura inclusiva na empresa, respeitando e valorizando as diferenças que a diversidade traz. A política se aplica a todos os trabalhadores e cada qual deverá estar em conformidade com o que foi estabelecido.

No tópico referente aos conceitos basilares do programa, a empresa explica que entende que a soma dos talentos individuais provenientes de diferentes culturas, contextos e origens geográficas é fundamental para atingir a inovação e o alto desempenho necessários à competitividade no mercado global. A empresa também

considera que a diversidade consiste na coexistência de pessoas com diferentes pensamentos, comportamentos e características.

Além disso, no tópico 2 a empresa estabelece através do documento que proíbe discriminação ou assédio relacionados a raça/etnia, religião, gênero, nacionalidade, idade, incapacidade, gravidez ou orientação sexual. Esse item é reforçado pelo tópico 6 da política, penalidades, que determina que a organização tomará as medidas corretivas adequadas, que podem variar de uma advertência verbal à rescisão do contrato de trabalho do colaborador, de acordo com a gravidade do incidente. Estes, caso ocorram, serão avaliados por uma comissão formada pela diretoria jurídica, de recursos humanos e o conselho de diversidade da América do Sul.

O tópico referente ao Conselho de Diversidade para América do Sul define que ele é responsável por definir as estratégias relacionadas à diversidade, além de acompanhar as metas e as ações de promoção de um ambiente diverso e inclusivo. Ademais, a diretoria de recursos humanos deve prestar contas ao conselho.

O quarto item refere-se às diretrizes que deverão ser seguidas pela organização e elas são divididas em seis:

- Reconhecer a diversidade e promover a inclusão.
- Tratar todo colaborador ou candidato em processo seletivo com dignidade e respeito, não permitindo quaisquer comportamentos discriminatórios.
- Promover a igualdade de condições nos processos de recrutamento e seleção internos e externos, com objetivo de selecionar o profissional mais bem preparado para a vaga, independentemente de suas características.
- Considerar as mesmas diretrizes do item acima nas ações de treinamento e nas oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.
- Apoiar novos pensamentos e ideias, aproveitando a pluralidade de visões para o desenvolvimento de soluções, produtos e serviços inovadores, alinhados à estratégia do negócio.
- Engajar fornecedores no estímulo à valorização da diversidade em suas estratégias de negócio e estimular a contratação de fornecedores que representem esta diversidade.

Por último, a política de diversidade demonstra como o colaborador que testemunhar ou ser alvo de alguma forma de discriminação deve informar

imediatamente o caso ao RH, ao departamento jurídico ou anonimamente ao canal de denúncia da empresa. Além disso, a empresa determina através do documento que os gestores devem assegurar que seus empregados estejam cientes desta política e ajam de acordo com ela.

4.1. METODOLOGIA

Toda pesquisa deve ser classificada quanto a dois critérios básicos: os fins e os meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como descritiva e explicativa, por expor características de um determinado fenômeno e ter como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando seus motivos. Já em relação aos meios, a seguinte pesquisa pode ser classificada como documental, com base em materiais publicados, e de campo, realizada no local onde ocorreu o fenômeno estudado e através de entrevistas (VERGARA, 2004).

Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo, tipo *survey*, que pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de uma técnica qualitativa de coleta de dados, visto que esse modelo permitiria um entendimento mais abrangente da investigação (FREITAS, et al, 1999). As entrevistas foram feitas com a profissional responsável pela área de Diversidade e Sustentabilidade da multinacional, com três representantes de minorias na organização que participam de programas relacionados ao tema e um colaborador não representante da minoria.

Além da pesquisa tipo *survey*, também foi utilizada a documental. Esse tipo de análise busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse (LUDKE e ANDRE, 1986, p. 38). Dessa forma, foi realizada uma investigação dos documentos referentes à promoção da diversidade na organização estudada.

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2019, por telefone e e-mail, e seu roteiro está apresentado nos apêndices “A” e “B” desse trabalho. Todas as respostas e impressões foram registradas para serem tratadas nos resultados da pesquisa.

