

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,
COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS
ADRIANA MARGARIDA MIGNONI

Dissertação

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE COURO LOCALIZADA NO
NORTE GAÚCHO

PASSO FUNDO

2018

ADRIANA MARGARIDA MIGNONI

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE COURO LOCALIZADA NO
NORTE GAÚCHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato

PASSO FUNDO

2018

ADRIANA MARGARIDA MIGNONI

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE COURO LOCALIZADA NO
NORTE GAÚCHO**

Dissertação aprovada em 27 de novembro 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, Estado do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato
UPF - Orientadora

Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho
UPF - Examinador

Prof. Dr. Airton Adelar Mueller
UNIJUÍ - Examinador

PASSO FUNDO

2018

AGRADECIMENTOS

A conclusão e êxito alcançado neste percurso denominado mestrado, só foram possíveis com a contribuição e apoio de muitos amigos queridos. Então, expresso com o coração repleto de alegria, o meu respeito, carinho e agradecimento:

Primeiramente a Deus, Ser onipotente e onipresente, pai, mestre, melhor amigo, confiante, apoio incondicional de todos os momentos. Obrigado pela dádiva da vida, do ar que respiro, da sabedoria, da inteligência, do amor e dos anjos que colocou no meu caminho ao longo desses anos! Obrigado por todas as oportunidades de aprendizado e evolução! Eu o amo muito!

A minha querida mãedrastra Leonice Martelli, que não me gerou em seu ventre, mas em seu coração. Obrigado Leo pela acolhida, apoio e por me amar e respeitar da maneira que eu sou! Eu a amo muito!

Ao professor Eduardo Toledo Martins, por me abrir as portas de ingresso à docência. Profissão que exerço com muito amor e zelo. Obrigado pelo incentivo e crédito! Serei eternamente grata pela oportunidade.

Ao meu anjo de quatro patas chamado Belinha, por me fazer companhia nas inúmeras madrugadas frias de estudo, pela compreensão de minha ausência e pelo apoio silencioso e carinhoso nas horas de desânimo e cansaço. Eu a amo muito!

A minha querida amiga Lucena Benedetti, que cuidou com muito carinho e zelo da minha fiel companheira Belinha. Como foi tranquilizante saber que ela estava bem quentinha e alimentada, em cima do sofá e ao lado de sua lareira, nos dias mais frios do inverno.

A minha querida orientadora Anelise, pela colaboração e contribuição sempre ofertadas com muita gentileza e carinho. Contudo, uma vez que escolhemos para a construção de minha pesquisa o tema da diversidade, gostaria de agradecer, principalmente, por respeitar minha autenticidade e autonomia. Tens um lugar muito especial em meu coração. Obrigado por tudo!

Aos familiares, amigas e colegas, por compreenderem minha ausência e falta de atenção em muitos momentos especiais. Obrigado pelo apoio! Amo muito vocês!

Aos professores e trabalhadores do PPGAdm da UPF. Meu especial agradecimento ao Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho pela dedicação e atenção com que examinou meu projeto de dissertação e pelo enriquecimento que proporcionou a minha pesquisa; e ao Prof. Dr. Airton Adelar Mueller pela consideração e contribuição aos meus estudos!

A organização, aos gestores e participantes da pesquisa, pela oportunidade, receptividade e disponibilidade, que tornaram possível a concretização do meu estudo.

A CAPES, pelo apoio financeiro, que possibilitou a conclusão do mestrado.

Muito obrigado!!

RESUMO

A questão da diversidade ganhou ênfase nos estudos organizacionais, resultado do seu constante aumento no ambiente de trabalho e dos possíveis impactos no desempenho geral das organizações. Em uma perspectiva positiva, passou a ser considerada uma prática a ser gerida no contexto organizacional com o intuito de potencializar seus benefícios. Em contrapartida quando não gerida de modo adequado pode gerar conflitos interpessoais, resultando prejuízos para os trabalhadores e organização. Para que se torne aspecto positivo ao desenvolvimento dos trabalhadores e das organizações é necessário a implementação da gestão da diversidade, que constitui um modelo de gestão que se baseia na aceitação e valorização das diferenças e tem como principal objetivo a inclusão dos grupos diversos. Entretanto, apesar de as organizações explicitarem por meio de seus discursos o combate à discriminação e ao preconceito, continua sendo latente a ausência de ações que contribuam com a inclusão dos grupos diversos. A questão não é somente aceitar a diversidade, mas criar um ambiente de inclusão e valorização das diferenças. Nesse sentido, a questão de pesquisa que norteou este estudo foi: Há ocorrência de práticas de gestão da diversidade na empresa de beneficiamento de couro localizada na região norte do RS? A partir dessa problemática, esta dissertação teve como objetivo principal analisar a ocorrência de práticas de gestão da diversidade em uma organização de grande porte que atua no ramo de beneficiamento de couro localizada na região norte do Rio Grande do Sul. Buscando atingir o objetivo delineado, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso em uma empresa de grande porte localizada no norte do Rio Grande do Sul. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: observação não-participante, entrevista semiestruturada e grupo focal. Posteriormente, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados encontrados revelaram que, na organização, não há práticas de gestão da diversidade. Entretanto, os gestores assumem que não possuem implementação de programas em prol da diversidade e os trabalhadores concordam com a inexistência dessas práticas. Destaca-se, contudo, que o ambiente de trabalho não é caracterizado por conflitos, pois as práticas tradicionais de gestão da organização estão alicerçadas no respeito à diversidade e no repúdio à discriminação.

Palavras Chave: Diversidade Organizacional. Gestão da Diversidade. Práticas de Gestão da Diversidade. Desempenho Organizacional. Discriminação.

ABSTRACT

The issue of diversity has gained emphasis in organizational studies, as a result of its steady increase in the work environment and the potential impacts on the overall performance of organizations. In a positive perspective, it started to be considered a practice to be managed in the organizational context in order to maximize its benefits. On the other hand, when not properly managed, it can generate interpersonal conflicts, resulting in damages for the workers and organization. In order to become a positive aspect for the development of workers and organizations, it is necessary to implement diversity management, which is a management model based on the acceptance and appreciation of differences and has as its main objective the inclusion of diverse groups. However, despite the fact that the organizations explain through their discourses the fight against discrimination and prejudice, the absence of actions that contribute to the inclusion of diverse groups remains latent. The issue is not only to accept diversity, but to create an environment of inclusion and appreciation of differences. In this sense, the research question that guided this study was: How is diversity management handled by the leather processing company located in the northern region of Rio Grande do Sul? Based on this problem, this dissertation had as main objective to analyze the practices of diversity management in a large organization that works in the segment of leather processing located in the northern region of Rio Grande do Sul. In order to reach the goal outlined, a qualitative research, exploratory and descriptive, was carried out through a case study in a large company located in the north of RS. The techniques of data collection used were: non-participant observation, semi-structured interview and focus group. Subsequently, the data were analyzed through content analysis. The results found revealed that, in the organization, there are no diversity management practices. However, managers assume that they do not have diversity programs implemented and workers agree that there is no such program. It should be noted, however, that the work environment is not characterized by conflicts, as the organization's traditional management practices are based on respect for diversity and rejection of discrimination.

Keywords: Organizational Diversity. Diversity Management. Diversity Management Practices. Organizational Performance. Discrimination.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação	20
Figura 2 – Gestão da diversidade	41
Figura 3 – Esquema conceitual analítico: contribuição da gestão da diversidade para o desenvolvimento dos trabalhadores e desempenho organizacional	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição das dimensões da diversidade.....	24
Quadro 2 – Síntese da teoria sobre diversidade organizacional.....	32
Quadro 3 – Síntese da teoria sobre a gestão da diversidade.....	36
Quadro 4 – Síntese da teoria sobre as práticas de gestão da diversidade.....	40
Quadro 5 – Teoria das categorias analíticas.....	42
Quadro 6 – População de pesquisa.....	46
Quadro 7 – Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa	46
Quadro 8 – Categorias analíticas.....	52
Quadro 9 – Perfil dos trabalhadores participantes da entrevista	54
Quadro 10 – Perfil dos gestores participantes do grupo focal	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura do trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Diversidade organizacional.....	21
2.1.1 Desempenho organizacional.....	28
2.2 Gestão da diversidade	33
2.2.1 Práticas de gestão de diversidade	37
2.3 Esquema conceitual analítico: gestão da diversidade	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Classificação e delineamento da pesquisa	43
3.2 Campo da pesquisa.....	45
3.3 População da pesquisa	45
3.4 Plano de coleta de dados	46
3.5 Plano de análise e interpretação de dados.....	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 Perfil dos trabalhadores e gestores	54
4.2 Conhecendo as práticas de gestão da diversidade que são trabalhadas na organização	55
4.2.1 Diversidade de deficiência.....	55
4.2.2 Diversidade de orientação sexual	58
4.2.3 Diversidade de gênero	59
4.2.4 Diversidade de religião ou crença	63
4.2.5 Diversidade de raça ou cor	65
4.3 Valores da organização: como a diversidade é trabalhada	65
4.4 Esquema conceitual analítico: contribuição da gestão da diversidade para o desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho organizacional.	68
5 CONCLUSÕES.....	70

REFÊRENCIAS	75
Apêndice A – Protocolo de pesquisa	81
Apêndice B – Observação não-participante.....	82
Apêndice C – Entrevista semiestruturada	83
Apêndice D – Grupo focal.....	85
Apêndice E – Resumo de artigo para estímulo inicial.....	86
Apêndice F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	87

1 INTRODUÇÃO

A questão da diversidade presente no ambiente de trabalho tem gerado intenso debate nas organizações. Tal questão surgiu como um importante tema em países como Estados Unidos e Canadá, a partir dos anos 1960, quando foram anunciadas algumas leis que visavam a mitigação do preconceito racial observado nas organizações e instituições de ensino (FLEURY, 2000; DINIZ et al., 2013). Conforme Diniz *et al.* (2013), nos Estados Unidos, foi determinado que as empresas que mantinham contratos ou recebiam recursos do governo deveriam diversificar o quadro de funcionários, seguindo a diversidade encontrada no mercado de trabalho em que atuavam. Já no Canadá, foram constituídos o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*, como tentativa de proporcionar maiores oportunidades aos grupos historicamente marginalizados (FLEURY, 2000).

No Brasil, segundo Fleury (2000), as pesquisas sobre a gestão da diversidade são mais recentes, onde a negação da existência de preconceito e discriminação é um dos fatores decisivos para a postergação da discussão sobre o assunto. Conforme Matte e Santos (2017), as práticas de gestão da diversidade foram inseridas no Brasil por multinacionais estrangeiras que já possuíam, em suas estruturas organizacionais, ações contra a discriminação que não eram comuns nas organizações nacionais, a despeito do fato de os brasileiros se considerarem livres de preconceitos.

A classificação da diversidade, de acordo com Spataro (2005), pode compreender duas linhas de pensamento distintas. A primeira visão avalia que a diversidade nas organizações se originou da inter-relação de grupos que historicamente são considerados como prejudicados no domínio da interação social e política, como mulheres, pessoas de diferentes etnias e imigrantes. Por outra perspectiva, a diversidade é considerada a partir de características pessoais como deficiência, orientação política, estado civil, grau de instrução, entre outras características que significam diferenças entre os trabalhadores. Essas duas linhas de pensamento podem ser consideradas válidas, pois demonstram que, para a organização se beneficiar das diferenças, é necessário reconhecer que a diversidade pode ser percebida a partir de diferentes aspectos.

Quanto ao aspecto da diversidade racial, no decorrer dos anos, determinados padrões culturais foram se desenvolvendo no país, resultando na formação de uma população culturalmente diversificada e miscigenada pelas uniões inter-raciais (FLEURY, 2000). Para a autora, simultaneamente, constituiu-se uma sociedade na qual o trabalho manual sempre foi desvalorizado e destinado aos escravos e à população de baixa renda. Com os processos de

industrialização e urbanização, uma classe média mais heterogênea surgiu no cenário brasileiro, mas a desvalorização do trabalho manual permaneceu. Conforme Kowalewski e Schilling (2011), as questões relacionadas às minorias no Brasil só tiveram destaque a partir das discussões que antecederam a Constituição de 1988, como as vinculadas à discriminação racial, uma vez que, no Brasil, a diversidade cultural é inegável por conta de seu passado colonial, escravocrata e sua miscigenação.

Acerca da diversidade no ambiente de trabalho, Diniz *et al.* (2013) consideram que outro grupo marginalizado nas organizações é o dos homossexuais, devido ao heterossexismo e à homofobia. Segundo os autores, esse grupo apresenta maior dificuldade que os demais grupos minoritários em obter os próprios direitos, uma vez que a sociedade brasileira considera a categoria heterossexual referência de normalidade, tornando os homossexuais alvos frequentes de violência moral. Em relação ao crescimento e às oportunidades nas organizações, destaca-se que os homossexuais podem ser preteridos em favor dos heterossexuais (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Conforme Ferreira e Rais (2016) a efetiva inclusão das pessoas com deficiência (PcDs) no quadro de funcionários das organizações, também, demora a ser providenciada. Mesmo diante de todas as exigências legais, algumas empresas brasileiras relutam em cumprir as cotas destinadas à inserção dos portadores de deficiência. Por vezes, no ambiente de trabalho, os deficientes são tratados da mesma forma, como se possuíssem as mesmas necessidades, fato que não é real, dada a multiplicidade de tipos de deficiência existentes (FERREIRA; RAIS, 2016).

De acordo com Silva Junior (2013) e Gaudêncio e Gaudencio (2016), a liberdade religiosa também gera muitos conflitos no ambiente de trabalho, principalmente acerca da imposição de limites no usufruto desse direito. Parafraseando os autores, nas organizações brasileiras é necessário o reconhecimento da responsabilidade empresarial de acomodação das práticas religiosas. Em relação à questão de gênero, Shen *et al.* (2009) afirmam que a desigualdade salarial é uma das principais causas de insatisfação e desmotivação no trabalho. Entre homens e mulheres, a desigualdade de renda continua a ser um problema global. Para os autores, as normas e valores da cultura organizacional dominante também se tornam um agravante para a plena e eficaz participação de todos os trabalhadores.

Conforme Chanlat (1994), respeitar essa subjetividade significa desenvolver o conhecimento e a compreensão do indivíduo, um ser que possui anseios e expressão, dentro de uma organização. Conforme o autor, a gestão da diversidade, como caracterizada atualmente,

deve beneficiar-se do conhecimento adquirido sobre o comportamento do indivíduo e renovar as práticas de gestão, levando em consideração que as relações sociais atuais que se desenvolvem nas organizações repousam sobre valores, e são esses que irão definir as regras de ação. De acordo com Sausen *et al.* (2017) a gestão de pessoas (GP) é consequência da mudança dos recursos humanos e das ações praticadas para gerir os trabalhadores que compõe o ambiente de trabalho das organizações. Para os autores, tais transformações provocam a transição de uma gestão simplesmente burocrática, para uma gestão de cunho construtivo, incentivador e que almeja o desenvolvimento das habilidades e capacidades de cada indivíduo, bem como, das equipes de trabalho. É nessa perspectiva que se insere a gestão da diversidade.

Alves e Galeão-Silva (2004) argumentam que as organizações necessitam assegurar que as características individuais ou de grupo sejam contempladas como recursos para melhorar o desempenho final de toda a organização. Sob a mesma ótica, Cox (1991), Richard e Johnson (2001) e Nóbrega, Santos e Jesus (2014) garantem que o aumento da diversidade no ambiente de trabalho pode gerar melhores tomadas de decisão e contribuir com os processos de criatividade e inovação. Além disso, as organizações que não buscarem diversificar seus quadros de trabalhadores e não souberem se beneficiar das diferenças como forma de desenvolvimento enfrentarão desvantagem concorrencial em relação àquelas que procuram valorizar a diversidade (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014).

No Brasil, segundo Hanashiro e Carvalho (2005), a literatura sobre o tema elucida que a finalidade atribuída pelas organizações às práticas de gestão da diversidade não se limita à questão social e moral, mas também à uma estratégia para alavancar eficiência e competitividade. Para os autores, as organizações querem possuir os talentos que necessitam, obter um ambiente de trabalho mais efetivo com moral mais elevado, e ser consideradas as melhores empresas para se trabalhar. As organizações acreditam que, se usufruírem da contribuição que cada trabalhador pode oferecer, se tornarão melhores e mais competitivas.

Quanto a implementação das ações de estímulo a diversidade nas organizações, Irigaray e Saraiva (2009) sugerem contradições entre os discursos e as práticas adotadas, provavelmente em virtude de arraigados processos de preconceito por parte dos próprios trabalhadores, a um certo nível de permissividade gerencial e a uma condução das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais preocupadas com o mercado do que com as demandas da sociedade.

De acordo com Brdulak (2008), a gestão da diversidade constitui um método ativo e consciente de gestão, direcionado para o desenvolvimento futuro de uma organização baseada

em valor e aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos, e no tratamento das mesmas como um potencial a ser desenvolvido. Pereira e Hanashiro (2010) definem práticas de gestão da diversidade no contexto organizacional, como as atividades pelas quais pessoas compartilham de conteúdo, de processos e de significados sobre como agir diante das diferenças existentes entre os trabalhadores, sejam esses de gênero, raça, nacionalidade, religião ou de quaisquer atributos individuais aparentes ou não, profundos ou superficiais. Uma razão para diferenciar as diferenças visíveis das menos visíveis é a questão de que, quando a diversidade entre as pessoas é visível elas são particularmente propensas a evocar respostas relacionadas diretamente ao viés de preconceitos ou estereótipos (MILLIKEN; MARTINS, 2011).

Após a introdução da temática desta pesquisa, apresenta-se na sequência a definição do problema, os objetivos, a justificativa e estrutura do trabalho. Assim, inicia-se com a definição do problema de pesquisa desta dissertação.

1.1 Definição do problema de pesquisa

Apesar de apresentar dificuldades em sua implementação, a gestão da diversidade tornou-se uma prática muito difundida no contexto norte-americano (MACCALI et al., 2015). Entretanto, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que sua implementação não é considerada fácil, em virtude da dificuldade na alteração das rotinas de GP para incluir as ações da diversidade, da atitude preconceituosa dos trabalhadores em relação aos colegas beneficiários desses programas, e do ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade.

Para Matte e Santos (2017), é possível constatar que a maioria das empresas ainda não possui uma política de gestão da diversidade que elimine práticas discriminatórias ou que contribua com o desenvolvimento de carreiras justas. De acordo com Magalhães, Andrade e Saraiva (2017), os discursos organizacionais trazem consigo incoerências expressivas, embora enfatizem ações de valorização, inclusão, formação e desenvolvimento do indivíduo nas organizações. Conforme os autores, são explícitos os discursos de valorização do humano e suas potencialidades como recurso para as organizações no alcance de vantagem competitiva. No entanto, por vezes, ocorrem manipulações dos trabalhadores em relação a sua capacidade produtiva sem a sua percepção.

Para Ospina (2015), os trabalhadores são atraídos pelas organizações racionais, e encorajados a unirem-se a elas, dando o melhor de si para alcançarem os altos níveis de

produtividade que a atual racionalidade econômica impõe, daí a necessidade das organizações em possuir em seus ambientes de trabalho indivíduos comprometidos em melhorar sua própria competitividade através de processos de treinamento, que por sua vez se tornam elementos de exploração. Sendo que, nesse processo não se busca melhorar a qualidade de vida do trabalhador, mas sim, transformá-lo em um mero instrumento de produção para obtenção de lucratividade.

Diniz et al. (2013) relatam que é possível observar que o percurso semântico das políticas de diversidade é nitidamente abalizado pela questão do descompasso entre o discurso e a prática. Em razão da perpetuação das violências e dos obstáculos, do despreparo dos gestores e da descrença nas possibilidades de abrandamento do preconceito por meio dessas práticas. De acordo com Pena e Cunha (2017) um dos valores que algumas organizações assumem possuir, mesmo que somente a nível de discurso, está relacionado ao reconhecimento e respeito para com os trabalhadores. Entretanto, os autores afirmam que um número considerável de organizações começou a preocupar-se com a questão da diversidade somente após imposição da legislação e que a maioria dos gestores demonstram não compreender com clareza o que são as ações e políticas que contemplam a diversidade. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2013), mesmo havendo evidências de um debate nacional e internacional em relação à humanização nas organizações, os indivíduos permanecem sendo tratados como meros instrumentos para obtenção de resultados organizacionais.

No caso da inclusão das PcDs no ambiente de trabalho, Ferreira e Rais (2016) mencionam que o ideal seria que as inclusões fossem realizadas de maneira voluntária, sem a necessidade da intervenção do Estado. De acordo com os autores, embora sejam evidentes alguns potenciais benefícios da diversidade, a maioria das organizações se preocupa somente com a questão legal referente ao cumprimento da Lei de Cotas e, ainda assim, a maioria das vagas é preenchida por pessoas portadoras de deficiências leves, excluindo PcDs mais severas. Sendo assim, a inclusão das PcDs ainda apresenta desafios. Na visão de Ferreira e Rais (2016), assim como os indivíduos possuem dificuldade para lidar com pessoas com deficiência, as organizações também não estão adequadamente preparadas para recebê-las. O preconceito referente à capacidade contributiva no contexto empresarial é considerado um dos maiores impedimentos para a inclusão social (CARVALHO-FREITAS et al., 2010).