A identidade dos entrevistados será preservada para não expô-los publicamente. Assim, a analista responsável pelos programas de diversidade não será nominada, como já dito, e os trabalhadores entrevistados serão identificados

como “1”, “2”, “3”, e “4”. Sobre eles podemos dizer que as colaboradoras “1” e “2” pertencem à área de recursos humanos da empresa e são negras. O colaborador “3” atua no setor financeiro e pertence ao grupo LGBTQ+. Estes funcionários foram escolhidos por pertencerem à grupos minoritários e suas percepções e vivências são essenciais para o presente trabalho. Já o colaborador “4” atua no setor de engenharia da empresa e não pertence a nenhum grupo minoritário, tendo sido incluído na pesquisa para expor a percepção também dos demais funcionários perante os programas e ações da organização.

4.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após ser analisada a política de diversidade da empresa, percebe-se que são definidas diretrizes para as ações da empresa respeitarem e promoverem a diversidade em seu estabelecimento. Após isso, foi feita uma entrevista com a analista responsável pela gestão dos programas de diversidade e sustentabilidade da organização estudada, para entender como essas diretrizes são colocadas em prática no dia a dia da organização.

A analista respondeu as questões relatadas no questionário do apêndice “A”, com o objetivo de entender o que é desenvolvido e disseminado na empresa e como são geridos.

A primeira questão tem como objetivo de entender qual a posição da organização quanto à questão da diversidade atualmente. A analista respondeu a pergunta afirmando que “A empresa atua em um setor majoritariamente masculino e, por isso, se empenha em promover constantemente ações em prol da diversidade e da inclusão”. Ela afirma que esse empenho só foi possível a partir da capacitação e conscientização da alta liderança a respeito do tema, pois, segundo ela, os executivos das empresas são comprometidos com a questão da diversidade e a promoção de ações relacionados ao tema para toda a companhia. A entrevistada declara que esse compromisso é fundamental para que as ações sejam efetivas e tragam resultados. Um desses compromissos está na criação do Conselho de Diversidade América do Sul no ano de 2013, formado pela alta liderança, com o objetivo de definir e acompanhar as estratégias e iniciativas para alcançar as metas de diversidade. Entre as ações iniciais do Conselho, a entrevistada destaca a intensificação de treinamentos presenciais e online para ampliar a reflexão e fortalecer a cultura de diversidade.

A segunda questão tem a intenção de entender quais são as práticas de gestão da diversidade adotadas pela companhia. A analista, em sua resposta, constata que a organização promove diversas ações e programas relacionados a esse tema e detalhou a maior parte deles em sua resposta, fazendo com que ela seja mais extensa do que as demais nesse questionário. A respondente disse que a companhia é signatária de diversos tratados se comprometendo em promover a igualdade racial, a equidade de gênero e a inclusão do público LGBT.

Além disso, a entrevistada afirmou que:

Internamente, a empresa possui um Grupo de Valorização da Diversidade composto por funcionários voluntários, o grupo debate ideias e estratégias sobre diversidade que podem virar projetos na empresa. Os encontros contam com a presença de palestrantes renomados para fomentar as discussões. Durante suas reuniões mensais, os integrantes do grupo sugerem ações e projetos a serem analisados pelo Conselho de Diversidade da companhia. (Informação verbal)

Questionada quanto ao treinamento e desenvolvimento, ela afirmou que todas as lideranças são treinadas presencialmente em relação ao tema. Além disso, os colaboradores fazem obrigatoriamente um treinamento online sobre “viés inconsciente”. O objetivo desses treinamentos são capacitar trabalhadores sobre o assunto por meio de testes, desafios e reforços de conceito.

A funcionária acrescentou que como parte de seu Programa de Diversidade Étnico-Racial, a companhia também abriu dez vagas adicionais de estágio para jovens universitários afrodescendentes. Os selecionados têm oportunidade de participar de ações de desenvolvimento profissional, que incluem cursos de inglês ou espanhol e treinamentos *e-learning* em temas como negócios, inovação e administração de tempo.