O atual movimento em relação a gestão da diversidade, conforme Irigaray e Saraiva (2009) revela tendências que enfatizam divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas. Os discursos organizacionais possuem uma essência tradicional,

uma vez que, não questionam a dimensão capitalista instituída, porém, em contrapartida se apresentam como humanizados e contemporâneos. Em geral, as organizações difundem discursos que buscam construir uma nova realidade, ultrapassando os limites capitalistas e transformando o ambiente de trabalho em um espaço afetivo e apreciado pelos trabalhadores. Contudo, conforme os autores, o que se encontra implícito nestes discursos é a realidade de que até mesmo o mais dedicado dos trabalhadores será considerado “descartável” assim que deixar de apresentar os resultados esperados.

Neste sentido, as organizações em geral deveriam repensar suas práticas de gestão de pessoas, levando em consideração o aspecto da diversidade, o mesmo se aplica as indústrias do ramo de beneficiamento de couro. Sendo que, o complexo coureiro-calçadista é de extrema importância para a economia brasileira, tanto pelo volume de exportações quanto pela geração de empregos. O Brasil possui o maior rebanho bovino comercializável do mundo (aproximadamente 165 milhões de cabeças), também possui um dos maiores parques produtivos em frigoríficos e curtumes, composto por 4.940 empresas, sendo 700 curtumes, 4.000 indústrias de calçados e artefatos, 300 empresas de componentes e 140 indústrias de máquinas e equipamentos, desse modo, gerando aproximadamente 800 mil empregos diretos e indiretos (RUPPENTHAL, 2001).

A indústria de couro brasileira tem origem no Rio Grande do Sul, no século XIX, com o surgimento de muitos curtumes implantados por imigrantes italianos e alemães, que se beneficiaram da grande disponibilidade de peles bovinas do estado. O Rio grande do Sul está entre os principais estados exportadores de couro e mantém vantagens competitivas em razão da configuração do complexo industrial gaúcho (RUPPENTHAL, 2001).

Diante dessa contextualização inicial em relação ao tema e campo de pesquisa, a questão que permeia este estudo é: **Como a gestão da diversidade é trabalhada na empresa de beneficiamento de couro localizada na região norte do Rio Grande do Sul?**

1.2 Objetivos

O objetivo geral refere-se ao resultado principal obtido com este trabalho. Os objetivos específicos o complementam, explicitando as expectativas com o percurso das etapas para sua realização.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas de gestão da diversidade em uma organização de grande porte que atua no ramo de beneficiamento de couro localizada na região norte do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o desenvolvimento de práticas de gestão em relação a diversidade de orientação sexual, deficiência, raça ou cor, religião e gênero na organização pesquisada;
- b) Verificar a percepção dos trabalhadores da organização pesquisada acerca da efetividade das práticas de gestão da diversidade;
- c) Examinar até que ponto a organização assume a diversidade e suas práticas de gestão como um valor inerente a sua existência;
- d) Propor sugestões visando a melhoria das práticas de gestão da diversidade.

1.3 Justificativa

A prática da inclusão social no âmbito das organizações se desenvolve por meio da construção de um ambiente de trabalho saudável, alicerçado nas condições dignas para a realização de atividades, no crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores, no respeito às suas culturas e valores, e no desenvolvimento da integridade moral de cada indivíduo. Para Diniz *et al.* (2013), é importante ressaltar que, apesar das organizações explicitarem por meio de seus discursos a configuração de uma empresa socialmente responsável que repudia a discriminação e a exclusão social, continua sendo nítida a carência de ações que contribuem com a inclusão das classes minoritárias. Portanto, é latente a percepção da existência de um autêntico descompasso entre o discurso e a prática da gestão da diversidade (SHEN *et al.*, 2009; IRIGARAY; SARAIVA, 2009; DINIZ *et al.*, 2013; PENA; CUNHA, 2017). Dessa forma, fica evidente a lacuna de pesquisa que motivou a realização desta pesquisa.

Este estudo justifica-se por avançar nas discussões sobre a discriminação no ambiente de trabalho. Conforme Ferreira e Rais (2016), a questão do preconceito, embora presente e considerada um fator importante nesse contexto, é apenas parte de um problema muito maior, que envolve toda a sociedade, incluindo as organizações. Na perspectiva dos autores, as

organizações são fundamentais para que a inclusão social seja realizada com menos atritos, fomentando a diversidade, difundindo programas de inclusão e financiando projetos sociais.

Embora a presença da diversidade seja um fator importante para as organizações, as ações efetivas para sua promoção se encontram em estágio embrionário (BAHIA; SCHOMMER, 2009; MACIEL; BAASCH, 2015; SIQUEIRA; SALES; FISCHER; 2016; MATTE; SANTOS, 2017). Para Bahia e Schommer (2009) e Milliken e Martins (2011), trabalhar com a diversidade ainda representa um desafio para as organizações. Se, de certa maneira, é relativamente simples encontrar no senso comum a ideia de que o preconceito precisa ser combatido, é complexo converter essa premissa em mudanças efetivas de comportamento, cultura e hábitos no ambiente empresarial. Conforme Carvalho-Freitas *et al.* (2010), as estratégias organizacionais, em geral, não são planejadas nesse sentido, embora representem um número considerável de ações que poderiam ser executadas de maneira a contribuir com a integração do trabalhador na organização.

Segundo o estado da arte sobre o tema da gestão da diversidade, embora tenha ficado perceptível o empenho ao combate da discriminação e exclusão social sofridos pelos trabalhadores pertencentes aos grupos diversos, ainda é complexo converter essa cultura enraizada no preconceito para com os trabalhadores excluídos, devido à falta de comprometimento e apoio dos demais trabalhadores e à falta de clareza nos programas de gestão da diversidade. Verificou-se, ainda, que a maioria dos artigos analisados abordam, ordenadamente, a diversidade em um sentido geral, a diversidade de PcDs, a diversidade cultural, a diversidade de gênero e a diversidade sexual e, em número bem menor, a diversidade de raça e religião. Nesse panorama, foi possível identificar diferentes compreensões das pessoas sobre diversidade, algumas inclusive, reconhecendo apenas as PcDs como minorias.

Observa-se, também, que os amplos problemas sociais existentes em relação às diferenças culturais, físicas e psicológicas entre os trabalhadores, demonstram a importância de um efetivo gerenciamento da diversidade no ambiente de trabalho das organizações. Apesar de a pesquisa e aplicação da gestão da diversidade ter evoluído nos últimos anos, os grupos de homossexuais e idosos ainda são os menos beneficiados, quando comparados aos grupos de PcDs. Outra constatação está relacionada a falta de integração da área de GP, na maioria das organizações, com as práticas de gestão da diversidade, causado, muitas vezes, injustiças já na seleção dos trabalhadores.

Esse estudo também se justifica por possuir um olhar crítico, considerando não apenas o enfoque da organização e do desempenho organizacional, mas ainda, propondo renovação

nas práticas de gestão e contestando a perspectiva funcionalista e instrumental presente no atual cenário organizacional. Sob essa ótica, Mozzato e Grzybovski (2013) inferem que, na ciência, não existe apenas um caminho para a autonomia, fazendo-se imperativo refletir sobre o humano fora da racionalidade técnica. Para as autoras, sob a ótica da racionalidade transformadora, de acordo com os estudos organizacionais críticos, é possível pensar em diferentes possibilidades de observar o indivíduo que não seja apenas a simples concepção de um trabalhador operacional sendo utilizado meramente como instrumento de produção.

Nessa lógica, Ospina (2015) alude que o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, que deveriam ser orientadas para contribuir com a autonomia do indivíduo, está gerando um processo oposto, limitando a liberdade na medida em que considera o trabalhador como capital humano, vinculando-o ao processo de produção e tornando-o dependente desse processo. Pois, desse modo, a capacidade de pensamento só é útil se puder ser incorporada na produção de bens e serviços, neste caso, a falta de autonomia é determinada pela conversão do homem em algo diferente de sua essência, apenas uma mercadoria que é comprada e vendida.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Inicialmente, na introdução, é apresentado o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Posteriormente, na segunda seção, é exposto o referencial teórico, onde se realizou a revisão bibliográfica necessária para fundamentar esse estudo, estando composto por: (2.1) Diversidade Organizacional; (2.1.1) Desempenho Organizacional; (2.2) Gestão da Diversidade; (2.2.1) Práticas de Gestão da Diversidade; (2.3) Esquema Conceitual Analítico: Gestão da Diversidade. Já na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos a serem concretizados durante a pesquisa: (3.1) Classificação e Delineamento da Pesquisa; (3.2) Campo da Pesquisa; (3.3) População da Pesquisa; (3.4) Dimensões da Diversidade Investigadas no Campo de Pesquisa; (3.5) Plano de Coleta de Dados; (3.6) Plano de Análise e Interpretação de Dados. Na quarta seção, estão expostas a apresentação e a análise dos resultados: (4.1) Perfil dos Trabalhadores e Gestores; (4.2) Conhecendo as Práticas de Gestão de Pessoas Trabalhadas na Organização; (4.2.1) Diversidade de Deficiência; (4.2.2) Diversidade de Orientação Sexual; (4.2.3) Diversidade de Gênero; (4.2.4) Diversidade de religião; (4.2.5) Diversidade de raça ou cor; (4.3) Valores da Organização; (4.4) Esquema Conceitual Analítico: Contribuição da Gestão

da Diversidade para o Desempenho Organizacional. Por fim, na seção 5, são expostos os principais resultados desse estudo. Para finalizar, apresentam-se as referências e apêndices.

Para melhor visualização de como foi elaborado esta dissertação, por meio da Figura 1, demonstra-se como ela está estruturada.

Figura 1 – Estrutura da dissertação

<p>Capítulo 1 INTRODUÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualização do tema. • Questão de pesquisa, objetivos e justificativa. • Definição de termos.
<p>Capítulo 2 REFERENCIAL TEÓRICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do referencial teórico que norteia toda a pesquisa: apresentação da teoria sobre diversidade organizacional, desempenho organizacional, gestão da diversidade e práticas de gestão da diversidade. • Apresentação do estado da arte. • Esquema conceitual analítico.
<p>Capítulo 3 METODOLOGIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem metodológica adotada para atingir os objetivos do estudo e a problemática a ser respondida.
<p>Capítulo 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos trabalhadores e gestores. • Análise das práticas de gestão de pessoas relacionadas a diversidade. • Contribuição da gestão da diversidade para o desempenho organizacional.
<p>Capítulo 5 CONCLUSÕES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerações sobre o desfecho e as contribuições do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Seguindo a estrutura apresentada na Figura 1, o referencial teórico é desenvolvido no capítulo seguinte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentadas as abordagens teóricas que dão suporte para o estudo e proporcionam a compreensão do tema que essa dissertação de pesquisa aborda. Inicialmente, apresenta-se as fundamentações sobre a diversidade que compõe o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional. Na sequência, são expostos os conceitos e peculiaridades da gestão da diversidade, além do panorama de suas práticas. Por fim, apresenta-se o esquema conceitual analítico.

2.1 Diversidade organizacional

A questão das minorias e da diversidade tem sido um tema relevante desde a década de 1960. As ações políticas a favor da integração racial levaram à divulgação de leis que visam a igualdade de oportunidades de educação e o emprego para todos (FLEURY, 2000; DINIZ *et al.*, 2013; SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016). Para Fleury (2000), a diversidade da força de trabalho é um fenômeno presente nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, e considera diversos aspectos, tais como: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua.

Já nas organizações, o tema teve origem nas ações afirmativas¹ empregadas pelos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970, sendo objeto de estudo desde os anos de 1980 (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016). Já no Brasil, foi a partir do ano de 1995 que o governo demonstrou interesse no combate à discriminação no mercado de trabalho (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Para Irigaray e Saraiva (2009), na década de 1980 surgiram várias pesquisas sobre a diversidade no ambiente de trabalho, questionando a preponderância dos modelos que não se preocupavam com as diferenças entre as pessoas e não consideravam que tais características poderiam interferir nos resultados organizacionais. Fleury (2000) afirma que o tema surgiu no “bojo” dos processos de mudanças que as organizações enfrentaram com a competitividade na década de 1990.

Parafraseando Siqueira, Sales e Fischer (2016), ainda na década de 1980, no Canadá, o *Equal Employment Act* obrigava as organizações privadas com mais de cem trabalhadores a contratar pessoas com deficiência, mulheres, indígenas e representantes de grupos minoritários.

¹ Ações afirmativas podem ser entendidas como um conjunto de políticas próprias para membros de um determinado grupo atingido por mecanismos de exclusão, que terminam por lhes negar a possibilidade de competir em condições iguais.

Conforme os autores, concomitantemente, na Irlanda do Norte, o *Fair Employment Act* procurava abolir a discriminação no ambiente de trabalho por meio da religião. No Brasil, o fim da Ditadura Militar mobilizou a sociedade que se pronunciou em favor da criação da Constituição Federal de 1988, momento em que os grupos minoritários puderam denunciar o preconceito vivenciado.

A discussão sobre diversidade nas sociedades desenvolvidas, de acordo com Chanlat *et al.* (2013-2014), teve origem em quatro movimentos sociais após a Segunda Guerra Mundial: (I) a presença das mulheres no mercado de trabalho; (II) a fusão demográfica gerada pelos movimentos migratórios e a economia globalizada; (III) a convivência de inúmeras gerações; e (IV) o surgimento de uma cultura mais tolerante em relação às diferenças. Segundo os autores, apesar de terem surgido instituições de luta contra a discriminação e desigualdade, esses movimentos evidenciaram a existência de um contexto organizacional marcado pela discriminação social no acesso ao emprego, pela divisão entre homens e mulheres no trabalho e pela tímida representatividade feminina nos cargos de gestão, por conflitos interculturais, pela dificuldade de inserção dos jovens e das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, e pelo afastamento de assalariados com mais de cinquenta anos de idade.

A definição do termo diversidade é ampla entre os autores e compreende as dimensões demográficas, culturais, sociais, entre outras (NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014). Para Fleury (2000), a definição de diversidade está intrínseca ao reconhecimento e respeito à individualidade. Alves e Galeão-Silva (2004) definem diversidade como o grande número de características dos indivíduos e dos grupos. De acordo com Nkomo e Cox (1999), Fleury (2000) e Lopez-Rocha (2005-2006), a diversidade refere-se a um grupo de pessoas com diferentes atributos que se relacionam em um mesmo sistema social.

Nessa lógica, Larson Jr. (2007) descreve a diversidade como o conjunto de diferenças entre pessoas em qualquer característica, desde que seja perceptível que o outro difere de si próprio e, de tal modo, o fato de ser diferente exige a percepção da diferença. Para Puentes-Palacios, Seidl e Silva (2008), trata-se de um constructo que pertence a diferentes níveis e, assim, ao se ponderar que uma pessoa é diferente de outras, o termo trazido pela literatura é dissimilaridade, sendo possível encontrar visões diferentes em relação à diversidade. Conforme Van Knippenberg e Schippers (2007), determinadas visões se concentram em dimensões, como idade, etnia e sexo, que são atributos demográficos naturalmente identificados, enquanto outras abrangem diferentes particularidades, como formação, profissão e experiência profissional.

Neste estudo foram abordadas as dimensões da diversidade de gênero, de deficiência, raça ou cor, orientação sexual e religião.

A questão do gênero está relacionada às características positivas ou negativas que são utilizadas como diferenciação entre homens e mulheres, determinando as funções, os papéis e as relações que os indivíduos exercem na sociedade (SILVA, 2000). Segundo o autor, a inferiorização do sexo feminino se manifesta em diferentes setores da vida, sobretudo nas relações de trabalho. Coutinho (2006) conclui que esse fato ocorre porque a participação feminina reduz à medida que se aproxima dos cargos de gestão, recebendo salários menores, mesmo possuindo mais escolaridade que os trabalhadores do gênero masculino.

Conforme descrito na Cartilha de Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2007), as deficiências podem ser entendidas como deficiência física, deficiência auditiva, deficiência visual e deficiência mental (associada a duas ou mais deficiências). De acordo com Carvalho-Freitas (2009), as pesquisas sobre a gestão da diversidade, com ênfase nas PcDs, apontam três principais dificuldades para inserção e gestão desses trabalhadores: a visão dos gestores em relação à deficiência, a adequação das condições e práticas de trabalho por parte das organizações e a necessidade de avaliar a satisfação das PcDs inseridas no mercado de trabalho.

Em relação à raça, Silva (2000) considera que o fim da escravidão não aboliu as práticas e valores escravocratas da sociedade. De modo geral, após a libertação, os negros livres permaneceram ocupando as posições mais subordinadas e não tiveram condições de disputar as oportunidades de trabalho oferecidas pela economia do início da República, em grande parte destinadas aos imigrantes europeus, fator que reafirma, no presente, o estigma da servidão do passado (SILVA, 2000). Sob a mesma ótica, Gonçalves *et al.* (2016) afirmam ser notável o aumento da ocupação de negros nos setores de serviços e comércio. Entretanto, a maior concentração desses trabalhadores continua sendo nos setores da construção civil e nos serviços domésticos, onde se exige menos qualificação profissional, a remuneração é menor e as relações de trabalho são precárias.

Quanto à questão da homossexualidade, Sanches (2006) afirma haver obstáculos encontrados pelos homossexuais no ambiente de trabalho, tais como discriminação, homofobia, estereótipos negativos, estigmas sociais e o medo infundado da AIDS. O autor compreende que, geralmente, homossexuais deixam de ser contratados, são despedidos ou têm sua carreira profissional prejudicada por fatores claramente relacionados à orientação sexual assumida. Esse preconceito, enraizado na mentalidade de muitos empregadores, não é embasado em qualquer

prova ou fundamento que justifique a atitude discriminatória (SANCHES, 2006). Parafraseando Coutinho (2006), para sobreviver nas organizações os homossexuais precisam omitir sua orientação sexual.

Em se tratando da discriminação por razões religiosas, conforme Santos Junior (2013) e Gaudêncio e Gaudencio (2016), as relações de trabalho instituem um campo favorável para o desenvolvimento dos conflitos religiosos. A exteriorização da fé religiosa, por vezes, apresenta-se fundida com certo nível de intolerância, comprometendo o diálogo e a convivência entre os trabalhadores e entre os mesmos e os empregadores. Para os autores, as situações conflituosas com viés religioso que podem ocorrer no ambiente de trabalho são: problemas de colisão de direitos no local e trabalho, nos domínios da liberdade e da não discriminação, da utilização de símbolos religiosos, do proselitismo ou do assédio moral e religioso. A Comissão para a Igualdade de Oportunidades e Emprego ressalta que o assédio moral ocorre quando o trabalhador é coagido a abandonar, alterar ou adotar uma prática religiosa como condição de obter ou manter o trabalho, ou quando o mesmo for submetido a comentários que tornem o ambiente de trabalho hostil ou abusivo.

Já por outra perspectiva, Silva e Siqueira (2009) consideram que, nas sociedades ocidentais, o modelo de gestão organizacional vem se transformando. A ideia geral é a construção de uma sociedade relativamente livre e democrática. Nesse sentido, a gestão tem avançado para condutas mais participativas, investindo nos campos afetivos e espirituais no trabalho. Tal abertura de espaço nessas áreas possui a finalidade da busca por significados na vida, no trabalho, na sociedade e na comunidade.

Como síntese apresentam-se no Quadro 1, as definições das dimensões da diversidade de gênero, raça ou cor, religião, orientação sexual e pessoas com deficiência.

Quadro 1 – Definição das dimensões da diversidade

Gênero	Feminino e masculino.
Raça ou Cor	Negros, pardos, indígenas, asiáticos, judeus, entre outros.
Religião	Católica Apostólica Romana, evangélica, sem religião e demais religiões.
Orientação Sexual	Heterossexual, homossexual, bissexual e assexual.
Pessoas com Deficiência	Deficiência mental ou intelectual, visual, auditiva, múltipla, física ou motora.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para Nóbrega, Santos e Jesus (2014), a definição de diversidade apresenta duas formas: (I) diferenças individuais, ou seja, um indivíduo difere de outro; e (II) diferenças mais restritas, como raça, gênero e etnia, que estão geralmente associadas aos grupos minoritários e a força de trabalho existente no âmbito das organizações. Por sua vez, Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) consideram que a diversidade apresenta três dimensões, sendo: informacional, visível e de valores. A primeira diz respeito à diferença de profissão, tempo de trabalho na equipe e experiência profissional. A diversidade visível versa em ser diferente dos demais em características imediatamente notáveis como idade, gênero e etnia. Por fim, a diversidade de valores está relacionada a diferenças na ética do trabalho, nos valores laborais e na motivação do indivíduo diante da atividade que lhe é demandada.

De acordo com Milliken e Martins (2011), há muitas maneiras pelas quais os grupos podem ser diversos em relação a atributos subjacentes ou características não observáveis. Um tipo de diversidade dos atributos subjacentes relaciona-se às diferenças nas características de personalidade ou valores dos membros de um grupo. Embora, não seja prontamente observável, essas diferenças podem gerar grandes diferenças na conduta e no modo de interação do trabalhador. Um tipo de diversidade que é particularmente relevante em contextos organizacionais é a diversidade de habilidade ou conhecimento.

Já Fleury (2000) restringe esse conceito ao afirmar que a diversidade se refere à individualidade dos trabalhadores e seu reconhecimento. Sendo assim, compreender a diversidade implica valorizar o hibridismo cultural, em que o heterogêneo e o homogêneo possam conviver juntos. Isso significa para as organizações não apenas gerir a diversidade para enaltecer o valor das diferenças, mas também, envolver os trabalhadores nesse processo (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Tais diferenças, na perspectiva de Pena e Cunha (2017), podem ser consideradas positivas para as organizações e um instrumento de conexão social, beneficiando a produtividade e a democratização das oportunidades de ingresso e tratamento no mercado de trabalho. Entretanto, os autores destacam a importância de se estabelecer um diálogo claro entre os trabalhadores e as organizações para que, de fato, ocorra a inclusão no ambiente de trabalho.

Compartilhar a ideia de que todas as pessoas são iguais e devem ser tratadas como iguais apenas silencia as diferenças, pressionando os trabalhadores a incorporar a cultura dominante (LOPEZ-ROCHA, 2005;2006). Paraphraseando Siqueira, Sales e Fischer (2016), as organizações transformam-se quando promovem a inclusão, pois assimilam e aprendem a partir das diferentes perspectivas de seus trabalhadores, reconhecendo e valorizando a diversidade,

além de permitir que sua cultura organizacional seja alterada. Para os autores, inclusão significa a “percepção do indivíduo sobre o tratamento que ele recebe e a abertura de espaço para a vivência plena da identidade social que o caracteriza, ainda que contextualmente, sem a necessidade de se valer de estratégias para negociação de sua aceitação no ambiente corporativo” (SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016, p. 4).

Quanto à importância da inclusão, Baumeister e Leary (1995) já argumentavam que as pessoas preferem realizações validadas, reconhecidas e valorizadas por outras pessoas ao invés de realizações solitárias. Os autores também afirmam que a necessidade de se sentir aprovado está relacionada ao fato de que a aprovação é um pré-requisito para formar e manter vínculos sociais. Sob essa ótica, os autores sugerem que a pertença pode ser quase tão convincente quanto à necessidade de alimentar-se, já que a cultura humana está significativamente condicionada pela pressão para proporcionar pertencimento. Para os autores, se a pertença é de fato uma necessidade fundamental, a perda de pertencimento pode gerar, até mesmo, alguns sinais de desajuste ou estresse, patologia comportamental ou psicológica e, possivelmente, problemas de saúde. Portanto, a necessidade de pertencer deve ser encontrada em algum grau em todos os seres humanos e em todas as culturas, embora haja diferenças individuais de força e intensidade, bem como variações culturais e individuais na forma como as pessoas expressam e satisfazem essa necessidade.

Diversidade, de acordo com Freitas (2015), é uma característica inerente à humanidade e, em razão da sua transversalidade e complexidade, tem se tornado tema de discussão da sociedade moderna, obtendo maior importância devido às exigências no processo de globalização, com suas implicações econômicas, sociais, culturais e políticas. Para Myers (2003), o reconhecimento da diversidade significa o respeito às diferenças, a tolerância, o diálogo, o zelo, a responsabilidade pela vida e pelo bem comum, e as relações construídas a partir da ética, da valorização e da proteção. Em decorrência de sua importância para a vida contemporânea, o tratamento da diversidade e diminuição de desigualdades foi determinado pela ONU como meta para o novo milênio (FREITAS, 2015).

Conforme Barros (2009), as diferenças são condições irreversíveis do ser humano e são intrínsecas à sua essência, e as desigualdades são resultantes do tratamento dado às diferenças, passíveis de serem reversíveis. De acordo com o autor, as desigualdades estão relacionadas a uma sociedade que pode originar uma população rica ou pobre, alfabetizada ou não, empregada ou não. Para Diniz *et al.* (2013), os gestores precisam assumir um papel proativo nesse processo, pois não é necessário haver situações de discriminação para existir a mobilização contra essas

ações. É fundamental antecipar a ocorrência do preconceito e atuar ativamente para evitar que ele aconteça. Outro aspecto relevante é propiciar a formação gerencial, com a finalidade de desenvolver competências administrativas específicas para o trabalho da diversidade nas organizações. Cabe, principalmente aos gestores, reproduzir a mensagem de apoio e inclusão social às minorias. É imprescindível, também, que as políticas adotadas não sejam impostas, mas se tornem fruto de um processo estabelecido por meio de diálogo.

Sob a perspectiva crítica de Alcadipani e Tureta (2009), as relações de trabalho sofreram significativas alterações nos últimos anos, não somente na forma e conteúdo do trabalho, mas também no perfil do trabalhador, de acordo com o aumento dos grupos minoritários no ambiente de trabalho. Esses grupos, em razão das mudanças sociais, se sobressaíram profissionalmente, ocupando cargos de destaque nas organizações. Pois, os trabalhadores com esse perfil, são geralmente alvos de discriminação e preconceito. Para os autores, os problemas organizacionais atuais vão além da, embora ainda presente, exploração dos trabalhadores. Entretanto, é preciso levar em consideração a diversidade, que dificilmente pode ser compreendida a partir das categorias analíticas criadas tradicionalmente, por uma ciência branca, masculina, ocidental, elitista e heterossexual. A multiplicidade de perspectivas permite a inserção, no campo organizacional crítico, de outras abordagens, como a feminista, a pós-colonialista e a *queer-theory*, entre outras.

O embasamento no estado da arte sobre a gestão da diversidade no ambiente de trabalho entre os anos de 2007 a 2018 no mundo, foi obtido por meio de pesquisa em bases de dados. Na Web of Science, foram encontrados 752 estudos dos quais, após criteriosa leitura, foram selecionados 437 para esta pesquisa, em razão de os demais abordarem a diversidade nas áreas de instituições de ensino, genética e indústria farmacêutica. Na pesquisa a base de dados Scopus, foram encontrados 314 estudos. Na pesquisa a base de dados Spell, foram encontrados 7 estudos, enquanto na base de dados Scielo foram 6 estudos. O tema pesquisado relaciona-se especificadamente à gestão da diversidade organizacional. Contudo, são muitos os estudos que surgiram sobre a questão da diversidade em ambientes de trabalho, envolvendo áreas diversas, como indústria, comércio, saúde, instituições financeiras, entre outros. Diante do exposto, infere-se que trabalhar com a diversidade ainda representa um desafio para as organizações que atuam em qualquer ramo de atividade.

Além disso, foi possível constatar que a produção internacional sobre o tema da gestão da diversidade organizacional está mais avançada, se comparada a produção nacional, e que a mesma continua em crescente evolução. Na base de dados da Web of Science foram

encontrados 36 estudos sobre o assunto publicados no ano de 2007, sendo que a produção manteve consideravelmente a ascensão a cada ano, chegando ao número de 106 pesquisas encontradas no ano de 2017. O mesmo ocorreu com a base de dados Scopus, sendo 13 o número de estudos encontrados no ano de 2007, totalizando 32 no ano de 2017. Nas bases de dados nacionais, os números se revelam diferentes. Na Spell foram encontrados apenas 07 estudos e na Scielo apenas 06 estudos entre os anos de 2007 e 2017, totalizando 13 trabalhos.

Parafraseando Siqueira, Sales e Fischer (2016), a produção brasileira é recente e permanece tímida. Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), Gonçalves *et al.* (2016), Siqueira, Sales e Fischer (2016), e Pena e Cunha (2017), o pioneiro trabalho acadêmico sobre a gestão da diversidade no Brasil “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras” foi apresentado por Maria Tereza Leme Fleury, no Enanpad no ano de 1999, e publicado em 2000 na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – RAE/FGV. Nesse trabalho, foram apresentadas algumas iniciativas de implementação de programas de gestão da diversidade em empresas instaladas no Brasil, sobretudo multinacionais norte-americanas.

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004), as ideias sobre gestão da diversidade tiveram origem nos Estados Unidos. Segundo os autores, o primeiro estudo a utilizar o termo “gestão da diversidade”, foi o de R. Roosevelt Thomas Jr. no ano de 1990, em artigo publicado na Harvard Business Review, onde o mesmo defendia a importância da substituição das políticas públicas de ação afirmativa por práticas de gestão da diversidade. Em contrapartida, Cox Jr. e Blake (1991) foram pioneiros em defender os benefícios da gestão da diversidade sob o aspecto do desempenho econômico: redução de custos com rotatividade e absenteísmo, atração de talentos para as organizações, aceitação de novas culturas, aumento de criatividade, inovação e flexibilização de gestão.

2.1.1 Desempenho organizacional

A questão em relação a diversidade ganhou ênfase também na Administração, especialmente nos estudos organizacionais (NKOMO; COX, 1996; HANASHIRO; QUEIROZ, 2005; DINIZ *et al.*, 2013; NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014). O avanço das pesquisas sobre esse tema, conforme Nkomo e Cox (1999), foi resultado da verificação do aumento da diversidade no ambiente de trabalho e dos possíveis impactos que tal diversidade desencadearia no desempenho final das organizações. De acordo com Fleury (2000), em uma perspectiva

positiva, a diversidade passou a ser tratada como uma prática a ser gerida no contexto organizacional, com a finalidade de potencializar seus benefícios. De acordo com Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), a questão da diversidade está inserida no campo de interesse dos estudos organizacionais com a finalidade de analisar os efeitos das diferenças nas equipes de trabalho, nas organizações e no comportamento e desempenho dos trabalhadores.

Não obstante, o contexto empresarial é caracterizado por avanços que têm demandado o desenvolvimento de conhecimento relativo à GP e melhor aproveitamento da diversidade humana, cada vez mais presente no ambiente organizacional (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008; BAHIA; SCHOMMER, 2009). Para Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008), essa realidade faz com que seja necessário perceber, compreender e aproveitar as diferenças entre os trabalhadores, tornando as equipes mais adaptativas, cooperativas, criativas e inovadoras na execução de atividades. Nesse sentido, a diversidade é caracterizada como um fenômeno intrínseco e desafiador para as organizações (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; PENA; CUNHA, 2017).

A adoção da gestão da diversidade pelas organizações, de acordo com Pereira e Hanashiro (2010) e Chanlat *et al.* (2013), foi inicialmente uma alternativa de cumprir as exigências legais. Entretanto, com o passar do tempo, foi evoluindo para um instrumento de gestão capaz de lidar com um ambiente de trabalho heterogêneo. Agora, passa a ser vista como um possível diferencial na GP e pode ser considerada como um valor da cultura organizacional. Estudos realizados apontam que a gestão da diversidade pode gerar benefícios organizacionais, elevando o desempenho geral das organizações (COX; BLAKE, 1991; FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Conforme Prieto, Phipps e Osiri (2009), as organizações confiam cada vez mais em grupos de trabalho multifuncionais na tentativa de estimular a inovação, resolver problemas e tomar decisões.

De modo geral, a gestão da diversidade passou a ser defendida sob dois aspectos. Primeiramente, as práticas voltadas para gerir a diversidade seriam socialmente mais justas do que as políticas de ação afirmativa, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo a gestão da diversidade gera benefícios organizacionais e, conseqüentemente, eleva o desempenho das organizações, em razão da multiplicidade de perspectivas que compõem o ambiente de trabalho (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; PENA; CUNHA, 2017). De forma genérica, a gestão da diversidade é compreendida como a adoção de práticas de gestão que asseguram que as características pessoais, ou de grupo, sejam benéficas para o desempenho geral das organizações (THOMAS Jr., 1990).

Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004) apontam alguns benefícios da aplicação da gestão da diversidade em relação ao desempenho das organizações: redução de custos com absenteísmo, atração de trabalhadores talentosos para a organização, sensibilização para novas culturas que constituem o mercado, aumento da criatividade e inovação na empresa, aumento da flexibilização do processo administrativo e aumento da capacidade de resolução de problemas. Conforme Chanlat *et al.* (2013-2014), quanto a gestão da diversidade, a suposição básica é, naturalmente, que a mesma é positiva para qualquer organização e, que as condições certas devem ser postas em prática para explorar essas diferenças, fontes de enriquecimento, inovação e desempenho. De acordo com Gonçalves *et al.* (2016) compreende-se que a gestão da diversidade é uma prática que valoriza e promove o bem-estar dos trabalhadores, além de reter talentos e beneficiar o êxito organizacional.

Sendo assim, a inclusão dos grupos diversos torna-se uma iniciativa que pode impactar positivamente no desempenho dos trabalhadores, gerando um sentimento de vinculação, de fazer parte de algo ou de algum projeto. Parafraseando Hanashiro e Queiroz (2006), as variáveis da diversidade influenciam na dinâmica presente entre os grupos e no seu desempenho, tornando a mesma um fator efetivo para a integração social. O problema da inclusão social, na perspectiva de Ferreira e Rais (2016), apresenta-se por meio de duas faces: afetivas e cognitivas, fato que torna o ambiente ainda mais complexo. Segundo os autores, mesmo em países mais desenvolvidos, a inclusão social é abalizada por estigmatização, estereótipos e preconceitos implícitos.

Conforme Bicalho e Caproni Neto (2012), o preconceito é outra característica da sociedade da distinção, exercendo ofício relevante na manutenção da hierarquia entre os grupos sociais ao corroborar com a valorização dos predicados do grupo dominante e a depreciação dos que não se enquadram no padrão de excelência. Os autores destacam que, em virtude das desigualdades recorrentes, podem se consolidar o ódio e a violência entre os grupos. Em relação a esse aspecto, Fleury (2000) compreende que valorizar e gerir a diversidade de forma adequada pode tornar-se um fator positivo por representar ações promissoras de inclusão social, trazendo, também, resultados positivos de desempenho para os trabalhadores e organizações.

O impacto da diversidade no desempenho é relatado pela maioria dos recentes estudos sobre o tema. Na revisão desses estudos, é possível perceber que a maior parte deles mediu algum tipo de desempenho (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005). Onze anos após esse estudo, Ferreira e Rais (2016) ainda asseguram que grande parte da literatura sobre diversidade organizacional é dedicada à relação existente entre uma maior diversidade no ambiente de

trabalho e seus reflexos em vários indicadores de desempenho organizacional. Nessa mesma lógica, Nóbrega, Santos e Jesus (2014) afirmam que a pesquisa relacionada à questão da diversidade tem por objetivo analisar o reflexo das diferenças no ambiente de trabalho, no desempenho dos trabalhadores, nas equipes de trabalho e nas organizações. Parafraseando Gonçalves *et al.* (2016), no Brasil, é cada vez mais evidente a importância de considerar a diversidade como uma questão decisiva para o desempenho organizacional.

Para, Hanashiro e Queiroz (2005), a diversidade demográfica aumenta o número de conflitos e dificulta a comunicação interna entre as equipes de trabalho, em virtude da dificuldade de se unir diferenças cognitivas, atitudes e valores. Para que esse processo ocorra de melhor forma, os autores pontuam a necessidade da efetividade da gestão dessa diversidade e a utilização correta da comunicação, uma vez que, por meio dela, ocorre a integração social de forma positiva ou negativa. O aumento do compartilhamento de informações explica a relação positiva entre a diversidade funcional e o desempenho (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005). Lopez-Rocha (2005-2006) argumenta que a presença da diversidade no ambiente de trabalho agrega valores existentes na cultura das pessoas, e que a diversidade pode influenciar as atitudes e o desempenho dos trabalhadores.

Em seus estudos, Zhang e Hou (2012) afirmam que os grupos diversos desempenham melhor suas atividades quando comparados aos grupos homogêneos, em virtude da redução dos conflitos de relacionamento e de execução de tarefas. Para Alves e Galeão-Silva (2004), beneficiar-se da diversidade presente nas organizações aumentaria o desempenho geral diante da influência positiva de um ambiente de trabalho multicultural. À medida em que a diversidade significa multiplicidade de perspectivas, são geradas expectativas acerca de uma maior efetividade nos processos decisórios, criatividade e inovação, impactando positivamente o desempenho de toda a organização (FERREIRA; RAIS, 2016). De acordo com Prieto, Phipps e Osiri (2009), possuir perspectivas divergentes pode se tornar útil quando os grupos estão procurando criar ideias criativas ou resolver problemas complexos. Conforme o estudo de Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Guillen (2018), os gestores de pessoas poderiam otimizar os efeitos positivos da diversidade por meio de estratégias baseadas em práticas que favoreçam o comprometimento dos trabalhadores com suas equipes e organizações.

Já sob a perspectiva da teoria crítica, em relação às práticas realizadas pelas organizações para capacitar seus trabalhadores, Ospina (2015) compreende que, na oferta de capacitação, está implícita a ideia de transformá-los em um método que contribui para melhorar o processo de produção, aumentar a produtividade e os lucros. Desse modo, em uma versão

revigorada da essência do capitalismo, o indivíduo é considerado um capital com conhecimentos, competências e um estado de saúde adequado para realizar suas funções, gerar dinheiro e lucros. Para o autor, a busca pelo aprimoramento do indivíduo não obedece à racionalidade substantiva, mas sim, a racionalidade instrumental, guiada pela necessidade de melhorar indicadores econômicos.

Nesse sentido, Mozzato e Grzybovski (2013) inferem que, além do reconhecimento do capital, também se faz importante considerar a relação do trabalhador com o seu trabalho, desprendendo-se, assim, da racionalidade linear. Por sua vez, Ospina (2015) aponta a perda da possibilidade de realização do indivíduo por meio do trabalho no momento em que o mesmo se torna uma atividade comercial, útil apenas para obter os meios de subsistência e contribuir com a transformação de dinheiro em capital.

O estudo de Mueller (2013) questiona a premissa do *homo economicus* que não leva em consideração a interferência das normas culturais de cada sociedade no comportamento dos indivíduos. Segundo o autor, seria possível que indivíduos racionais tomassem decisões espontaneamente, contrariando a lógica do interesse econômico individual. Nesse sentido, conclui que um dos fatores que implica nas desigualdades é o discurso subentendido de que há culturas mais suscetíveis ao desenvolvimento do que outras. Sob esse aspecto, Mozzato e Grzybovski (2013), também compartilham a ideia de que os indivíduos estão abandonando sua totalidade como seres humanos em prol da maximização dos lucros em mercados competitivos e autorregulamentados, almejando os resultados sem considerar a essência humana.

Apresenta-se, no Quadro 2, uma síntese alusiva ao referencial teórico sobre diversidade organizacional.

Quadro 2 – Síntese da teoria sobre diversidade organizacional

Diversidade Organizacional	Autores
Questionamento à preponderância dos modelos de gestão tradicionais.	Irigaray e Saraiva (2009)
Compreender que a diversidade implica valorizar o hibridismo cultural.	Pereira e Hanashiro (2009)
A ideia de que todas as pessoas são iguais, apenas silencia as diferenças.	Lopez-Rocha (2005;2006)
Aprendizado organizacional a partir das diferentes perspectivas de seus trabalhadores.	Lopez-Rocha (2005;2006) Siqueira, Sales e Fischer (2016)
A importância da inclusão.	Baumeister e Leary (1995)
Instrumento de inclusão social e benefícios organizacionais.	Cox (1991) Fleury (2000) Alves e Galeão Silva (2004) Nóbrega, Santos e Jesus (2014) Pena e Cunha (2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

2.2 Gestão da diversidade

Conforme Maccali *et al.* (2015), a gestão da diversidade no ambiente organizacional brasileiro teve início nas décadas de 1980 e 1990, com a discussão sobre cotas raciais, pautadas nas ações afirmativas. Segundo as autoras, essa prática no Brasil é uma das medidas tomadas pelas organizações como forma de igualar as oportunidades de trabalho. Uma das ações mais utilizadas no país refere-se ao sistema de cotas que determina certo número ou porcentagem de vagas a serem preenchidas por pessoas portadoras de algum tipo de deficiência ou característica. Contudo, o sistema de cotas no contexto brasileiro é um dos mais polêmicos métodos da gestão da diversidade, principalmente pela perspectiva daqueles que não fazem parte do grupo de beneficiários (MACCALI *et al.*, 2015).

Para Cox (1991), a gestão da diversidade tem como principal objetivo a inclusão dos grupos minoritários. Na visão de Fleury (2000), o objetivo de gerir a diversidade é a administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição do quadro de funcionários, com a finalidade de atrair e reter talentos. Parafraseando Chanlat *et al.* (2013;2014) a gestão da diversidade refere-se basicamente à socialização dentro de um grupo. Cox (1994) compreende a gestão da diversidade como a implementação de ações organizacionais que procuram maximizar os benefícios da diversidade e minimizar as possíveis desvantagens. Para o autor, por meio da gestão da diversidade, é possível atingir no mínimo os seguintes objetivos organizacionais: a responsabilidade social, o aprimoramento dos resultados e o cumprimento das obrigações legais. Entretanto, o desafio para os profissionais da área de GP é conseguir realizar uma integração organizacional que respeite os grupos diversos presentes nas organizações e que não anule o potencial das diferenças (CHANLAT *et al.*, 2013;2014).