A analista entrevistada contou que aproximadamente 130 funcionárias, mapeadas por seu alto desempenho na organização, participaram de um plano de desenvolvimento de carreira, que incluiu: treinamentos técnicos e comportamentais, comitês de oportunidade (apresentação de projetos e seus resultados para um comitê formado por diretores), fóruns sobre liderança feminina, programas de *coaching* e *mentoring*, além de planos de sucessão. Acrescentou ainda que “a companhia incluiu em sua estratégia treinamentos focados em autoconfiança e liderança inclusiva no Brasil e em mais oito países da América do Sul”.

A entrevistada contou que um novo programa implantado no último ano, inserindo os homens nas discussões sobre equidade de gênero. Para isso, foi contratada uma consultoria externa para realizar workshops com funcionários, fornecedores, trabalhadores terceirizados e, inclusive, com maridos, filhos e namorados de nossas funcionárias. Até o momento, segundo a entrevistada, já foram promovidos mais de dez rodas de conversa, que contaram com mais de duzentos participantes. O objetivo do programa é apresentar conceitos importantes relacionados ao tema e debater o papel dos homens na busca pela igualdade de gênero, destacando como o machismo pode ser prejudicial no dia a dia tanto de homens quanto de mulheres.

A analista comentou sobre a relação da empresa com esse tema desde antes deste estar em foco no mercado:

A companhia é pioneira na inclusão de pessoas com deficiência, efetuando contratações desde a década de 1970, quando ainda não havia legislação específica para o tema. As iniciativas nesse sentido ultrapassam as fronteiras da empresa, que apoia projetos e instituições que desenvolvem ações para pessoas com deficiência física e mental, como “Instituto Superar”, “Escola de Gente”, “CaminhaDown” e “Fundação Dorina Nowill”. (Informação verbal)

Além disso, afirmou que a diversidade é um dos pilares da companhia, que trabalha fortemente já há alguns anos na questão de gênero e raça, com resultados significativos. Mais recentemente começou a atuar também na questão LGBT, aderindo ao Fórum de Empresas e Direitos LGBT e realizando campanhas internas para acolher e valorizar este público.

Com a resposta dessa questão, percebe-se que a empresa já deu grandes passos na promoção da diversidade de gênero e raça, porém ainda tem poucos programas e ações voltados ao público de Pessoas com Deficiência e LGBT.

A terceira questão dirigida a essa entrevistada visa entender o motivo de adotar essas medidas. Ela respondeu que:

No ano de 2009, a empresa passou a contar com uma diretoria global responsável pelo tema e também uma gerência na América do Sul. No ano seguinte, começou a trabalhar a diversidade de forma mais estruturada e desenvolveu ações para permear essa cultura por toda a organização. O primeiro passo foi treinar a alta liderança, incluindo a presidência e a diretoria executiva, para que se tornassem a referência do engajamento nesta temática. (Informação verbal)

A quarta questão do questionário do apêndice “A” fala sobre os aspectos positivos vistos com as práticas mencionadas na questão três. A entrevistada respondeu:

Essas práticas têm colaborado para um ambiente mais seguro e leve de trabalho, trazendo, assim, mais diversidade e inovação entre os colaboradores. Além disso, essas iniciativas e pactos contribuem para tornar cada vez mais sólido o colchão de reputação e imagem da empresa, considerando os prêmios que a empresa já recebeu e vem recebendo, como “Mulheres na Liderança”, “Guia Exame de Diversidade”, “Prêmio Faz Diferença”, entre outros. (Informação verbal)

Quanto aos resultados obtidos que são vistos na organização, relacionada à quinta pergunta, a analista afirma que essas práticas têm fomentado o aumento progressivo de mulheres e negros na empresa. Além disso, permitiu que a empresa fosse reconhecida como referência no tema, sendo procurada por outras empresas de diversas áreas de atuação para realização de benchmark.

A penúltima questão tem como objetivo entender se houve ou há algum tipo de resistência na implantação dos programas perante os colaboradores. A analista responde que:

Apesar de todo caminho percorrido durante esses quase 10 anos de trabalho com o tema Diversidade, ainda existe uma certa resistência por parte dos colaboradores e liderança. Por esse motivo, os treinamentos ocorrem de forma contínua e existe um trabalho estruturado de comunicação com foco no respeito, por meio de campanhas e peças de e-mail *marketing* nas datas representativas do tema. (Informação verbal)

A última pergunta feita a essa entrevistada visava vislumbrar o que ainda pode ser melhorado na visão de quem implementa o programa na organização. Foi respondido que:

O primeiro tema a ser trabalhado foi gênero e o segundo raça, considerando que a companhia era composta majoritariamente por homens brancos. Os pontos a serem melhorados são com relação às temáticas LGBT e Pessoas com deficiência, que estão num estágio mais inicial e necessitam de ações mais estruturadas. (Informação verbal)

As respostas do questionário foram esclarecedoras para entender como são

colocadas em prática as diretrizes da política que foi visto anteriormente e como a empresa realiza seus programas. Na sua fala percebe-se que existem diversos programas e um grande esforço da empresa em difundir o tema entre seus colaboradores. Nas ações descritas, compreende-se que há um contínuo programa com foco na diversidade, com treinamentos e palestras sobre o tema e, também, com vagas de estágio direcionadas exclusivamente para o público minoritário, auxiliando na mudança de composição demográfica da organização. Essas ações são descritas por Ivancevich e Gilbert (2000) como viabilizadoras para a promoção da diversidade na empresa. Além disso, foi relatado que seus esforços ajudam a criar uma imagem positiva ao mercado, que é um dos benefícios potenciais da gerência da diversidade relatado por Cox (1994).

Após isso, busca-se entender o que pensam os colaboradores da empresa sobre essas ações e se eles percebem eficácia em seu dia a dia de trabalho. Para isso, também foi desenvolvido um segundo questionário localizado no apêndice “B”, onde quatro colaboradores da empresa responderam o questionário, sendo três deles representantes das minorias na organização (os quais chamaremos de colaboradores “1”, “2” e “3”) e um não representante da minoria (colaborador “4”).

Ao perguntar aos quatro sobre quais programas ou ações voltados à diversidade eles já participaram dentro da organização (pergunta 1), tanto as colaboradoras “1” e “2” quanto o colaborador “3” responderam que foram convidados à participar de um grupo de valorização da diversidade voltados à discussão de assuntos relacionados a diversidade e compartilhar experiências e visões e que participaram de palestras ao longo de seu período na empresa voltadas ao tema.

Quando questionados sobre suas percepções quanto aos programas e ações vivenciadas (pergunta 2), os participantes tiveram respostas diferenciadas sobre o assunto. A colaboradora “1” respondeu que percebe o quanto a empresa se preocupa com o tema e procura demonstrar e apresentar o assunto aos seus funcionários, apesar de acreditar que as ações poderiam ser mais frequentes e que as grandes demandas do dia a dia do colaborador podem acabar fazendo com que isso seja um fato compreensível. A colaboradora “2” diz que sua percepção foi de que há bastante preocupação com a mudança de pensamentos que estão enraizados no inconsciente das pessoas. No entanto, o colaborador “3” diz que “é um ótimo começo, porém em uma velocidade menor do que deveria ser”. Para ele, o plano da companhia é inserir diversidade aos poucos nas áreas, mas que isso não

atende às necessidades das minorias. A percepção que o colaborador possui é de que as ações são em maior parte voltados para a imagem da empresa no mercado do que para o bem-estar das minorias do seu quadro de empregados. Já o colaborador “4” argumentou que as palestras que participou não resultaram em algum programa ou atividade de maior peso em sua área, apesar de saber que dentro da organização existem ações mais intensificadas sobre o tema e contando inclusive com a participação da alta hierarquia.

A terceira questão do questionário direcionado para esses quatro entrevistados tenta verificar se os temas que são debatidos nos programas são vivenciados no seu dia a dia. Todos os entrevistados disseram que veem, de alguma forma, o tema em seu cotidiano na organização, seja através de termos aprendidos durante palestras, pela valorização das diferenças dentro da empresa ou então no empoderamento das minorias para interromper assuntos ou comentários com cunho preconceituoso. Contudo, a colaboradora “2” acrescenta que já escutou de alguns colaboradores que os debates promovidos pela organização não são convenientes ou interessantes para eles. O colaborador “4” ressaltou que na área da engenharia a inclusão não era sentida na prática, havendo apenas duas mulheres na equipe de dez colaboradores e nenhum negro ou LGBT.