O gerenciamento da diversidade, conforme Cox e Blake (1991), além de promover a responsabilidade social nas organizações, beneficia as áreas de custos e marketing, a flexibilidade organizacional e a solução de problemas. Para os autores, atrair, reter e motivar profissionais de diferentes perspectivas pode ser considerado fonte de benefícios organizacionais por meio do acréscimo de qualidade do quadro de funcionários, da criatividade e da adaptação flexível a mudanças. A gestão, para ser efetiva, requer um aumento na tolerância da individualidade, pois a questão não é aceitar que os indivíduos são diferentes, mas criar uma atmosfera de inclusão e compromisso com a valorização da diversidade (SHEN *et al.* 2009). Conforme os autores, os gerentes precisam valorizar ativamente a diversidade, pois, quando

projetada e implementada de maneira adequada, a gestão eficaz da diversidade pode apoiar o desenvolvimento organizacional.

Conforme o conceito de Thomas Jr. (1991, p.10): “gestão da diversidade é um amplo processo gerencial para desenvolver um ambiente que funciona para todos os trabalhadores”. Na compreensão do autor, para que esse processo se efetue, a diversidade deve ser abordada em três níveis, respectivamente: individual, interpessoal e organizacional. Por meio do raciocínio do autor, interpreta-se que a gestão da diversidade demanda um processo de mudança na cultura organizacional. Sob a mesma perspectiva, Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) corroboram que a mudança da cultura organizacional representa um aspecto importante para a gestão da diversidade. Para Fleury (2000), a gestão da diversidade significa adotar um enfoque holístico para criar um ambiente de trabalho que proporcione aos trabalhadores pleno desenvolvimento de seu potencial. Não se trata de um pacote de soluções prontas, nem mesmo de um programa para sanar o problema da discriminação e do preconceito.

De acordo com Shen *et al.* (2009), a gestão da diversidade baseia-se no reconhecimento da diversidade e diferenças como aspecto positivo para as organizações, e não como problemas a serem resolvidos. De acordo com os autores, nas empresas onde existe uma gestão eficaz da diversidade, estão inseridos trabalhadores que apresentam um comportamento mais cooperativo em relação a grupos homogêneos. Parafraseando Maccali *et al.* (2015), a implementação da gestão da diversidade, quando bem planejada, tem o potencial de desenvolver os trabalhadores para que se engajem em maneiras diferentes de pensar e agir de modo construtivo. A gestão eficaz de um ambiente de trabalho diversificado, que almeja desenvolver a capacidade de seus trabalhadores, utiliza práticas de gestão para a diversidade como forma de identificar e reduzir possíveis preconceitos ocultos. Ainda para os mesmos autores, a questão de lidar com o diferente impacta tanto no indivíduo, quanto nos contextos ao qual está inserido. Sendo assim, para que a inclusão da diversidade possa ser efetivada e transcorra de forma harmoniosa, é fundamental que ocorra interação entre os trabalhadores e a empresa. De acordo com Chanlat (1994), o ser humano não se desenvolve sozinho, mas evolui por meio da interação com outras pessoas e por meio das relações sociais nas quais adquire novos conhecimentos e compreensão das diferenças existentes.

Shen *et al.* (2009) afirmam ser importante aos gestores de pessoas praticarem ações que de fato contribuam com o desenvolvimento e o bem-estar de cada indivíduo. Como exemplo dessas ações, está a utilização de ferramentas de gestão que promovam a igualdade no recrutamento e seleção, desse modo, aumentando a oportunidade de emprego para todos. Os

autores ainda trazem outros exemplos de ação para estimular práticas que propiciem a inclusão, gerando um ambiente de trabalho produtivo e criativo; realizar a avaliação de desempenho do indivíduo, não da raça ou religião; proporcionar a promoção de mulheres e minorias e oferecer remunerações justas e igualitárias. De acordo com Chanlat *et al.* (2013-2014), a gestão da diversidade busca tornar o ambiente de trabalho um lugar integrador para todos e promover uma cultura que aceite as diferenças, a fim de tornar a organização mais eficiente, mais eficaz e mais criativa em seu contexto, ou seja, as diferenças devem fazer a diferença.

Para atingir esse objetivo, de acordo com Maccali *et al.* (2015), a organização precisa instituir práticas que divulguem sua política organizacional e tornem seu ambiente de trabalho mais atrativo e, conseqüentemente, produtivo. Com base na literatura sobre gestão da diversidade, práticas organizacionais de recrutamento, socialização e sensibilização foram apontadas como as principais ações de GP relacionadas à inclusão. Segundo as autoras, o processo de recrutamento implica, inclusive, na adaptação da estrutura organizacional às pessoas com deficiência e o reconhecimento das suas competências úteis à organização. É importante que haja interação entre os indivíduos e a empresa, ou seja, socialização, e que os indivíduos envolvidos sejam conscientizados com a finalidade de promover a valorização da diversidade. Isso ocorre pois, cada vez mais, se reconhece que as competências e habilidades específicas são necessárias para desenvolver um trabalho com êxito entre membros de um grupo diverso (MACCALI *et al.*, 2015).

Para Maccali *et al.* (2015), essas capacidades podem ser desenvolvidas por meio da gestão da diversidade, que tem como principal finalidade agir como facilitador na integração de grupos minoritários no mercado de trabalho. Ainda conforme as autoras, pessoas que não possuem determinadas competências para trabalhar com a diversidade serão menos capacitadas para desenvolver um trabalho de integração entre os grupos. Contudo, Moore (1999) ressalta que a intenção em desenvolver habilidades para integrar um grupo diverso não é tornar a organização homogênea, mas sim criar uma estrutura onde os indivíduos possam cultivar suas dimensões de diversidade e, simultaneamente, evitar conflitos interpessoais. Desse modo, confere-se aos trabalhadores as qualificações, aptidões e informações necessárias para a realização de um trabalho produtivo. Como referem Maccali *et al.* (2015), para garantir o sucesso da gestão da diversidade, as organizações precisam proporcionar uma cultura na qual as pessoas possam se orgulhar de suas características únicas e estejam dispostas a compartilhá-las.

Dalmau e Tosta (2009) inferem que a GP deve promover condições para que os trabalhadores se tornem parceiros da organização ao qual estão inseridos. Para tanto, Sausen *et al.* (2017) aludem que os gestores precisam desenvolver um ambiente de trabalho flexível e de troca de informações, onde os trabalhadores possam aplicar seus conhecimentos e habilidades e tomar as decisões necessárias para a obtenção dos resultados esperados pela organização. Nesse sentido, Shen *et al.* (2009) ponderam ser amplamente reconhecido pelos pesquisadores, que a gestão da diversidade pode ser alcançada por meio da aplicação de estratégias adequadas de GP, da aprendizagem organizacional, da flexibilidade e da criação de conhecimento e desenvolvimento de um ambiente de trabalho propício à gestão da diversidade. Para os autores, é essencial que a mesma se encontre no centro das práticas de GP. Apresenta-se, no Quadro 3, uma síntese das teorias sobre a gestão da diversidade.

Quadro 3 – Síntese da teoria sobre a gestão da diversidade

Gestão da Diversidade	Autores
Iniciou no ambiente organizacional brasileiro nas décadas de 1980 e 1990, com a discussão sobre cotas raciais.	Maccali et al. (2015)
Método de gestão, baseado em valor e aceitação das diferenças.	Brdulak (2008)
Criar um ambiente de trabalho que proporcione aos trabalhadores pleno desenvolvimento de seu potencial.	Fleury (2000)
Principal objetivo a inclusão dos grupos minoritários.	Cox (1991)
Administração das relações de trabalho, com a finalidade de atrair e reter talentos.	Fleury (2000)
Realizar uma integração organizacional e não anular o potencial das diferenças.	Chanlat et al. (2013-2014)
Amplo processo gerencial para desenvolver um ambiente de trabalho que funcione para todos.	Thomas Jr. (1991)
Quando implementada de modo adequado, pode apoiar o desenvolvimento organizacional.	Cox (1994) Cox e Blake (1991) Shen et al. (2009)
É essencial que se encontre no centro das práticas de GP.	Shen et al. (2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em relação à questão da gestão da diversidade percebe-se que existem diferentes visões quanto a sua contribuição. Sob uma determinada perspectiva a gestão da diversidade tem a finalidade de igualar as oportunidades de trabalho, incluir os grupos minoritários, proporcionar um ambiente de inclusão e valorização das diferenças que funcione para todos os trabalhadores e promover o engajamento de diferentes modos de pensar e agir. Por outro viés, contribui com a atração de talentos, procurando maximizar os benefícios das diferenças entre os trabalhadores e minimizar suas possíveis desvantagens, desse modo, apoiando o desenvolvimento organizacional.

2.2.1 Práticas de gestão de diversidade

Pena e Cunha (2017) relatam que um estudo publicado pela *Harvard Business Review*, desenvolvido por Dobbin e Kalev (2016), constatou que um grande número de empresas começou a dar importância à questão da diversidade somente após uma série de processos judiciais enfrentados por algumas organizações de Wall Street devido a casos de discriminação e assédio. De acordo com os autores, essas questões continuam em pauta nas demais organizações que ainda sustentam políticas de gestão ultrapassadas em relação aos seus trabalhadores. Parafraseando Alves e Galeão-Silva (2004), a implementação de práticas administrativas eficazes de gestão da diversidade estabelece uma série de mudanças cognitivas e culturais, que vão além de simples procedimentos administrativos.

No contexto brasileiro, as políticas e práticas organizacionais em relação à diversidade tiveram origem a partir de movimentos historicamente datados (SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016). Para os autores, o panorama de redemocratização e a abertura da economia nacional beneficiaram a entrada de novas organizações no Brasil. Por consequência disso, originou-se uma gama de questões, já que essas empresas traziam novos modelos de gestão, de estratégias organizacionais e um novo conjunto de diferenças entre seus trabalhadores. Sob essa perspectiva, alguns debates começaram a surgir com o objetivo de equacionar essas questões impostas às organizações. O modelo de gestão da diversidade desponta, então, como a primeira possibilidade de as organizações reavaliarem alguns de seus preceitos (PENA; CUNHA, 2017).

Maccali *et al.* (2015) e Maciel e Baasch (2015) apontam as práticas organizacionais de recrutamento, socialização, sensibilização e capacitação como as principais ações de GP relacionadas à inclusão. Tipper (2004) considera que o processo de recrutamento com a intenção de promover a diversidade nas organizações vai além das práticas tradicionais de GP. Para Maccali *et al.* (2015), o desenvolvimento de uma prática de recrutamento em prol da diversidade, ao invés de representar um desafio para as organizações, passa a ser interpretada como uma prática habitual de recrutamento como as convencionais.

Para que a inclusão da diversidade se torne harmoniosa no âmbito das organizações, fazem-se necessárias algumas ações. Entre essas, estão a conscientização dos indivíduos envolvidos para a sensibilização das atitudes que afetam o comportamento dos trabalhadores da empresa; a socialização entre os trabalhadores e organizações; capacitação para criar um mecanismo em que os trabalhadores possam conservar suas características e simultaneamente evitar conflitos interpessoais e estresse entre os grupos (MACCALI *et al.*, 2015). Segundo

Myers (2003), as práticas em prol da diversidade teriam o objetivo de adotar iniciativas e ações que não apenas reconheçam as diferenças, mas também as enalteçam.

Brunstein e Serrano (2008) assinalam algumas condições básicas que antecedem a implementação de práticas específicas para gerir a diversidade. Elas apresentam a relação com a conscientização dos gestores e trabalhadores sobre a importância da responsabilidade social e políticas de valorização das diferenças no ambiente de trabalho. Recomendam que as organizações adotem medidas como proporcionar aprendizagem à linguagem dos sinais (LIBRAS), elejam um profissional por setor para atendimento às PcDs, proporcionem condições e alterações físicas de trabalho, adotem programas de educação ou readaptação para trabalhadores que desenvolveram alguma incapacidade e formem grupos de suporte aos trabalhadores negros, mulheres, homossexuais e PcDs.

Em seu trabalho, Carvalho-Freitas (2009) argumenta sobre a necessidade de não apenas incluir, mas também integrar e valorizar os grupos diversos por meio de práticas de sensibilização de gestores e equipes. Isso precisa ocorrer para alterar a imagem das PcDs como trabalhadores incapazes ou que são beneficiados pela legislação. Outro fator necessário é a adaptação de condições para viabilizar as atividades das PcDs. Ainda assim, são necessárias práticas de GP que promovam a igualdade de oportunidades, esclarecendo que a seleção, a capacitação e a promoção devem basear-se na avaliação justa das competências conforme a condição do candidato.

O estudo realizado por Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr. (2011) conclui que a valorização das mulheres no ambiente de trabalho representa maior desafio. A pesquisa dos autores aprofunda as práticas destinadas às mulheres em cinco empresas. Essas ações são caracterizadas como: obrigação legal, obrigação sociolegal e múltiplas iniciativas. Segundo os autores, de modo geral, as práticas são de caráter assistencial como benefícios médicos e odontológicos, auxílio creche ou babá, e salão de beleza. Uma das organizações pesquisadas possui 70% de mulheres nos cargos de chefia e oferece plano de aposentadoria privada, ajuda financeira para casamento, enxoval de bebê, auxílio babá, palestras e acompanhamento para gestantes, concursos de beleza, descontos em cabeleireiros e celebração da gravidez.

Sob a mesma perspectiva, Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) analisam os efeitos positivos que práticas de flexibilidade de horários e apoio aos cuidados dos dependentes das profissionais têm na satisfação com a carreira. Conforme os autores, essas práticas referem-se a auxílio creche ou babá, auxílio educação, planos de saúde mais abrangentes, apoio aos

cuidadores e clínicas especializadas em idosos, e auxílio para que os homens possam se dedicar mais à sua família.

Dos grupos estudados pelos pesquisadores brasileiros, segundo Freitas (2015), a comunidade LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros) é a que mais carece de práticas voltadas para a sua integração e valorização no ambiente de trabalho. Conforme Freitas (2015), é possível dizer que a comunidade LGBT ainda não foi “vista”, nem mesmo assumida ou valorizada no ambiente de trabalho. Ainda, aparenta ser válida a necessidade de mais rigidez nas leis e políticas públicas de combate à homofobia. Freitas (2015) afirma que os líderes possuem papel fundamental no repúdio a violência e a discriminação. Corroborando com a ideia da autora, Irigaray e Saraiva (2009) relatam em seu estudo que os homossexuais se consideram mais excluídos que os demais grupos.

Conforme Silva (2000), iniciar um programa de incentivo a diversidade requer conhecimento profundo sobre o tema e a elaboração de uma estrutura para esse programa. Mais do que criar normas e proibições, as organizações podem proporcionar um ambiente democrático e seus programas de diversidade podem possuir uma dimensão educativa. Após a estruturação do programa, se faz necessário definir estratégias de longo prazo, uma campanha de lançamento e um plano de implementação. O autor enfatiza que, para o programa ser bem-sucedido, é preciso que a direção assuma a diversidade como um valor da empresa, inserindo-a em sua declaração de missão e incorporando-a ao seu planejamento estratégico. O programa precisa, também, definir os princípios de discriminação assumidos pela empresa, os seus objetivos e a alocação de recursos necessários para atingi-los.

Além dos gestores, segundo Silva (2000), o programa deve contar com a participação de todos os níveis da organização e com uma equipe especializada para coordenar esse processo. Sendo assim, uma equipe com características multiculturais possui maiores probabilidades de obter êxito. De acordo com o autor, outro aspecto indispensável aos programas de diversidade é a avaliação permanente dos resultados. O programa não deve ser uma iniciativa isolada e precisa refletir em cada setor do negócio, bem como nas relações com os trabalhadores, fornecedores, revendedores, clientes e comunidade, por meio de capacitação, com o objetivo de motivar e sensibilizar os integrantes das organizações para a valorização da diversidade (SILVA, 2000).

Na concepção de Bahia e Schommer (2009), as práticas costumam exigir o engajamento de diversos indivíduos e setores. Segundo os autores, ao Estado compete legislar, estabelecer o cumprimento da legislação, promover políticas para a geração de emprego e renda, promover

condições de infraestrutura para a acessibilidade em diversas áreas e promover oportunidade laborativa via concursos públicos. Aos próprios trabalhadores e as organizações cabe a função do “ensinamento”, agindo de modo proativo. Outras obrigações das organizações são a geração de empregos e o desenvolvimento das capacidades para receber os trabalhadores dos grupos diversos. Para Maciel e Baasch (2015), o gestor de pessoas deve possuir características de liderança e habilidade em gerenciar conflitos, para conseguir gerenciar a diversidade presente na organização.

Apresenta-se, no Quadro 4, uma síntese das práticas de gestão da diversidade investigadas neste estudo.

Quadro 4 – Síntese da teoria sobre as práticas de gestão da diversidade

Práticas de Gestão da Diversidade	Autores
Apontam as práticas de recrutamento, socialização, sensibilização e capacitação como as principais ações de gestão de pessoas relacionadas à inclusão.	Maccali et al. (2015) Maciel e Baasch (2015)
Ações que não apenas reconheçam as diferenças, mas também as enalteçam.	Myers (2003)
Se faz necessário não apenas incluir, mas também integrar e valorizar os grupos diversos.	Carvalho-Freitas (2009)
São necessárias práticas que promovam a igualdade de oportunidade de trabalho.	Carvalho-Freitas (2009)
Iniciar um programa de gestão da diversidade requer conhecimento profundo sobre o tema e a elaboração de uma estrutura para esse programa.	Silva (2000)
Avaliação permanente dos resultados.	Silva (2000)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

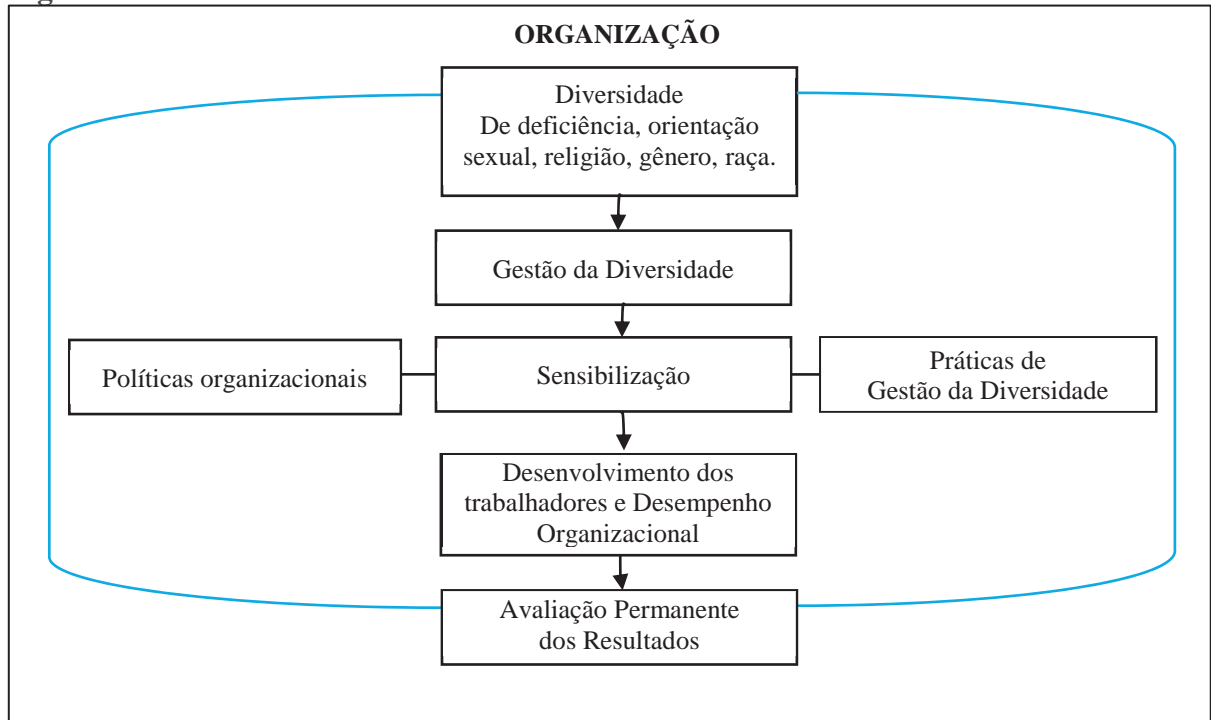
Em síntese, a diversidade humana tornou-se um aspecto cada vez mais presente e crescente no ambiente de trabalho. Gerir essas diferenças, por meio da implementação de práticas de gestão de pessoas adequadas, que proporcionem oportunidades igualitárias de trabalho para todos, além de, contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, traz benefícios organizacionais e estimula à inclusão dos grupos diversos.

2.3 Esquema conceitual analítico: gestão da diversidade

A diversidade que constitui o ambiente de trabalho das organizações e toda sua complexidade podem gerar conflitos interpessoais. Para que a diversidade se torne um fator positivo para desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho organizacional, se faz necessário que as organizações, em conjunto com a GP, efetuem a gestão dessa diversidade por meio das políticas organizacionais, da interação entre os próprios trabalhadores e entre os

gestores e trabalhadores. Em todo esse meio, a avaliação permanente dos resultados é considerada aspecto indispensável (Figura 2).

Figura 2 – Gestão da diversidade



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O *framework* apresentado na Figura 2 demonstra de que modo a efetividade da gestão da diversidade pode gerar benefícios aos trabalhadores e auxiliar o desempenho geral das organizações.

Como gestão da diversidade são analisadas as políticas organizacionais, a sensibilização e as práticas de gestão a diversidade. Estas constituem-se nas categorias analíticas desta dissertação, conforme pode ser visualizado no Quadro 5, com a teoria correspondente.

Quadro 5 – Teoria das categorias analíticas

Categorias	Teoria
Políticas organizacionais	Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008); Bahia e Schommer (2009); Chanlat (1994); Ferreira e Rais (2016); Baumeister e Leary (1995); Siqueira, Sales e Fischer (2016); Pereira e Hanashiro (2010); Maccali <i>et al.</i> (2015).
Sensibilização	Maccali <i>et al.</i> (2015); Carvalho - Freitas (2009); Maciel e Baasch (2015).
Práticas de gestão da diversidade	Myers (2003); Maccali <i>et al.</i> (2015); Brunstein e Serrano (2008); Carvalho-Freitas (2009); Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr. (2011); Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013); Maciel e Baasch (2015); Pereira e Hanashiro (2010); Shen <i>et al.</i> (2009).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para que a inclusão da diversidade se realize de modo efetivo no ambiente de trabalho, fazem-se necessárias algumas ações que não apenas reconheçam as diferenças, mas que também as enalteçam. Alguns autores apontam as práticas organizacionais de recrutamento, socialização, sensibilização e capacitação como as principais práticas de GP relacionadas à inclusão.

Entre essas práticas, estão a conscientização dos gestores envolvidos para a sensibilização das atitudes que afetam o comportamento dos trabalhadores da organização, a socialização entre os trabalhadores e gestores e entre os próprios trabalhadores e a capacitação para criar uma estrutura onde os trabalhadores possam conservar suas características e simultaneamente evitar conflitos interpessoais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos com a descrição das técnicas de pesquisa que foram utilizadas para atender aos objetivos desta dissertação. Como refere Gil (2008), a metodologia tem a intenção de responder às perguntas e problemas que se desenvolveram ao longo da pesquisa, além de esclarecer procedimentos que serão apresentados.

3.1 Classificação e delineamento da pesquisa

Esta pesquisa contou com duas etapas quanto aos seus objetivos: exploratória inicial e descritiva. Conforme pesquisa exploratória inicial realizada na organização pesquisada, sobre a inclusão dos grupos diversos, constatou-se que a organização possui um ambiente de trabalho constituído por trabalhadores que contemplam predominantemente a diversidade de gênero masculino e feminino; de raça ou cor negra, parda e amarela, de religião Católica Apostólica Romana, Evangélica, sem religião e demais religiões não especificadas; de orientação sexual heterossexual, homossexual, bissexual e assexual e portadores de deficiência auditiva, física e visual.

A pesquisa descritiva traz como base o estudo sem a manipulação dos dados e com a descrição da realidade conforme o fato ocorre, de acordo com Gil (2008). Isso está alinhado com a proposta do estudo e exige do observador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Já a pesquisa exploratória, conforme Gil (2008), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como um estudo de caso. Fonseca (2002, p. 33) explica que:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura

compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

O estudo de caso busca esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual elas são tomadas, e como essas decisões foram implementadas e com quais resultados (YIN, 2001). Segundo o autor, é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, a investigação do estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, com dados que precisam convergir.

De acordo com os preceitos de um estudo de caso, será seguido um protocolo de pesquisa (Apêndice A), o qual tem o objetivo de aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2001). O protocolo contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação do instrumento; é dirigido a uma parte totalmente diferente daquela de um instrumento; é desejável utilizar o protocolo em qualquer circunstância, e essencial em projetos de casos múltiplos.

Quanto à abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como qualitativo. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros (GOLDENBERG, 1997). Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem expandido seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (FLICK, 2009; YIN, 2016).

De acordo com Flick (2009), a utilização de um estudo qualitativo pode abranger diversos objetivos distintos, como descrição. Para o autor, a questão de pesquisa de uma investigação qualitativa é um dos aspectos decisórios para o seu fracasso ou sucesso. O modo

ao qual elas são formuladas exerce influência no plano de estudo e, portanto, as questões devem ser formuladas de maneira mais clara e precisa possível.

3.2 Campo da pesquisa

O campo de pesquisa é uma organização familiar de grande porte, atuante no ramo de beneficiamento de couro, criada em 1947. Emprega 341 trabalhadores e está localizada em uma área construída de 25.000 m², no estado do Rio Grande do Sul, sul do Brasil. Nela são processadas 3.500 peças de couro por dia. Atualmente, a matriz é o maior e mais tradicional curtume de vestuário do Brasil e da América Latina. Os principais mercados de atuação dessa empresa, além do interno, são: América do Norte, Ásia e Europa. A organização atua com desenvolvimento próprio, oferecendo pesquisas e materiais que antecedem os lançamentos das coleções, sendo considerada pelo mercado coureiro como uma indicadora de tendências.

A organização pesquisada trata-se da empresa que deu origem a trajetória de seu grupo mantenedor, que desenvolve, também, atividades nos ramos de agricultura, pecuária e reflorestamento, nos municípios de Gentil, Ibirapuitã e Soledade, no estado do Rio Grande do Sul. No sistema integração lavoura-pecuária em plantio direto, cultiva soja, milho e aveia, com a finalidade de comercialização e de alimentação animal em seus empreendimentos de bovinocultura. Sua produção tem capacidade de secagem, beneficiamento e armazenamento de 130.000 sacos de grãos (8.000 toneladas). Na bovinocultura, realiza as etapas de recria e engorda de bovinos de corte, em pastagens e confinamento, com o objetivo de atender ao mercado regional. Executa a formação de florestas de Eucalipto, com a finalidade de produzir material energético (lenha) e madeira de serra (toras) para o consumo próprio.

3.3 População da pesquisa

A população é composta por 341 trabalhadores distribuídos em diversos setores, de uma das unidades da organização de beneficiamento de couro selecionada para a pesquisa, conforme o exposto no Quadro 6. Além dos descritos no quadro, fazem parte do quadro de funcionários seis gestores, oito líderes de setores, seis motoristas, onze aprendizes e trinta e sete trabalhadores que atualmente encontram-se afastados, desse modo, totalizando 273 trabalhadores.

Quadro 6 – População de pesquisa

Setor	Nº de trabalhadores
Administrativo	36
Manutenção	10
Empilhadeira	04
Laboratório	07
Limpeza	06
Caldeira	04
Curtimento e processo final	206
TOTAL	273

Fonte: Elaborado pela autora com dados cedidos pela organização campo de pesquisa (2018).

Desse modo a população desta pesquisa é constituída por 273 trabalhadores da unidade pesquisada que está localizada no norte gaúcho.

3.4 Plano de coleta de dados

Os dados foram coletados considerando o esquema conceitual analítico, demonstrado na Figura 2, conforme as dimensões da diversidade de deficiência, de orientação sexual, de gênero, de religião ou crença, de raça ou cor. A coleta de dados iniciou-se conforme o protocolo de pesquisa (Apêndice A) e a realização do pré-teste com a gestora de pessoas da organização, as técnicas de coleta utilizadas foram: observação não-participante, entrevista semiestruturada e grupo focal (tais técnicas são delineadas nos parágrafos subsequentes). Dessa forma, os dados coletados poderão ser triangulados. Para Flick (2009), a triangulação dos dados significa para o pesquisador assumir diferentes perspectivas sobre uma questão em estudo. Existem diferentes tipos de triangulação: metodológica, teórica, de pesquisa qualitativa e quantitativa, e de pesquisadores. Nesta pesquisa, houve a triangulação metodológica, com as diferentes técnicas de coleta de dados.

Apresenta-se, no Quadro 7, uma síntese da utilização das diferentes técnicas de coleta de dados e os respectivos participantes.

Quadro 7 – Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa

Técnicas de coleta de dados	Participantes da pesquisa
Observação não-participante	273 trabalhadores (áreas produtivas e administrativas)
Entrevista semiestruturada	09 trabalhadores
Grupo focal	04 gestores

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os participantes da pesquisa foram os 273 trabalhadores da unidade pesquisada. A entrevista semiestruturada contou com a participação de nove trabalhadores dos diversos setores, selecionados conforme as dimensões da diversidade investigadas, ou seja, gênero, raça ou cor, religião, orientação sexual e pessoas com deficiência e o grupo focal foi constituído por quatro gestores. A realização da observação não-participante, da entrevista semiestruturada e do grupo focal deu-se no espaço físico da própria organização selecionada para o estudo. A seguir são descritas as técnicas utilizadas para a coleta de dados, inclusive, como foi aplicado o pré-teste.

A observação não-participante (Apêndice B) ocorreu *in loco* nos dois turnos de trabalho: 3 manhãs e 3 tardes, durante a primeira visita à organização no dia seis de outubro do ano de dois mil e dezessete, para a apresentação da pesquisadora e debate do estudo. Uma das proprietárias e gestora da empresa, juntamente com a gestora de pessoas, foram receptivas e comprometidas em colaborar com o estudo. Em um segundo momento no dia sete de dezembro do ano de dois e dezessete, quando foram entregues os questionários e caixas de coleta para a realização de uma pesquisa inicial junto aos trabalhadores da organização. Conforme os resultados dessa pesquisa, observou-se que as dimensões da diversidade mais presentes no ambiente de trabalho da empresa são: gênero, cor/raça, orientação sexual, deficiência física e religião.

Em um terceiro momento no dia cinco de maio do ano de dois mil e dezoito, onde também foram coletadas as assinaturas dos responsáveis na documentação enviada ao Comitê de Ética da Instituição de Ensino, para realização da pesquisa. As demais visitas ocorreram no mês de julho do ano de dois mil e dezoito. Em todos esses momentos, se fez uso do caderno para anotações de campo, seguindo uma das premissas importantes da técnica da observação.

A observação é uma técnica de coleta de dados que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos e os fenômenos que se pretende investigar. A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo. As expectativas associadas à observação não-participante são delineadas da seguinte maneira: “Observadores comuns seguem a corrente dos eventos. O comportamento e a interação prosseguem da mesma forma como prosseguiriam sem a presença de um pesquisador, sem a interrupção da intrusão” (ADLER; ADLER, 1998, p.81).

A observação ocorreu em diversos momentos, desde a primeira visita realizada à organização para consentimento do estudo, logo após, com a realização de uma pesquisa

empírica para conhecimento das dimensões da diversidade que constituem o ambiente de trabalho, no momento das entrevistas e na realização do grupo focal, por meio das seguintes fases: seleção de um ambiente, que foi todo o espaço físico da organização, incluindo áreas administrativas e produtivas, onde e quando os processos e as pessoas interessadas para a pesquisa puderam ser observados; definição do que deve ser documentado na observação e em cada caso; treinamento dos observadores a fim de padronizar esses focos; observação descritiva que forneça uma apresentação inicial e geral do campo; observação focal centrada nos aspectos relevantes à questão de pesquisa. Contudo, salienta-se, que não foi permitido tirar fotos das instalações.

Na sequência, o pré-teste da entrevista semiestruturada foi realizado com a gestora de pessoas da organização, com o intuito de verificar o melhor modo de aplicar as entrevistas, compreender e aprovar seu conteúdo e evitar possíveis falhas ou imprecisões na redação, complexidade das questões, questões desnecessárias, constrangimentos para o informante, exaustão, *etc.* Sendo assim, após a realização do estudo-piloto, obteve-se a aprovação do roteiro de entrevistas pelos gestores. Não havendo a necessidade de nenhuma alteração, iniciou-se a coleta de dados.

Assim, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas presenciais com nove trabalhadores que contemplam uma ou mais dimensões da diversidade investigadas no campo de pesquisa. Destaca-se que o número de entrevistas com os trabalhadores foi definido por meio do critério de saturação dos dados (FLICK, 2009). A entrevista semiestruturada (Apêndice C) foi composta de 21 questões que abordaram a diversidade de gênero, de deficiência, de orientação sexual, de religião e de raça ou cor que compõem o ambiente de trabalho e os valores da organização. A entrevista foi trabalhada com o intuito evidenciar de que modo se desenvolvem as práticas de gestão da diversidade e se as mesmas são coerentes com o discurso perpetrado pela organização pesquisada.

O roteiro da entrevista semiestruturada menciona diversas áreas de tópicos, sendo cada uma delas introduzida por uma questão aberta e concluída por uma questão confrontante. As questões abertas poderão ser respondidas com base no conhecimento que o entrevistado possui. Além disso, foram feitas perguntas controladas pela teoria e direcionadas para os pressupostos. As questões confrontantes correspondem às teorias e às relações apresentadas pelo entrevistado, com a finalidade de reexaminar criticamente essas noções à luz de alternativas concorrentes (FLICK, 2009).

A entrevista é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social, de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p.109). De acordo com Minayo (2016), pode ser definida como um diálogo a dois, com propósitos bem definidos. Por meio dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais, obtendo dados objetivos e subjetivos.

Segundo Flick (2009), a entrevista semiestruturada identifica o ponto até o qual os entrevistadores conseguem tornar plausíveis os procedimentos para os entrevistados, lidando com as irritações que questões confrontantes podem causar. Para o autor, essa abordagem permite ao pesquisador lidar de forma mais explícita com as pressuposições que levam a entrevista em relação ao ponto de vista do entrevistado. Não existem sugestões explícitas sobre a interpretação dos dados coletados, mas identifica-se como uma boa recomendação a utilização dos procedimentos de codificação. Assim, na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

As entrevistas foram previamente agendadas, possuindo a duração de aproximadamente 50 minutos cada. Os gestores demonstraram desconforto em relação as mesmas serem gravadas, sendo assim, não houve a possibilidade de gravação junto aos trabalhadores entrevistados. Desse modo, a transcrição das entrevistas ocorreu logo após, por meio da escrita, possibilitando a posterior análise dos dados.

Por fim, foi realizado um grupo focal com quatro gestores da organização.

Flick (2009) define grupo focal como grupos de discussão que dialogam sobre um tema em particular ao receberem estímulos apropriados para o debate. De acordo com o autor, há possibilidade de os participantes explorarem seus pontos de vista, a partir de reflexões sobre um determinado fenômeno social, gerando suas próprias perguntas e buscando respostas pertinentes à questão sob investigação. O grupo focal pode atingir um nível reflexivo que outras técnicas não conseguem alcançar, revelando dimensões de entendimento que, frequentemente, permanecem inexploradas pelas técnicas convencionais de coleta de dados. Tanto para Flick (2009) como para Yin (2016), os grupos focais geram discussão e revelam tanto os significados supostos pelos indivíduos, como a maneira pela qual eles agenciam esses significados.

Segundo Patton (2002, p. 385), “uma entrevista tipo grupo focal é uma entrevista com um pequeno grupo de pessoas sobre um tópico específico. Em regra, os grupos são formados de 6 a 8 pessoas que participam da entrevista por um período de 30 minutos a 2 horas”. Seguindo essa lógica foram convidadas 6 pessoas para o grupo focal, entretanto, apenas 4 participaram. O tempo de duração foi de 1 hora e 30 minutos.

Para a realização do grupo focal, foram seguidas as etapas propostas por Flick (2009): (I) apresentação inicial sobre o procedimento, expectativas do encontro e membros da equipe; (II) aquecimento contextualizando a temática; (III) estímulo para discussão, como filme, texto, palestra; (IV) desenvolvimento por meio de debate focalizado; (V) provocações do pesquisador; (VI) finalização com abertura de espaço para dúvidas; e (VII) agradecimento.

Importante ressaltar que inicialmente os dados dos gestores, também, seriam coletados por meio de entrevista individual semiestruturada presencial, porém, por imposição da gestão da organização, que considerou inviável a disponibilização de tempo individual de cada gestor, a coleta de dados dos gestores ocorreu por meio de um grupo focal. A duração do grupo foi de uma hora e trinta minutos e foi conduzido pela pesquisadora. Também foram realizadas anotações no caderno de campo para posteriores análises. A técnica, apontada no Apêndice D, buscou confrontar a visão dos gestores em relação a perspectiva dos trabalhadores sobre o discurso explicitado pela organização sobre as práticas de gestão da diversidade. Como estímulo para discussão inicial realizou-se uma leitura do resumo de uma pesquisa empírica sobre o tema da gestão da diversidade no ambiente de trabalho, enviado previamente por e-mail.

3.5 Plano de análise e interpretação de dados

Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo como técnica, a qual tem determinadas características e segue etapas metodológicas propostas por Bardin (2006). A análise de conteúdo representa um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens” (BARDIN, 2006, p. 38).

Portanto, a análise de conteúdo seguiu as três etapas propostas por Bardin (1979) para auferir significação aos dados: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Descreve-se como foram trabalhadas tais etapas nesta pesquisa:

1. Pré-análise: envolveu a organização do material a ser analisado com a finalidade de torná-lo operacional, por meio das seguintes etapas: (I) leitura flutuante; (II) escolha dos documentos; (III) formulação das hipóteses ou proposições e dos objetivos; (IV) referenciação dos índices e elaboração de indicadores por meio de recortes; (V) preparação do material.
2. Exploração do material: aconteceu com a definição de categorias *a priori* e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. Possibilitando ou não a abundância das interpretações e inferências.
3. Tratamento dos resultados, inferências e interpretações: consiste no tratamento dos resultados, o qual deve ir além do conteúdo manifesto nos documentos. Ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais.

No Quadro 8, são apresentadas as categorias adotadas para este estudo, com as respectivas unidades de análises.

Quadro 8 – Categorias analíticas

Categorias	Unidade de análise
Políticas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor aproveitamento da diversidade humana no ambiente de trabalho; - Renovação das práticas de gestão de pessoas; - Respeito a subjetividade do trabalhador; - Inclusão social; - Fomentar a diversidade; - Gerir e enaltecer as diferenças; - Igualdade de oportunidades de trabalho.
Sensibilização	<ul style="list-style-type: none"> - Socialização entre trabalhadores e organização; - Políticas de sensibilização dos gestores e equipes quanto à diversidade;
Práticas de gestão da diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo de adotar iniciativas e ações que enalteçam as diferenças; - Linguagem de sinais; - Grupo de atendimento às PcDs; - Educação e readaptação para trabalhadores que desenvolveram incapacidades; - Processo seletivo justo conforme as capacidades e condições do candidato; - Plano de aposentadoria privada; - Auxílio financeiro para casamento; - Enxoval de bebê; - Auxílio babá; - Palestras e acompanhamento para gestantes; - Celebração da gravidez de suas trabalhadoras; - Práticas de flexibilidade de horários e apoio aos cuidados dos dependentes das profissionais; - Gestor de pessoas deve possuir habilidade de liderança e saber gerenciar conflitos; - Gestor deve saber como agir diante das diferenças; - É essencial que a gestão da diversidade se encontre no centro das práticas de gestão de pessoas; - Promoção de mulheres e minorias. - Oferta de remunerações igualitárias; - Adaptação da estrutura organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam à relação de estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e à articulação da superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem.

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), tanto no método qualitativo, quanto no método quantitativo, a validação dos resultados de uma pesquisa torna-se uma exigência básica. Contudo, esse processo não possui o mesmo sentido para as duas abordagens. Para as autoras, na pesquisa qualitativa, a transferibilidade está mais em voga que a generalização, pois a

dificuldade de generalização é uma característica essencial da pesquisa qualitativa que não é considerada uma limitação. Contudo, a pesquisa qualitativa deve ser desenvolvida conforme as matrizes paradigmáticas elegidas, ou seja, para cada método existem critérios próprios de confiabilidade e de validação interna e externa.

Yin (2001, p. 60) ressalta que “o propósito da confiabilidade é minimizar os erros e os vieses de um estudo”. Em consequência da importância da validade e da confiabilidade de uma pesquisa, Creswell (2007, p. 200) expõe oito estratégias para confirmar a exatidão dos resultados em pesquisa qualitativa: (I) faça uma triangulação de diferentes fontes de informações de dados, (II) use conferências dos membros para determinar a precisão dos resultados, (III) use descrição rica e densa para transmitir os resultados, (IV) esclareça os vieses que o pesquisador traz para o estudo, (V) apresente informações negativas ou discrepantes que vão contra os temas, (VI) passe um tempo prolongado no campo, (VII) use interrogatório de pares para aumentar a precisão do relato, (VIII) use um auditor externo para rever o projeto todo.