Já quando questionados se já presenciaram algum tipo de ato discriminatório na empresa (quarta questão), os entrevistados deram depoimentos distintos sobre o assunto. As colaboradoras “1” e “2” negaram ter presenciado qualquer tipo de discriminação no estabelecimento da empresa. Entretanto, os outros colaboradores dizem já terem presenciado algum tipo de discriminação na organização. O colaborador “3” afirma já ter presenciado diversos atos preconceituosos ao longo de seu período na empresa. Ele diz que não culpa a companhia, pois realmente a enxerga tentando tratar esses casos, mas ressalta que “os clássicos comentários machistas, homofóbicos e transfóbicos são diários, em forma de piada e às vezes em falas depreciativas”. O colaborador “4” argumentou que já ouviu diversos comentários machistas no seu dia a dia em sua área, onde relatou que já escutou de um gestor, por exemplo, que não iria efetivar uma estagiária, pois acreditava que a função não deveria ser realizada por mulheres.

A última questão abordada foi: O que você acredita que precisa ser melhorado quanto à promoção da diversidade na empresa?

Para a colaboradora “1”, uma mudança válida seria oferecer com mais

frequência as rodas de conversa sobre diversidade.

Para a colaboradora “2”, há diversos aspectos que devem ser melhorados na empresa. Ela aponta:

Como são programas em que as inscrições são voluntárias muitas vezes a maioria das pessoas que se inscrevem são pessoas que já tem algum tipo de engajamento e interesse no assunto. Isso algumas vezes pode não ir direto ao público alvo que necessita da informação. Acho que seria interessante medir qual é o alcance dessas palestras e debates. Além disso, o nível de mulheres e negros ainda se apresenta inferior em relação a cargos de nível de pleno, profissional e gerencial. Além disso, algumas ocasiões aparentam que há uma preocupação maior com os prêmios que se ganha do que como está efetivamente gerando resultado os programas realizados. Conversando com alguns colegas a impressão que se gerava era essa. Parecia que os programas realizados eram somente para gerar prêmios e não para acontecer mudanças efetivas. (Informação verbal)

O colaborador “3” diz:

A companhia tentou, com o grupo de valorização da diversidade, dar voz às minorias. Mas o tiro saiu pela culatra quando o grupo ficou aberto para quem quisesse participar, levando pessoas que não estão muito abertas para assuntos de diversidade para dentro do grupo, criando assim uma barreira quando saímos do senso comum. Acredito que as minorias precisam se sentir mais a vontade para dar opiniões e se expressar enquanto minoria. (Informação verbal)

O colaborador “4” respondeu que:

Acho que é muito válida a promoção da diversidade pensando na admissão de funcionários dos mais diversos gêneros, raça, classe social ou orientação sexual. Mas acredito que seja igualmente importante olhar para os funcionários que já estão dentro da empresa e disseminar a importância da promoção da diversidade e os benefícios que ela traz ao ambiente de trabalho e aos negócios da companhia. Existem áreas da companhia onde a promoção da diversidade é muito bem quista e outras áreas que são totalmente fechadas para isso. É importante que os líderes compreendam e estimulem a busca pela diversidade em suas equipes. (Informação verbal)

Diante de todos os relatos apresentados pelos colaboradores e também pelo que foi observado na política de diversidade da organização, pode-se observar que existe um grande esforço em estimular a diversidade na empresa, porém ainda esbarra com alguns obstáculos. Os resultados obtidos através da pesquisa evidenciaram que existem diferenças claras entre as percepções da área de recursos humanos e dos colaboradores das outras áreas da empresa em relação à inclusão e aos programas.