Dessa forma, nesta dissertação foram seguidas seis dessas oito estratégias expostas por Creswell (2007), sendo elas: a triangulação de diferentes fontes de informações de dados, a conferência dos membros para determinar a precisão dos resultados, a utilização de descrição rica e densa para transmitir os resultados, o esclarecimento dos vieses que o pesquisador traz para o estudo, a apresentação de informações negativas ou discrepantes que vão contra os temas e o auxílio de um auditor interno para rever o projeto todo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade deste capítulo é apresentação e análise dos resultados, organizados em três subseções. Primeiramente, são apresentados os trabalhadores e gestores participantes da pesquisa. Em seguida, são abordadas as dimensões da diversidade investigadas no campo de pesquisa, tendo como base as categorias analíticas que são trabalhadas logo na sequência. Finalizando, expõe-se a aplicação do esquema conceitual analítico compreendendo a gestão da diversidade como perspectiva positiva tanto para os trabalhadores como para o desempenho organizacional.

4.1 Perfil dos trabalhadores e gestores

Inicialmente, para apresentação e análise dos resultados, exibe-se o perfil dos participantes da pesquisa. Os trabalhadores apresentados no Quadro 9 contemplam uma ou mais dimensões da diversidade de religião, gênero, orientação sexual, deficiência, cor ou raça. Esses fazem parte dos setores operacional e administrativo.

Quadro 9 – Perfil dos trabalhadores participantes da entrevista

Setor	Nome fictício	Gênero	Idade (anos)	Escolaridade
Administrativo	A1	Feminino	24	Ensino superior
Operacional	O2	Masculino	49	Ensino fundamental incompleto
Operacional	O3	Masculino	46	Ensino médio
Operacional	O4	Masculino	48	Ensino fundamental incompleto
Operacional	O5	Feminino	33	Ensino médio incompleto
Administrativo	A6	Feminino	49	Especialização
Operacional	O7	Feminino	58	Ensino fundamental
Operacional	O8	Feminino	27	Ensino superior incompleto
Operacional	O9	Feminino	19	Ensino médio

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analisando o Quadro 9, percebe-se que, em relação a escolaridade, a maioria dos participantes da pesquisa não possui ensino superior, fato que reflete a realidade dos demais trabalhadores da organização, que é confirmado por meio da observação não-participante. Em geral, a maior parte dos trabalhadores possui ensino fundamental e médio, mesmo ocupando cargos de gestão. Conforme observado salienta-se que a organização não possui plano de cargos

e salários definido, sendo, possivelmente, um dos fatores que pode desmotivar a busca dos trabalhadores por qualificação formal.

Outro aspecto relevante, demonstrado no Quadro 9, relaciona-se à maior participação de trabalhadoras do gênero feminino no ambiente de trabalho, principalmente por se tratar de um ambiente considerado predominantemente masculino, em razão da própria atividade da organização. Quanto a idade observa-se que há diversidade de faixa etária, sendo que o trabalhador mais jovem tem 19 anos e o trabalhador mais velho tem 58 anos.

Os gestores, apresentados no Quadro 10, participaram do grupo focal.

Quadro 10 – Perfil dos gestores participantes do grupo focal

Setor	Nome fictício	Gênero	Idade (anos)	Escolaridade
Gestão	G1	Feminino	47	Ensino superior
Gestão	G2	Masculino	73	Ensino superior
Gestão	G3	Masculino	66	Ensino superior
Gestão	G4	Masculino	57	Ensino superior incompleto

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme demonstrado no Quadro 10, quanto a escolaridade dos gestores, evidencia-se que a maioria possui ensino superior completo.

4.2 Conhecendo as práticas de gestão da diversidade que são trabalhadas na organização

Buscando conhecer as práticas de gestão de pessoas trabalhadas na organização, são descritas, em seguida, as dimensões da diversidade de deficiência, de orientação sexual, de gênero, de religião ou crença, de raça ou cor, que constituem o ambiente de trabalho e a dinâmica cotidiana em relação à sua gestão. Nessa lógica, na sequência são apresentadas as práticas observadas na organização.

4.2.1 Diversidade de deficiência

Em relação a dimensão da diversidade de deficiência, alguns dos entrevistados consideram que a organização seleciona e contrata trabalhadores independentemente de qualquer atributo físico. Para outros, a empresa contrata, mas com restrições, somente portadores de deficiências em grau leve. Entretanto, para alguns dos entrevistados, a

organização precisa levar em consideração os atributos físicos no momento da seleção e contratação, em razão de que algumas funções exigem força e um determinado porte físico, conforme depoimento do O3: “A organização considera os atributos físicos, não em virtude de discriminação, mas porque a execução de determinadas funções exige um determinado padrão físico, inclusive de altura”.

Na realização do grupo focal junto aos gestores, foi possível constatar que, no momento da seleção e contratação, a gestão precisa levar em consideração os atributos físicos dos trabalhadores, porém, não em razão de preconceito ou discriminação, mas pelo fato de que algumas ocupações exigem força e um padrão físico específico. Os relatos que seguem esclarecem tal condição:

A organização considera sim os atributos físicos, não por discriminação, mas porque a maioria das atividades, principalmente na produção, exigem força (G1).

Procuramos não discriminar e nem prejudicar nenhum trabalhador em função dos atributos físicos. Inclusive, os trabalhadores que sofreram algum tipo de acidente, dentro ou fora da empresa, foram readaptados para outras funções mais leves (G3).

Em relação à contratação das PcDs, o processo ocorre de maneira voluntária ou somente por uma questão legal referente ao cumprimento da Lei de Cotas. Em parte, os entrevistados consideram que a organização seleciona e contrata as PcDs por iniciativa própria e não por imposição da legislação, conforme depoimentos:

Em minha opinião, eles contratam por capacitação, a minha deficiência não interferiu no momento da seleção. Foi minha a iniciativa de mencionar que possuo deficiência (A1).

Há uns anos atrás, por causa do tipo do trabalho, eu acho que eles não contratavam. Mas as coisas estão mudando, hoje eles contratam. Eu tenho deficiência e eles me contrataram (O2).

Já os demais participantes da pesquisa compreendem que a organização contrata as PcDs somente por imposição da lei, principalmente por compreenderem que, em virtude da atividade da organização, não seria possível contratar trabalhadores portadores de deficiências em graus mais elevados, conforme relata O3: “Eu acredito que somente por imposição da legislação, em função da atividade da empresa e não por preconceito ou discriminação”.

Por mais que Ferreira e Rais (2016) ponderem que as inclusões deveriam ocorrer de maneira voluntária, percebeu-se que, na organização estudada, as contratações das PcDs são concretizadas somente por imposição da legislação. Além disso, também se confirma a investigação dos autores, evidenciando que a maioria das vagas é preenchida por trabalhadores que possuem deficiências leves, excluindo trabalhadores com deficiências mais severas.

A gestão, conforme discussão no grupo focal, concorda com a percepção dos trabalhadores quanto as contratações das PcDs. Assume que, em virtude da atividade da empresa, seria impossível contratar portadores de deficiências em graus mais severos. Os seguintes relatos demonstram tal constatação:

Contratamos por imposição da legislação e em graus mais leves, não por discriminação, mas porque as funções exigem um padrão físico de força e altura (G1).

Procuramos contratar filhos de funcionários que possuem algum tipo de deficiência em graus mais leves para ajudar a família (G3).

Apesar de Carvalho-Freitas (2009) considerarem que outro aspecto necessário para a inclusão das PcDs é a adaptação de condições para viabilizar suas atividades, assim como observado na organização, também os trabalhadores e gestores percebem a inexistência de rampas de acesso, corrimões, banheiros masculinos e femininos adaptados para as PcDs. Corroborando a perspectiva de Ferreira e Rais (2016), assim como se constata a dificuldade dos gestores e demais trabalhadores em lidar com pessoas com deficiência, o espaço físico das organizações também não está adequadamente preparado para recebê-las.

A fala do A1 comprova tal aspecto observado: “Talvez eles não têm a estrutura adaptada justamente por não possuírem trabalhadores com graus mais severos de deficiência. Uma vez, um trabalhador sofreu um acidente e teve problemas de locomoção quando retornou ao trabalho, seria bom ter a estrutura adaptada nesses casos também”. Na realização do grupo focal, observou-se, também, que na perspectiva da gestão, a empresa não está totalmente adaptada, principalmente, por não possuir trabalhadores portadores de deficiência em grau elevado. De acordo com G1 “A empresa não possui rampas de acesso, corrimões e banheiros, mas já fizemos algumas adaptações”. G4 complementa “Já possuímos algumas alternativas de acesso”.

Observou-se, desde a primeira visita à organização, que o acesso ao espaço físico onde estão instalados os departamentos de gestão de pessoas, administrativo e financeiro é “complicado” em razão de possuir duas guaritas e o trajeto ter que ser percorrido por meio do estacionamento, condição que tornaria impossível o acesso aos portadores de deficiência em graus mais severos, como por exemplo os cadeirantes ou deficientes visuais. Destaca-se, que o acesso aos setores operacionais não é o mesmo, embora também não está adaptado para receber as PcDs.

4.2.2 Diversidade de orientação sexual

Contrariando a percepção de Diniz et al. (2013) de que os homossexuais são um grupo marginalizado nas organizações devido ao heterossexismo e à homofobia, os participantes da pesquisa relatam que a gestão não possui a crença generalizada de que os homossexuais masculinos se encontram predominantemente em ocupações tidas como femininas. Consideram que a empresa seleciona, contrata e destina os trabalhadores para as funções de acordo com sua capacidade. Conforme O7, “A empresa está de parabéns! No dia em que eu sair daqui, vou falar para todo mundo que esta é uma empresa que contrata todo o tipo de gente”. Conforme questão, também debatida no grupo focal, G3 afirma: “Consideramos o porte físico dele para desempenhar a atividade, não importa sua orientação sexual, se ele tem força e capacidade será contratado para a produção”.

Entre os entrevistados, é geral a percepção de que a gestão não possui a noção de que os homossexuais não possuem relacionamentos monogâmicos e duradouros e que os mesmos são pessoas promíscuas e imorais. Asseguram que a vida pessoal e as condutas praticadas fora do ambiente de trabalho não são levadas em consideração pela gestão da organização. Essa também foi uma constatação no grupo focal, conforme os relatos:

O que realmente importa é a conduta dos trabalhadores dentro da empresa, independentemente da sua orientação sexual. Apenas não permitimos que um trabalhador constranja o outro (G1).

Já tivemos problema com um rapaz que assediava os demais trabalhadores. A conduta dele gerava constrangimento para os colegas de trabalho, mas o que levamos em consideração foi a má conduta dele e não sua orientação sexual (G3).

Não importa sua opção sexual, mas sim sua postura dentro na empresa (G4).

Nesse sentido, conforme a observação não-participante fica evidenciado que os trabalhadores, em geral, sentem-se incluídos e aceitos por parte dos gestores. No ambiente de trabalho foi possível perceber a presença de casais homossexuais e que a convivência com os demais trabalhadores é respeitosa e pacífica. Esse é um contraponto à visão de Sanches (2006) e Diniz *et al.* (2013) de que os homossexuais se deparam com inúmeras barreiras no ambiente de trabalho, tais como discriminação, homofobia, estereótipos negativos, estigmas sociais e o medo infundado da AIDS.

Quanto a empresa possuir um ambiente de trabalho inclusivo, onde o trabalhador homossexual sinta-se seguro e confortável em assumir sua orientação sexual, a maioria dos entrevistados acredita que não haverá problemas. Percepção constatada por meio dos relatos:

No meu setor não existe essa distinção, todos são tratados com igualdade e respeito, temos colegas que são namoradas assumidas e ninguém fala nada (O2).

Eu acho que no início existiria constrangimento, mas a equipe é bem unida e a pessoa se sentiria segura em falar sobre isso (O7).

Já a minoria dos entrevistados diz perceber o preconceito e compartilham a ideia de Sanches (2016) de que, frequentemente, os homossexuais são prejudicados profissionalmente por assumir sua orientação sexual. De acordo com A1, “Talvez a pessoa não se sinta segura. Não pela gestão, mas sim pelos próprios colegas. A equipe é formada por trabalhadores que possuem anos de trabalho na organização e são mais conservadores. A aceitação das homossexuais femininas é maior. Deve ser em razão da dificuldade cultural das equipes de produção”.

Entretanto, para a gestão, conforme relato no debate do grupo focal, G1 afirma: “Sim, possui um ambiente inclusivo, não há problema algum em assumir sua opção sexual. O que importa é o cumprimento das tarefas de modo adequado e a postura no trabalho”.

Conforme constatado na observação não-participante, nas entrevistas e no grupo focal na maioria das vezes, em relação a discriminação sexual os trabalhadores sentem-se seguros e satisfeitos no ambiente de trabalho. Desse modo, contesta-se a premissa de alguns autores que acreditam que em analogia ao desenvolvimento profissional e às oportunidades de trabalho nas organizações, os homossexuais podem ser preteridos em favor dos heterossexuais (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

4.2.3 Diversidade de gênero

Na percepção de Chanlat *et al.* (2013;2014), a discussão sobre diversidade teve origem em quatro movimentos sociais após a Segunda Guerra Mundial, sendo um deles a presença das mulheres no mercado de trabalho. Para os autores, esses movimentos comprovaram a existência de um contexto organizacional caracterizado pela divisão entre homens e mulheres no ambiente de trabalho e pela tímida representatividade feminina nos cargos de gestão. Na organização pesquisada os entrevistados possuem opiniões distintas sobre esse aspecto. Alguns consideram que a organização não seleciona e contrata mulheres e minorias para cargos de gestão e relatam que, principalmente nos setores operacionais, os cargos de gestão são ocupados predominantemente por trabalhadores do gênero masculino, segundo depoimentos:

É uma empresa onde não existe muita rotatividade, mesmo os trabalhadores aposentados continuam na empresa. Sendo assim, os cargos de chefia continuam sendo ocupados há anos pelo mesmo chefe (O5).

Os cargos de chefe são ocupados pelos homens. As mulheres não possuem chances de crescimento dentro da empresa (O7).

De acordo com Silva (2000), a inferiorização das mulheres está refletida em diversos âmbitos da vida, principalmente nas relações de trabalho, conforme percepção dos demais entrevistados que possuem a compreensão de que a empresa contrata mulheres e minorias para cargos de gestão, porém, somente no setor administrativo. No setor operacional, os cargos de gestão, em sua maioria, continuam sendo ocupados por trabalhadores do gênero masculino. Já uma minoria dos entrevistados considera que a organização não faz essa distinção, contrata pela capacitação, independente do gênero. Já sob a ótica dos gestores, não existe essa distinção, segundo relatos no grupo focal:

Sim, contratamos. Na nossa empresa as mulheres já são maioria. O setor de recursos humanos é composto somente por mulheres (G3).

Inclusive, na produção, existem mulheres que executam as atividades de maneira melhor que alguns homens (G4).

Quanto a questão da ocupação dos cargos de chefia, foi possível observar que a organização possui um índice baixo de rotatividade e que os trabalhadores que ocupam os cargos de gestão executam a função há muitos anos, desse modo, impossibilitando o surgimento de novas oportunidades aos demais trabalhadores, independentemente do gênero, orientação sexual, raça, deficiência ou religião.

Contudo, os entrevistados concordam que a organização seleciona e contrata mulheres, mesmo se tratando de um ambiente de trabalho predominantemente masculino. Conforme demonstrado no Quadro 8 e de acordo com O9: “Sim, a empresa contrata. A maioria dos funcionários da produção são mulheres”. Tal fato é corroborado pela gestão, conforme depoimentos na realização do grupo focal:

Contratamos sim, as mulheres geram menos rotatividade, porque tem compromissos com a família e são mais responsáveis (G2).

Contratamos de acordo com o perfil para a função, não levamos em consideração o gênero, se a função exige força contratamos um homem, para as funções mais leves contratamos mulheres (G1).

Em algumas funções até preferimos contratar mulheres, elas são mais cuidadosas e perfeccionistas (G3).

Em relação à questão de mulheres receberem salários inferiores aos de homens em iguais funções, alguns dos entrevistados consideram que existe essa diferença. Shen *et al.* (2009) afirmam que uma das principais causas de insatisfação e desmotivação no trabalho está relacionada a desigualdade salarial. De acordo com os autores, a desigualdade de renda entre o

gênero masculino e feminino continua a ser um problema mundial. Isso pode ser constatado nos relatos:

Sim, com certeza, recebemos menos que os homens. Nós lutamos por salários iguais e conseguimos uma bonificação, mas o valor da hora dos homens ainda é maior (O5).

O salário das mulheres ainda é menor. Porém, existe uma regra na empresa de remunerar, bonificar por produção. As que tem mais tempo de serviço e experiência recebem quatrocentos reais de bonificação. As que começam a trabalhar recebem duzentos reais (O2).

Entretanto, para os demais não existe essa diferença. Destaca-se, porém, de acordo com os relatos da gestão no grupo focal, que essa condição precisa ser esclarecida, pois as trabalhadoras parecem estarem confusas em relação a isso. Conforme observado na técnica da observação e apoiado pela gestora de pessoas, na organização pesquisada, as trabalhadoras do gênero feminino não recebem o mesmo salário que os trabalhadores do gênero masculino porque não atuam na mesma função que os homens, conforme comprovado por meio do contrato de trabalho, no item CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Os depoimentos que seguem buscam esclarecer tal questão:

Na verdade, as trabalhadoras que consideram ganhar menos estão confusas porque não executam a mesma atividade. As mulheres executam as atividades de acabamento (G1).

Como se dizia antigamente, os homens executam as funções nos setores molhados e sujos, e as mulheres nos setores secos e limpos (G2).

Em relação à contratação de mulheres casadas, em geral, os entrevistados concordam que não existe discriminação por parte da empresa sobre o fato de as mesmas manterem sua responsabilidade com a família e com a casa. Possuem, inclusive, a percepção de que a gestão prefere contratar as esposas dos próprios trabalhadores. A organização tem a prática de selecionar e contratar membros da própria família, embasada na crença de que, se os pais foram bons trabalhadores, os filhos também serão e não comprometerão a imagem dos familiares junto à organização. Os depoimentos constatarem tal afirmação:

Pelo contrário, eles preferem contratar mulheres casadas e que sejam esposas dos próprios trabalhadores da empresa (O5).

Eles fazem questão de contratar as mulheres casadas porque elas são mais responsáveis, e não irão prejudicar o trabalho do marido (A6).

Apenas alguns dos entrevistados relatam que a preferência é pela contratação de mulheres mais jovens e solteiras. Em discussão no grupo focal, a gestão sustenta a ideia de alguns dos trabalhadores, reafirmando a preferência por contratar mulheres casadas e, concomitantemente, assumindo a postura de não fazer distinção, segundo os relatos:

A empresa não faz essa distinção. É uma questão de oferta e demanda, optamos pela candidata que estiver mais capacitada para exercer a função ofertada, independente do seu estado civil (G4).

Em minha opinião, é melhor contratar mulheres casadas, pois a mulher solteira é mais suscetível a faltas e rotatividade. Pois, ainda não possui certeza quanto a profissão que quer exercer, enquanto que a mulher casada possui mais responsabilidade e estabilidade profissional (G3).

Quanto à questão de as mulheres serem preteridas no momento de uma promoção porque estão grávidas e se ausentarão em licença-maternidade, alguns dos entrevistados asseguram que existe essa distinção, conforme o depoimento de A1: “Eu acredito que sim. Não nos setores de produção, mas no setor administrativo sim”. Já para outro entrevistado, não existe essa distinção, conforme O2: “Não existe esse preconceito. Eles promovem pela capacidade. Às vezes, o que acontece é que a trabalhadora é realocada para outra função, por causa da gravidez”.

Na ótica da gestão, nessa situação, a promoção depende de cada caso. De acordo com G1: “Depende de cada situação e da necessidade da empresa. Se a promoção é emergencial, e estamos cientes de que a funcionária vai se ausentar alguns meses em razão da gravidez, infelizmente não poderemos esperar para promover. Se for possível aguardar a funcionária voltar do auxílio-maternidade e o perfil é adequado, com certeza, a promoção será dela assim que retornar ao trabalho”. G3 assegura: “Cada caso é um caso, vai depender da função e do perfil da funcionária”.

A maioria dos entrevistados também concorda que, na execução de suas tarefas, as mulheres não precisam ficar provando a competência o tempo todo, nem se comportarem como homens para poderem competir com eles ou então conter seus sentimentos, sob o risco de serem consideradas como fracas e perderem oportunidades de promoção. Segundo O5: “Não existe essa competição. Quando a gente pede ajuda em funções que exigem mais, os homens compreendem e ajudam”. Para outros entrevistados, nos setores de produção, existe maior cooperação entre homens e mulheres. Entretanto, no setor administrativo, existem exceções. Em determinadas situações, as mulheres precisam conter suas emoções para não serem julgadas.

Na percepção dos gestores, não há a necessidade de as trabalhadoras do gênero feminino conterem suas emoções, embora, concordem que em determinadas situações as mulheres não podem exteriorizar de maneira plena sua sensibilidade: Nesse sentido, G4 enfatiza: “Não há essa necessidade, elas são mais competentes e sabem disso”. Conforme G1: “Não precisam, elas possuem competência para o cargo que exercem. Claro que, em determinados cargos, não

é possível exteriorizar muito os sentimentos. Em um setor de cobranças, por exemplo, a mulher não pode expressar muita compreensão, sob o risco de que não conseguir efetuar a cobrança”.

Sobre a destinação das tarefas não correlatas ao trabalho, como organizar confraternizações, comprar presentes e executar tarefas menos técnicas, as opiniões dos entrevistados dividem-se, conforme relata O7: “Seria mais destinado para as mulheres, porque são mais competentes”. A6 diz: “Em função do perfil, acaba sobrando mais para as mulheres”. Em contrapartida O4 é enfático: “Não existe essa distinção”.

No andamento do grupo focal, foi possível observar que a gestão concorda com a percepção dos trabalhadores. De acordo com G1: “É mais destinado a mulher, pelo próprio perfil. Embora, desempenha a tarefa quem possuir mais competência, por exemplo de todos nós o G4 é quem se expressa melhor, por isso é destinado a ele a tarefa de falar em público”. Com bom humor G4 pondera: “Mas quem escreve o texto é o G1”, e complementa: “enfim, as mulheres ligam e pedem, e os homens buscam”.

Embora a gestão assume que não faz distinção entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, destaca-se, por meio da técnica de observação, a insatisfação de algumas trabalhadoras, principalmente, em relação à falta de oportunidades de promoção e às diferenças salariais, mesmo quando estão em ocupações semelhantes às dos homens. Nesse sentido, Shen *et al.* (2009) elucidam que, em relação as diferenças de gênero no ambiente de trabalho, as normas e valores da cultura organizacional dominante também se tornam um agravante para a plena e eficaz participação de todos os trabalhadores. Complementando, Sicherolli, Medeiros e Valadão Jr. (2011) concluem que a valorização das mulheres no ambiente de trabalho ainda é considerada um desafio.

4.2.4 Diversidade de religião ou crença

Quando abordados sobre as diferenças de religião ou crença, os entrevistados concordam que a organização é tolerante em relação ao uso de símbolos religiosos no ambiente de trabalho. Os relatos contrariam a afirmação de Gaudêncio e Gaudencio (2016) de que a liberdade religiosa também gera muitos conflitos no ambiente de trabalho, principalmente em se tratando da imposição de limites no usufruto desse direito.

Os trabalhadores afirmam que aqueles que não fazem parte da religião predominante não são impedidos de exteriorizar sua fé. Da mesma forma, os gestores não praticam a ação de tentar converter os trabalhadores em prol de determinada causa, doutrina, ideologia ou religião.

Desse modo, corrobora-se as afirmações de Silva e Siqueira (2009) de que a espiritualidade influencia os contextos organizacionais, de modo geral, no que tange a valorização dos trabalhadores, sobretudo em relação à busca por um sentido mais amplo no trabalho e pela interação com os demais.

Constatou-se que o ambiente de trabalho não é conflituoso em razão da liberdade religiosa, os trabalhadores compartilham informações sobre suas crenças e aprendem sobre elas uns com os outros, há existência de respeito mútuo. Também, não há prática do proselitismo por parte dos gestores e nem dos trabalhadores. As trabalhadoras evangélicas possuem permissão para trabalhar de saia, desde que, com meias e sapatos fechados, condição constatada por meio da observação não-participante.

Por meio da técnica da observação, foi possível perceber que os trabalhadores se sentem confortáveis e seguros em expor suas crenças no ambiente de trabalho, conforme os relatos:

Nós não somos impedidos de falar. Nós falamos sobre religião no trabalho, aqui tem muitas: católicos, crentes, espiritas, tem até candomblé (O8).

Não tentam converter ninguém, pelo contrário, os gestores poderiam até trabalhar com campanhas de tolerância, por já praticarem outras campanhas, como a de postura no ambiente de trabalho, dos lacres, dos grampos e da campanha do agasalho (A1).

Sim, a empresa é tolerante. As mulheres evangélicas podem até trabalhar de saias, desde que com meias e sapatos fechados (O5).

Também de acordo com a gestão, na discussão do grupo focal e conforme observado, a organização possui total tolerância quanto à diversidade de religião no ambiente de trabalho.

Os relatos demonstram tal constatação:

Existe total respeito às crenças de cada um, nossa família toda é católica, mas nós não impomos nossa religião aos nossos funcionários, eles são livres para exteriorizar sua fé no ambiente de trabalho, desde que respeitem a religião dos demais (G3).

Os funcionários não são impedidos de falar sobre sua religião, desde que respeitem a religião dos demais funcionários e não causem constrangimento aos colegas de trabalho (G1).

Desse modo, as constatações contradizem Gaudêncio e Gaudêncio (2016), que explanam que, frequentemente, a exteriorização da fé religiosa apresenta-se seguida de um determinado nível de intolerância, comprometendo o diálogo e o convívio e interação entre os próprios trabalhadores e entre os trabalhadores e os gestores.

4.2.5 Diversidade de raça ou cor

Em relação a diversidade de raça ou cor, as observações contrapõem a percepção de Fleury (2000) e Silva (2000) de que, embora com os processos de industrialização e urbanização uma classe mais heterógena surgiu, os trabalhos manuais eram mais destinados aos negros e as classes de baixa renda. Os entrevistados consideram que os gestores não possuem a crença de que por possuírem um passado de escravidão, os negros devem ocupar os cargos mais subordinados. O relato de O4 comprova tal constatação: “Não existe discriminação. Eles contratam pela capacidade”.

Os trabalhadores ressaltam que as práticas de seleção e recrutamento da organização propiciam a avaliação do desempenho do indivíduo como um todo e não levam em consideração a raça ou cor. De acordo com A1: “Não levam em consideração raça ou cor, mas sim a capacidade para exercer a função”. De tal modo, as observações também contradizem Silva (2000), que compreende que o fim da escravidão não eliminou a crença escravocrata da sociedade e conseqüentemente os negros não possuem as mesmas condições de disputar as.

Por sua vez, a gestão, conforme constatado no grupo focal, possui a crença uniforme de que os trabalhadores são selecionados e contratados pela avaliação do desempenho do indivíduo como um todo. Aspecto demonstrado por meio da fala do G1: “Não levamos em consideração a cor ou raça, no momento de uma contratação tudo gira em torno do perfil adequado para exercer a função. Nós analisamos o conteúdo e não a embalagem”. Por fim, G4 pondera: “Penso que às vezes, em função da cor, o candidato leva até vantagem, porque primamos pela inclusão social”. Nesse sentido, Gonçalves *et al.* (2016) enfatiza a percepção de um pequeno avanço dos trabalhadores negros em relação a ascensão de suas carreiras nas organizações, porém, ressalta que, nas organizações brasileiras, são raras ou quase nulas a participação das mulheres e homens negros em cargos de chefia.

Foi possível observar que o ambiente de trabalho é composto por trabalhadores da raça negra, tanto do gênero masculino quanto do gênero feminino. Alguns, inclusive, ocupam cargos de chefia.

4.3 Valores da organização: como a diversidade é trabalhada

Sobre a organização assumir a diversidade como um valor inerente à sua existência, os entrevistados ponderam que, em momentos de crise financeira, as opções por demissões não

são por trabalhadores dos grupos diversos, mas sim, por aqueles que possuem maior índice de absenteísmo, aposentados, entre outros. De acordo com O2: “Geralmente são demitidos os funcionários que possuem mais faltas ou que deram algum tipo de problema”. Os gestores, concordam com a visão dos trabalhadores, nos momentos de crise, são levados em consideração outros aspectos que não são discriminatórios. As opções por demissões não consideram características dos trabalhadores dos grupos diversos, conforme relatos sobre o assunto:

Optamos pelos aposentados, por já possuírem outra renda, utilizamos esse critério para que a família não fique totalmente desamparada financeiramente (G2).

Nesses momentos procuramos beneficiar, por meio de acordos, quem já pretendia se desligar da empresa, desse modo, buscando beneficiar os que já pretendiam deixar o trabalho, mas possuíam o receio de não receber todas as verbas rescisórias e que gostariam de receber o seguro-desemprego e, também, os que ainda possuem interesse em continuar trabalhando na empresa (G3).

As opções também são por demitir os funcionários dos setores que ficam mais enfraquecidos com a crise, pela lógica de que nesses setores o trabalho acaba diminuindo (G4).

Conforme a maioria dos entrevistados, o tema da diversidade não é um assunto abordado pelos gestores. Não há o desenvolvimento de políticas de sensibilização, com gestores e equipes que promovem informações sobre a diversidade e nem mesmo ações para inclusão social no ambiente de trabalho, conforme os depoimentos:

O ambiente de trabalho não é conflituoso em razão das diferenças. Então, não vejo a necessidade de falar sobre esse assunto (O3).

Não se trata do assunto. O ambiente de trabalho é bom e não existe discriminação. Os colegas de trabalho se respeitam (O9).

É um assunto que nunca foi discutido, nem contra, nem a favor. A organização se mantém neutra. Alguns colegas de trabalho nem sabem que eu possuo um tipo de diversidade. O lado bom é que você é tratado com igualdade, mas o ruim é que não se fala sobre a questão da diversidade, existindo um certo tabu no ambiente de trabalho (A1).

Entretanto, para os demais entrevistados, a organização está procurando se informar sobre o assunto, conforme os relatos:

Realmente não é um tema muito discutido no ambiente de trabalho, mas a gestão está procurando se inteirar do assunto (A6).

Eles não falam muito sobre isso, acho que porque não é um problema, mas já deram algumas palestras sobre o assunto (O4).

A mentalidade mudou muito, e a organização procura tratar desses assuntos entre os funcionários. Procuram gerar aperfeiçoamento, com o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores (O2).

Nesse sentido, Irigaray e Saraiva (2009) enfatizam que o atual movimento em relação a gestão da diversidade traz consigo aspectos que ressaltam divergências entre a modernidade do

discurso e o conservadorismo das práticas, confundindo os trabalhadores. Os discursos organizacionais mantêm-se tradicionais, ou seja, não discutem a dimensão capitalista. De acordo com os autores, o que se encontra implícito nesses discursos é que, assim que o trabalhador deixar de apresentar os resultados esperados, será considerado “descartável”.

A gestão da organização assume que respeita a diversidade no ambiente de trabalho, mas que não possui práticas consolidadas de gestão da diversidade. Conforme comprovado pela argumentação do G1: “Talvez não esteja explícito no papel, nos valores e missão da empresa, mas nós respeitamos, valorizamos e assumimos a diversidade como tradição, foi dessa maneira que fomos criados”. G2 complementa: “É de pai para filho”. Sendo assim, confirma-se a afirmação de Pena e Cunha (2017) de que, mesmo somente a nível de discurso, um dos valores que as organizações assumem possuir se relaciona com o respeito e reconhecimento para com os trabalhadores e que grande parte dos gestores parece não compreender nitidamente o que são práticas de gestão da diversidade.

Assim como Diniz *et al.* (2013), destaca-se que, apesar dos gestores disseminarem por meio de seus discursos a configuração de uma empresa socialmente responsável que repudia a discriminação, o preconceito e a exclusão social, ainda continua nítida a carência de práticas que contribuem com a inclusão dos trabalhadores pertencentes aos grupos diversos. Na organização pesquisada, observou-se que, embora a gestora de pessoas possua características de liderança e habilidade para gerir conflitos, para a seleção e recrutamento, a gestão não possui métodos de seleção desenvolvidos de acordo com as necessidades dos trabalhadores e de maneira igualitária de oportunidades.

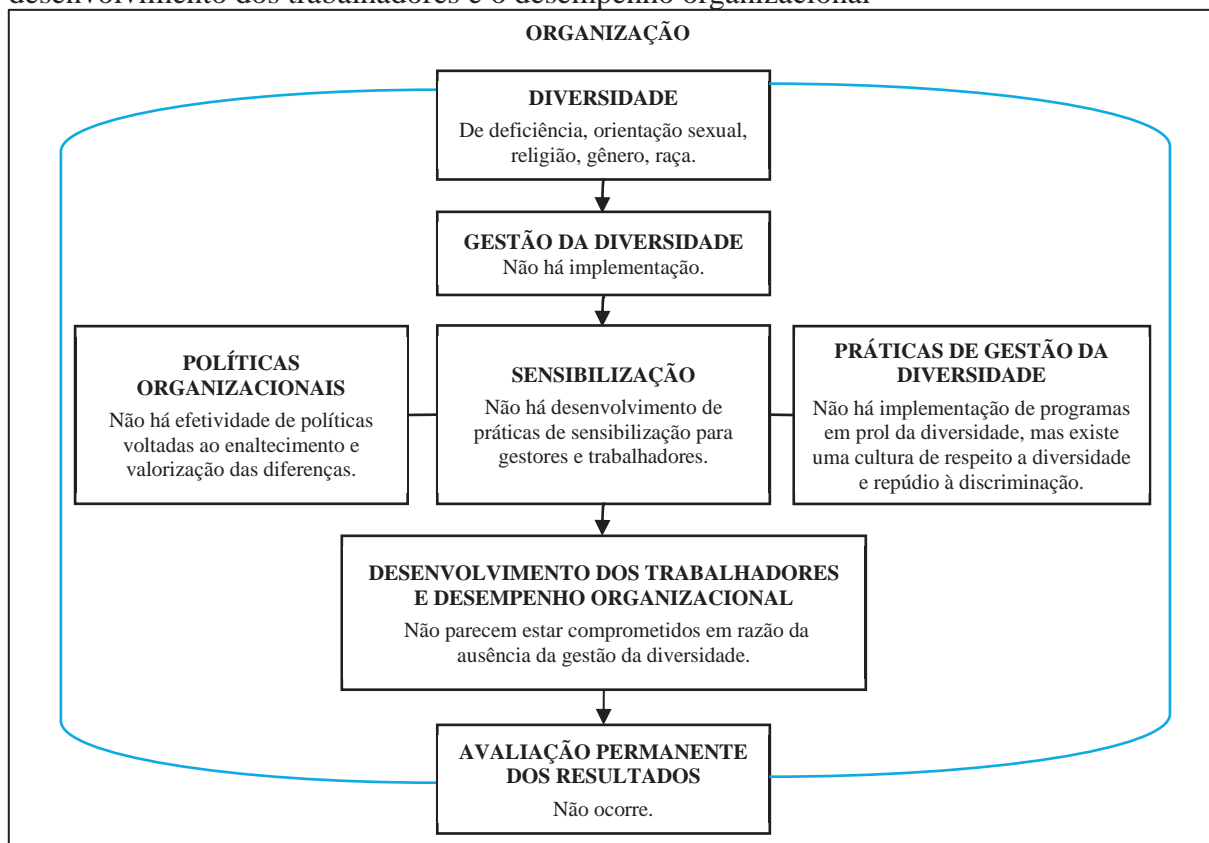
Ressalta-se que as práticas de gestão não apresentam renovação e aprimoramento. Desse modo, são carentes as políticas organizacionais de melhor aproveitamento, estímulo, gestão e enaltecimento da diversidade humana presente no ambiente de trabalho. Conforme observado, a organização não possui um ambiente de lazer e socialização, após as refeições, os trabalhadores descansam perto dos banheiros onde estão instalados alguns bancos, ou permanecem no próprio ambiente de produção. Evidencia-se, assim, que, embora a presença da diversidade seja uma questão importante para as organizações, as ações concretas para sua ascensão permanecem tímidas e se encontram em estágio incipiente (BAHIA; SCHOMMER, 2009; MACIEL; BAASCH, 2015; SIQUEIRA; SALES; FISCHER; 2016; MATTE; SANTOS, 2017).

Na sequência, quando o esquema conceitual analítico é trabalhado, as questões aqui analisadas ficaram melhor evidenciadas.

4.4 Esquema conceitual analítico: contribuição da gestão da diversidade para o desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho organizacional.

Considerando as análises, percebe-se que, de modo geral, a empresa não conta com um método claro e definido para a gestão da diversidade como um todo, ou seja, não possui políticas e práticas voltadas especificadamente para a gestão da diversidade. Procurando sintetizar tal análise e atender ao objetivo proposto, respondendo ao problema de pesquisa, apresenta-se a aplicação do esquema conceitual analítico na Figura 3, demonstrando a compreensão da contribuição das práticas de gestão da diversidade para o desenvolvimento dos trabalhadores e para os resultados organizacionais.

Figura 3 – Esquema conceitual analítico: contribuição da gestão da diversidade para o desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Parafraseando Cox (1991), a gestão da diversidade possui a finalidade de gerir as diferenças que compõem o ambiente de trabalho e torná-las aspecto positivo para as organizações, promovendo a inclusão dos grupos minoritários, o desenvolvimento dos trabalhadores, o desempenho das organizações e, conforme Maccali *et al.* (2015), a igualdade de oportunidades de trabalho para todos.

Para que esses objetivos sejam atingidos, conforme Maccali *et al.* (2015) se faz necessário o desenvolvimento de políticas organizacionais de melhor aproveitamento da diversidade humana no ambiente de trabalho e a promoção de práticas de sensibilização entre gestores e trabalhadores. Desse modo, procurando maximizar os benefícios da diversidade e minimizar suas possíveis desvantagens (COX, 1994). Em todo esse contexto, a avaliação permanente dos resultados torna-se aspecto indispensável para o êxito dos programas em prol da diversidade (SILVA, 2000).

Contudo, na organização pesquisada, destaca-se a ausência da gestão da diversidade e de suas práticas, bem como, a carência do desenvolvimento de políticas organizacionais e de sensibilização voltadas para o enaltecimento e valorização das diferenças. Também foi possível observar que os gestores e trabalhadores não possuem clareza sobre o tema. Entretanto, é importante ressaltar que o ambiente de trabalho não se mostrou conflituoso em razão da diversidade que o compõe. Possivelmente, isso se dá em razão da cultura organizacional estar embasada no respeito aos trabalhadores, independentemente de suas características visíveis ou invisíveis. Pôde-se considerar que, além de se tratar de uma empresa familiar conforme sua constituição e gestão, o ambiente de trabalho também é caracterizado pela familiaridade entre os trabalhadores.

Como demonstrado no estudo, os gestores têm o hábito de contratar trabalhadores da mesma família por possuírem a crença de que os familiares que ingressam na organização não irão comprometer a boa conduta dos remanescentes e nem mesmo dos familiares que já não fazem mais parte do quadro de funcionários. Essa prática pode explicar a relação respeitosa e amistosa no ambiente de trabalho.

Entende-se, portanto, que apesar de a organização não possuir efetividade da gestão da diversidade, mesmo assim, foi possível a aplicação do esquema conceitual analítico proposto, embora não em sua totalidade. Sendo assim, compreende-se que o desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho da organização não parecem estar comprometidos pela ausência dessas práticas de gestão, pois, embora a organização possua apenas práticas tradicionais de GP, as mesmas são embasadas no respeito às diferenças dos trabalhadores, tornando as diferenças um aspecto positivo para a organização.

Chegando ao término do capítulo anunciado à apresentação e análise dos dados, as conclusões são apresentadas na sequência.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, os principais resultados empíricos e teóricos deste estudo são expostos com suas principais contribuições teóricas e gerenciais. Apresentam-se, também, as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Para tanto, inicia-se respondendo os objetivos específicos, ao objetivo geral e ao problema de pesquisa.

A partir da descrição e da identificação das práticas de GP trabalhadas na organização, foi possível identificar as práticas cotidianas para gerir o ambiente de trabalho, bem como as práticas de recrutamento e seleção de novos trabalhadores. Destaca-se que a organização possui apenas práticas tradicionais de GP. Portanto, conforme inferem Thomas Jr. (1991) e Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), a gestão da diversidade demanda um importante processo de mudança na cultura organizacional.

Quanto à seleção e ao recrutamento, observou-se que a gestão não possui métodos desenvolvidos de acordo com as necessidades de cada trabalhador e de maneira igualitária de oportunidades. Isso contrasta com a afirmação de Shen *et al.* (2009) de que é importante que os gestores de pessoas realizem ações que contribuam com o desenvolvimento e o bem-estar de cada indivíduo, utilizando métodos de gestão que promovam a igualdade no recrutamento e seleção, desse modo, aumentando a oportunidade de emprego para todos.

Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) e Bahia e Schommer (2009) expõem que o contexto empresarial é caracterizado por avanços que exigem o desenvolvimento do conhecimento relativo a GP e melhor aproveitamento da diversidade humana do ambiente de trabalho. Entretanto, os dados evidenciaram que a gestão não pratica atividades pelas quais as pessoas compartilham de conteúdos, processos e significados sobre como agir diante das diferenças de orientação sexual, deficiência, raça, cor, religião e gênero. A gestão também não pratica o desenvolvimento de políticas de sensibilização com os gestores e equipes para promover informações sobre a diversidade. Os trabalhadores também carecem de oferta de capacitação para que possam desempenhar plenamente suas funções.