Nos relatos apresentados pelos colaboradores “3” e “4” percebe-se que ainda há problemas na inclusão de todos os grupos de colaboradores, já que foi visto ao longo de suas falas que não são representados em todas as funções e níveis organizacionais. Podemos relacionar esses relatos com o texto de Holvino (2004) e Thomas e Ely (1996), que argumentam que só existe inclusão quando os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, possuem igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais.

Apesar dos esforços expostos pela fala da analista e constatados pelos colaboradores entrevistados, ainda há formas de discriminação na empresa que não foram deduzidas. Apesar disso, percebe-se diversas ações que viabilizam a diversidade na organização, como o apoio e iniciativa do setor de Recursos Humanos, a implantação de treinamentos sobre o tema disseminado a todos os colaboradores e a implementação de um comitê sobre diversidade. Todas essas ações são descritas por Ivancevich e Gilbert (2000) como essenciais para se tornar multicultural. Entretanto, ainda falta realizar um trabalho mais intensificado de conscientização de todos os empregados para envolvê-los e disseminar preconceitos e concretizar sua multiculturalidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve o objetivo de verificar como a diversidade é abordada nas organizações em geral nos dias de hoje e mais especificamente na empresa aqui estudada.

Por meio de levantamento bibliográfico e realização da pesquisa de campo, foi possível avaliar que existe um avanço do tema diversidade nas organizações, com promoção do debate e programas que visam à inclusão das minorias. Entretanto, apesar de crescer o número de empresas público e privadas interessadas na temática e promovendo uma gestão da diversidade de seu capital humano, ainda há uma caminhada árdua pela frente na busca da igualdade de oportunidades. O preconceito, o estereótipo e a discriminação são barreiras que os grupos minoritários precisam enfrentar em todos os âmbitos de sua vida, principalmente no trabalho. Mesmo com esforços para seu combate, ainda são percebidos casos de discriminação, velados ou não, e também falha na prática dos programas dentro da empresa estudada na pesquisa de campo.

Apesar desses problemas, relatados na pesquisa de campo, percebe-se que há uma aceitação da maior parte dos funcionários em relação às ações de diversidade promovidos na organização, por exporem que, apesar dos problemas, os programas são válidos para a promoção de diversidade.

A partir dos relatos, pode-se concluir que apesar da preocupação da área de Recursos Humanos com a diversidade no seu corpo de funcionários, ainda há pouco resultado em algumas áreas, como a engenharia, e em funcionários atuando em cargos de hierarquia mais alta.

Além disso, foi relatado que ainda há uma sensação de que a empresa está mais preocupada com visão do mercado perante suas ações, como o reconhecimento em premiações, do que a promoção da inclusão em si.

A partir de uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas e análise do relato dos entrevistados, a pesquisa de campo foi delimitada à percepção de um número reduzido de participantes. Sugere-se que, em estudos futuros, busque-se conhecer as percepções a partir de amostra maior de sujeitos. Além disso, sugere-se que a pesquisa explore mais o tema da inclusão de pessoas com deficiência, pois foi um tema pouco explorado ao longo do trabalho. Outro ponto de melhoria futura e que permitiria um maior aprofundamento na questão seria a

entrevista com gestores das áreas, que traria a possibilidade de entender como o tema é visto e colocado em prática com seu time de colaboradores.

Assim, este trabalho pretende deixar um legado para que outros pesquisadores busquem estudar e trabalhar com o tema em questão, que aborda uma temática cada vez mais comum das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20 - 29, jul/set 2004.

ALSOP, R. The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace. EUA: JosseyBass, 2008.

ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 21, p. 18-25, 2004.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERGMANN, B. In defense of affirmative action. New York: BasicBooks, 1996
BOHLANDER, George W., SNELL, Scott A. Administração de recursos humanos. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015

BITENCOURT, Cesar Roberto. Tratado de Direito Penal. São Paulo: Saraiva, 2010. v. 2.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de recursos humanos. São Paulo, SP: Cengage, 2015.

CARVALHO, R. E. Escola Inclusiva: a reorganização do trabalho pedagógico. Mediação: Porto Alegre/RS, 2008.

CHIAVANETO, Idalberto; Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

COX JR., T., Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco: BerrettKoehler, 1993.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. Academy of Management. Chicago, 2009.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p.

18-25, jul/set 2000.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FREDERICK, W.C. "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought", Business and Society, 1994.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. 2.ed.-São Paulo: Saraiva, 2008.

HAYES, B. C., Creating inclusive organizations: Its meaning and measurement. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY. Old Dominion University, 2002.

HOLVINO, E.; FERDMAN, B. M.; MERRILL-SANDS, D. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. (Ed.). The psychology and management of workplace diversity. Malden, MA: Blackwell, 2004. p. 245-276

INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis: 2004.

IVANCEVICH, J., GILBERT, J.; "Diversity Management: time for a new approach", Public Personnel Management, 2000.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, M. R. S. S. B. et. al.. A situação social do idoso no Brasil: uma breve consideração. Acta Paul Enfermagem, São Paulo-SP, v. 18, n. 4, p. 422-426, 2005.

MICHAELIS: dicionário escolar de língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2002

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MOEHLECKE, S. Ação Afirmativa: história e debates no Brasil. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n.117, p.197-217, nov. 2002.

MORAES, Anna Maris Pereira. Introdução à Administração. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORRISON, A. M. The new leaders: guidelines on leadership diversity in America. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

NKOMU, S; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. W. (Org.). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999 v.1.

OLIVEIRA, Ualison R. de; RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004

O' MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. Human Resources Management & Development Handbook. New York: AMACON, 1994.

PRESOTTI, L. Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para inclusão. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

RESKIN, B.F.; McBRIER, D.B. Why Not Ascription? Organizations Employment of Male and Female Managers. In American Sociological Review, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005

SÉGUIN, Elida. Minorias e grupos vulneráveis: uma abordagem jurídica. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SHEN, J.; CHANDA, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. In The International Journal of Human Resource Management, 20(2): 235–251, Feb, 2009.

TANURE, B., EVANS, P., & PUCIK, V. (2007). A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Campus.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, n. 5, pp. 79-90. 1996

TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal – desenvolvimento de recursos humanos. Ed. Atlas. 1999.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TRIANDIS, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. Workplace diversity. In H. C. Triandis, M. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 2002.

TRUSS, Catherine; GRATTON, Lynda; HOPE-HAILEY, Veronica; MCGOVERN, Patrick; STILES, Philip. Soft and hard models of human resource management: a

reappraisal. *Journal of Management Studies*, v. 34, n.1, p. 53-73, jan. 1997.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes : diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, ano VII, n. 13, 2007.

WARTICK, S.L. and Cochran, P.L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1 - DIRECIONADO À RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE DIVERSIDADE

Esta pesquisa tem por objetivo identificar quais as práticas exercidas pelo RH da organização e quais as percepções dos envolvidos quanto a elas. Essa pesquisa não citará a empresa envolvida e, tampouco, seus participantes.

Perguntas:

1. Qual a posição da empresa em relação a questão da diversidade da organização?
2. Quais as práticas de gestão da diversidade adotadas pela empresa?
3. O que levou a organização a adotar essas práticas?
4. Quais são os aspectos positivos em relação à essas práticas?
5. Quais os resultados obtidos até hoje com os programas implantados?
6. Houve algum tipo de resistência na implantação dos programas?
7. Quais são os pontos a serem melhorados em relação à essas práticas?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2 - DIRECIONADO AOS COLABORADORES DA EMPRESA

Esta pesquisa tem por objetivo identificar quais as práticas exercidas pelo RH da organização e quais as percepções dos envolvidos quanto a elas. Essa pesquisa não citará a empresa envolvida e, tampouco, seus participantes.

Perguntas:

1. Quais programas/ações voltados à diversidade você participa ou já participou dentro da organização?
2. Quais foram suas percepções quanto à esses programas/ações?
3. O que foi debatido nos programas voltados à diversidade é utilizado durante seu dia a dia na empresa e/o na vida pessoal?
4. Você já presenciou algum tipo de ato discriminatório dentro da organização? Se sim, descreva-o
5. O que você acredita que precisa ser melhorado quanto a promoção da diversidade na empresa?