Nesse contexto, em sua análise sobre a teoria do capital humano, Ospina (2015) conclui que, na teoria do capital, a identidade da classe trabalhadora como classe é perdida e se torna um conjunto de vendedores de força de trabalho, disfarçando a relação entre sujeito e objeto, entre classe e capital de forma dialética. Isso impede a visão da verdadeira relação entre trabalho e capital como uma relação de opostos em que a classe trabalhadora enfrenta o capital que, no caso da teoria do capital humano, destina-se a transformar o trabalhador em seu oposto.

Entretanto, na percepção dos trabalhadores, a ausência de práticas de gestão da diversidade não se torna um problema no ambiente de trabalho. De acordo com os dados, a gestão possui uma política de combate à discriminação e ao preconceito contra grupos diversos, e mantém uma postura de respeito e inclusão. A gestão seleciona e contrata trabalhadores de acordo com o perfil adequado para exercer a função oferecida e avalia o desempenho do indivíduo como um todo. A gestão compartilha da mesma lógica que Bicalho e Caproni Neto (2012) ao deduzir que o preconceito é outro predicado da sociedade da distinção e exerce papel fundamental na sustentação da hierarquia entre os grupos sociais ao apoiar a valorização das características do grupo dominante e o menosprezo aos grupos diversos.

Pereira e Hanashiro (2010) e Chanlat *et al.* (2013) inferem que, inicialmente, a gestão da diversidade era considerada somente uma alternativa de atendimento às exigências da legislação. Aos poucos, evoluiu para um modelo de gestão capaz de gerir um ambiente de trabalho heterogêneo e, atualmente, passa a ser vista como um valor inerente à cultura organizacional. Sob esse aspecto, verificou-se que a organização não possui políticas em prol da diversidade, e que a mesma não é oficialmente considerada um valor inerente a sua existência. Contudo, ressalta-se a existência do respeito e da valorização das diferenças entre os trabalhadores.

Foi possível perceber que o ambiente de trabalho não se torna conflituoso e o desenvolvimento organizacional não está sendo prejudicado, embora, de acordo com Shen *et al.* (2009) e Gonçalves *et al.* (2016), compreende-se que a gestão da diversidade também é uma prática que valoriza e promove o bem-estar dos trabalhadores, além de beneficiar o êxito organizacional. Nesse sentido, Mueller (2013) infere que, em um extremo conservador, existe o interesse em se manter as atuais estruturas socioeconômicas embasadas na percepção de um indivíduo preocupado com a maximização dos próprios lucros de modo racional. Já no extremo progressista, predomina a necessidade da percepção de mudanças nas estruturas sociais contemporâneas, consideradas injustas.

Sendo assim, a ausência de práticas de gestão da diversidade, na organização pesquisada, pode não comprometer o desempenho organizacional por estar na lógica extrema conservadora salientada por Mueller (2013). Entretanto, pode estar gerando prejuízos aos trabalhadores, em razão da falta de adaptação da estrutura física da organização, da inexistência de um espaço adequado para descanso e socialização após as refeições, em virtude de não haver promoção de capacitação para que os trabalhadores possam desempenhar plenamente suas funções. Isso também ocorre devido ao não desenvolvimento de políticas de sensibilização,

com os gestores e equipes, que promovam informações sobre a diversidade e sobre como agir diante dela. Outro motivo é o recrutamento e seleção que não são realizados de maneira igualitária de oportunidades.

Quanto às sugestões propostas visando a melhoria das práticas de gestão da diversidade, observa-se o que Maccali *et al.* (2015) e Maciel e Baasch (2015) inferem com base na literatura sobre gestão da diversidade. As práticas organizacionais de recrutamento, socialização e sensibilização foram apontadas como as principais ações de GP relacionadas à inclusão. Dessa forma, sugere-se à gestão da organização o desenvolvimento de métodos de seleção e recrutamento que contemplem os candidatos dos grupos diversos, o desenvolvimento de ações que promovam informações aos trabalhadores e gestores sobre a diversidade e como agir diante dela. Embora a organização contrate apenas portadores de deficiência em graus mais leves, a adaptação da estrutura física contemplaria, também, os demais trabalhadores em determinadas ocasiões.

A diversidade presente no ambiente de trabalho e toda a subjetividade que a acompanha, quando não gerida de modo adequado, pode causar conflitos interpessoais entre trabalhadores, e entre os trabalhadores e gestores. Entretanto, em uma perspectiva positiva, a diversidade passou a ser considerada uma prática a ser gerida no contexto organizacional com o intuito de potencializar seus benefícios. Isso significa para as organizações não apenas aceitar os trabalhadores dos grupos diversos, mas gerir a diversidade para enaltecer o valor das diferenças, criar um ambiente de trabalho de inclusão e levar em consideração os possíveis impactos que tal diversidade pode desencadear nos resultados organizacionais.

Sob essa perspectiva, torna-se importante no ambiente de trabalho não se dar ênfase ao discurso de que todas as pessoas são iguais. Pois, cada trabalhador traz consigo sua cultura, valores e características que o difere dos demais. Nesse sentido, é preciso igualar as oportunidades de trabalho, compreender e respeitar a premissa de que os trabalhadores não são todos iguais e possuem necessidades diferentes para executar de maneira plena suas funções e se desenvolver. Desse modo, a diversidade passa a ser considerada um fator que transforma o ambiente de trabalho em um espaço multicultural e não um problema a ser resolvido.

Conforme aludem Shen *et al.* (2009), Irigaray e Saraiva (2009), Diniz *et al.* (2013) e Pena e Cunha (2017) é nítida a existência de um legítimo descompasso entre o discurso e a prática da gestão da diversidade. A partir da observação e análise das práticas de GP realizadas na organização, verificou-se que não existem divergências entre o discurso perpetrado pela organização e as práticas de gestão da diversidade, em virtude de a organização não possuir

implementação de programas de gestão da diversidade e da percepção de sua inexistência pelos próprios trabalhadores. Em outras palavras, a gestão assume por meio de seu discurso que não possui práticas para gerir a diversidade que compõe o ambiente de trabalho e, por sua vez, os trabalhadores também admitem a falta de ações em prol da diversidade.

A partir do exposto, compreende-se que a questão de pesquisa delineada inicialmente nesta dissertação foi respondida, acarretando importante contribuição teórica para as pesquisas sobre a gestão da diversidade. Embora, na organização pesquisada não há efetividade da gestão da diversidade, desse modo impedindo uma análise integral do contexto organizacional, ainda assim, foi possível a aplicação do esquema conceitual analítico proposto, em virtude de a organização possuir outros dois fatores que contribuem com o desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho da organização.

O primeiro fator está relacionado à cultura organizacional, que está alicerçada no valor e aceitação das diferenças e no repúdio a discriminação. Por se tratar de uma organização familiar, fica evidenciado por meio das falas dos gestores, dos entrevistados e da observação não-participante que, embora as diferenças no ambiente de trabalho não são geridas da maneira como a teoria “recomendada” os trabalhadores não são discriminados, pois, a alta gestão possui a crença advinda de geração a geração que o deve ser levado em consideração é a capacidade do trabalhador em exercer a função e não as suas características. O segundo fator refere-se a prática de selecionar e contratar trabalhadores da mesma família, condição que torna o ambiente de trabalho familiar e conseqüentemente amigável em relação as diferenças entre os trabalhadores, uma vez que, geralmente os colegas de trabalho são da mesma família ou então da família de outro colega. Por mais que tal prática não é vista como positiva por muitos teóricos e nas práticas organizacionais, nesse caso estudado tem trazido resultados positivos.

Apesar de a organização pesquisada não possuir a implementação da gestão da diversidade, existem outros fatores que atenuam os conflitos em relação as diferenças no ambiente de trabalho, onde há uma cultura voltada para o respeito ao ser humano em suas diferenças, e ainda, a discriminação é repudiada, sobre tudo pela alta direção, Portanto entende-se que as contribuições gerenciais deste estudo têm potencial de impelir os gestores a um novo modo de pensar e agir diante das diferenças existentes entre os trabalhadores, no sentido de valorizar essa diversidade e compreender que a mesma interfere nos resultados organizacionais de modo positivo ou negativo, e que esse resultado vai depender de como essas diferenças são geridas no âmbito da organização.

Por meio dos resultados encontrados que apresentam a ausência de práticas justas e igualitárias de oportunidade de trabalho, a carência de desenvolvimento de políticas de sensibilização e socialização que ofereçam informações sobre as diferenças e como agir diante delas e da falta de adaptação da estrutura física da organização, este trabalho também possui o potencial de proporcionar uma reflexão sobre a renovação das práticas tradicionais de gestão que não levam em consideração o tema da diversidade. Mozzato e Grzybovski (2013) concluem que, por meio dos estudos organizacionais, faz-se necessário um olhar mais complexo e crítico sobre a gestão, permitindo avanços e inovações na área e auxiliando a construção de uma sociedade mais humana e autônoma.

Entende-se, como limitação desta pesquisa, alguns aspectos relacionados ao percurso metodológico. Inicialmente, a resistência da gestão e proprietários da empresa em relação a entrevista individual suscitou a transformação da mesma em um grupo focal. Outro fator refere-se à realização do grupo focal junto aos trabalhadores, que não foi permitido pelos gestores e poderia ter fornecido maiores informações sobre a conduta da gestão em relação aos trabalhadores. Destaca-se, também, de acordo com a alusão do estado da arte, a escassez de estudos nacionais sobre a gestão da diversidade e suas práticas nas organizações brasileiras.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a contínua necessidade de estudos sobre a gestão da diversidade e suas práticas, como modo de auxiliar os gestores de pessoas a gerir as diferenças no ambiente de trabalho, gerando um aspecto positivo para o desenvolvimento dos trabalhadores e o desempenho geral das organizações. Parafraseando Mozzato e Grzybovski (2013), é emergente a necessidade de ações no ambiente organizacional que proporcionem aos trabalhadores condições de tornarem-se indivíduos ativos e independentes no contexto social no qual estão inseridos.

Por fim, ciente de que a pesquisa científica se caracteriza por avançar lenta e continuamente, entende-se que as contribuições deste estudo agregam progressos sobre o tema de pesquisa da gestão da diversidade, estabelecem novos caminhos e inferências, além de, abrirem novas linhas de pesquisa. Nesse sentido, a construção desta dissertação está embasada na tentativa de oferecer suas contribuições, principalmente, aos estudos organizacionais e a gestão estratégica de pessoas.

REFÊRENCIAS

- ADLER, P.A.; ADLER, P. "Observation Techniques". In: N. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds), **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. London: SAGE. Pp. 79-110, 1998.
- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Perspectivas críticas no Brasil: entre a "verdadeira crítica" e o dia a dia. **Cadernos EBAPE.BR**, v.7, n. 3, p. 505-508, 2009.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- MACIEL, D. C; BAASCH, D. Gestão da diversidade no ambiente de trabalho. **Revista Borges: Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas**. v. 5, n. 2, p. 67-81, 2015.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: Aprendendo com as Práticas Cotidianas de uma Experiência Empresarial. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2009. CD-ROM.
- BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.
- BARROS, J. d'A. **A construção social da cor: diferença e desigualdade na formação da sociedade brasileira**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological bulletin**, v. 117, n. 3, p. 497, 1995
- BICALHO, R. A.; CAPRONI NETO, H. L. Análise das violências simbólicas vivenciadas por indivíduos transgêneros. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: Anpad, 2012. CD-ROM.
- BRDULAK, H. Diversity management as a business model. *Kobieta i Biznes*, v. 1, n. 4, p. 29-35, 2008.
- BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de gestores e pessoas com deficiências em cinco empresas paulistas. **Cadernos Ebape.br**, v.6, n.3, p. 1-27, 2008.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, v. 8, p. 86-103, 2014.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, número especial, p. 121-138, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; TOLEDO, I. D.; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C. C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010.

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa da gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organização & Sociedade**, v.2, n.3, p. 7-34, 1994.

CHANLAT, J. F.; DAMERON, S.; DUPUIS, J. P.; FREITAS M. E.; OZBILGIN, M. Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. **Management International**, v.17, número especial, p. 5-13, 2013.

COUTINHO, L. **Diversidade nas organizações brasileiras - um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração – PPG em Administração e Economia da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro: 2006.

COX, T. Jr. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

COX, T. Jr. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v.5, n.2, p. 34-48, 1991.

COX, T. Jr.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003), 2007.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. T. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

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

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 59, p. 108–124, 2016.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, p. 18-25, 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2009.

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

FREITAS, M. E. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GAUDÊNCIO, I. C. G.; GAUDENCIO, A. C. F. Liberdade religiosa e conflitos religiosos no ambiente de trabalho. **Revista de Direito, Fundamentais nas Relações de Trabalho, Sociais e Empresariais**, v. 2, n. 2, p. 19-34, 2016.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, v.21, p.61-76, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque**, v. 35, n. 1, p. 95, 2016.

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

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ R. C. O. O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006. Salvador. **Anais eletrônicos...**Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O. O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade? In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...**Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.

HANASHIRO, D. M. M; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004. Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: Anpad, 2004. CD-ROM.

IRIGARAY H. A. R; SARAIVA L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.3, p. 337-348, 2009.

NKOMO, S.; COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

KOWALEWSKI, D. P.; SCHILLING, F. Diversidade cultural, pluralidade, diferença: Qual é a questão? **Mediações – Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 16, n.1, p. 275-291, 2011.

LARSON Jr., J. R. Deep diversity and strong synergy: modeling the impact of variability in member's problem-solving strategies on group problem-solving performance. **Small Group Research**, v. 38, n. 3, p. 413-436, 2007.

LOPEZ-ROCHA, S. Diversity in the workplace: issues, strategies, and perspectives. **International Journal of the Diversity**. v.5, n.5, p 11-18, 2005/2006.

- MACCALI, N.; KUABARA P. S. S.; TAKAHASHI A. R. W.; ROGLIO K. D; BOEHS S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.
- MAGALHÃES, A. F.; ANDRADE, C. R.; SARAIVA, L. A. S. Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food. **Teoria e Prática em Administração**, v. 7, p. 12-35, 2017.
- MACIEL, D. C.; BAASCH, D. Gestão da diversidade no ambiente de trabalho. **Revista Borges: Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas**, v. 5, n. 2, p. 67-81, 2015.
- MATTE, C.; DOS SANTOS, A. C. M. Z. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n.2, p. 163-184, 2017.
- MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Group Decision and Negotiation**, v. 21, n. 5, p. 677-701, 2011.
- MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 09-29.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Série Manuais Acadêmicos. Petrópolis: Vozes, 2016.
- MOORE, S. Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n. 4/5, p. 208-218, 1999.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 504-519, 2013.
- MULLER, A. A. Usos e armadilhas políticas inerentes à versão putnamiana de capital social. **Revista Espaço Acadêmico (UEM)**, v. 13, p. 11-18, 2013.
- MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estud. afro-asiát.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.
- NKOMO, S. M.; COX Jr, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

NÓBREGA B. A.; SANTOS J. N.; JESUS, G. A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 39, p. 194-209, 2014.

OLIVEIRA, L. N.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R.R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 471-437, 2013.

OSPINA, D. E. R. Capital humano: una visión desde la teoría crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 316-331, 2015.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PENA, F. G.; CUNHA, C. L. Diversidade nas organizações: Um estudo sobre políticas e práticas empresariais. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLI, 2017. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2017. CD-ROM.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008.

RICHARD, O. C.; JOHNSON, N. B. Understanding the impacto of human resource diversity practices on firm performance. **Journal of Managerial**, v. 13, n. 2, p. 177-195, 2001.

RUPPENTHAL, J. E. **Perspectivas do setor couro no estado do Rio Grande do Sul**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2001.

SANCHES, V. K. C. **A discriminação por orientação sexual no contrato de trabalho**. Dissertação de Mestrado do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais – Programa de pós-graduação, Pesquisa e Extensão em Direito da PUC-Paraná. Curitiba: 2006.

SANTOS JUNIOR, A. C. **Liberdade religiosa e contrato de trabalho: a dogmática dos direitos fundamentais e a construção de respostas constitucionalmente adequadas aos conflitos religiosos no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Impetus, 2013.

SAUSEN, J. F. C. L.; CARDOSO, V. V.; FROEMMING, L. M. S.; ALLEBRANDT, S. L.; MUELLER, A. A. Estratégias para gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e as redes de cooperação interorganizacionais. **Revista Gesto**, v. especial, p. 18-30, 2017.

SHEN, J.; CHANDA, A.; D'NETTO, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2, p. 235-251, 2009.

SICHEROLLI, M.B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO Jr, V. M. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das melhores empresas para trabalhar no Brasil. João Pessoa, **III EnGPR**, 2011.

SILVA, L. F. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

SILVA, R. R.; SIQUEIRA, D. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 3, p. 557-564, 2009.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XL, 2016. Costa do Sauípe. **Anais eletrônicos...**Costa do Sauípe: Anpad, 2016. CD-ROM.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, v. 23, n. 1, p. 21-38, 2005.

THOMAS Jr., R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. **New York: AMACON**, 1991.

THOMAS Jr., R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 107-118, 1990.

TIPPER, J. How to increase diversity through your recruitment practices. **Industrial e Comercial Training**, v. 36, n. 4, p. 158-161, 2004.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios Review of Business Management**. v. 20, n. 3, p. 378-400, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M. C. Work group diversity. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 515-541, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZHANG, Y.; HOU, L. W. The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China. **Human Relations**. v. 65, n.11, p. 1487-1508, 2012.

Apêndice A – Protocolo de pesquisa

- **Objetivo geral do projeto de estudo de caso:** Analisar as práticas de gestão da diversidade em uma organização de grande porte que atua no ramo de beneficiamento de couro localizada na região norte do Rio Grande do Sul.

- **Procedimentos:** observação não-participante, entrevista semiestruturada e grupo focal.

- a) Identificar o desenvolvimento de práticas de gestão em relação a diversidade de orientação sexual, deficiência, raça ou cor, religião e gênero;
- b) Verificar a percepção dos trabalhadores acerca da efetividade das práticas de gestão da diversidade;
- c) Examinar até que ponto a organização assume a diversidade e suas práticas de gestão como um valor inerente a sua existência;
- d) Propor sugestões visando a melhoria das práticas de gestão da diversidade.

- **Questões do estudo de caso:** Como a gestão da diversidade é trabalhada na empresa de beneficiamento de couro localizada na região norte do Rio Grande do Sul?

Visão geral do projeto de estudo de caso

- Inclui as informações prévias sobre o projeto: questões substantivas e as leituras relevantes sobre essas questões. (Ex. carta ilustrativa do projeto);
- Incluem-se aqui: fundamentos lógicos para seleção dos locais/cenários de realização do estudo, objetivos, proposições ou hipóteses que estão sendo examinadas e a relevância política e teórica da investigação.

Procedimentos de campo

- Coleta de dados: ocorrerá em situações cotidianas, sem o controle do ambiente;
- Entrevista: mais aberta e o entrevistado pode não cooperar integralmente;
- Entrevistador: entra no mundo do entrevistado como observador investigativo.

Procedimentos de campo específicos

- Obter acesso a organização e aos entrevistados;
- Possuir recursos suficientes enquanto estiver no campo;
- Procedimentos para ajuda e orientação, se necessário;
- Estabelecimento de uma agenda clara das atividades de coleta de dados;
- Preparação para acontecimentos inesperados (alterações de humor, motivação, *etc.*).

Apêndice B – Observação não-participante

POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

- Melhor aproveitamento da diversidade humana no ambiente de trabalho;
- Renovação e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas;
- Respeito à subjetividade do trabalhador;
- Inclusão social;
- Estímulo à diversidade no ambiente de trabalho;
- Gestão e enaltecimento das diferenças;
- Igualdade de oportunidades de trabalho.

SENSIBILIZAÇÃO: ENTRE OS PRÓPRIOS TRABALHADORES E ENTRE OS TRABALHADORES E OS GESTORES

- O gestor de pessoas possui características de liderança e habilidade de gerenciar conflitos;
- Nível de satisfação e bem-estar dos trabalhadores com o ambiente de trabalho ao qual estão inseridos;
- Sentimento de segurança dos trabalhadores no ambiente de trabalho;
- Nível de aceitação e inclusão por parte dos gestores;
- Desenvolvimento de políticas de sensibilização, com gestores e equipe, que promovam informações sobre a diversidade e como proceder para que os trabalhadores possam exercer suas funções de maneira mais eficaz e produtiva;
- Práticas de socialização;
- Ações para inclusão social no ambiente de trabalho.

PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE

- Acesso às instalações;
- Rampas de acesso para deficientes físicos;
- Corrimões para deficientes visuais;
- Banheiros adaptados;
- Seleção e recrutamento com métodos de seleção desenvolvidos de acordo com as necessidades dos trabalhadores e de maneira igualitária de oportunidades. Exemplo: no caso de um deficiente auditivo é necessário a utilização da linguagem de sinais;
- No ambiente de trabalho, o trabalhador contratado beneficiado pela gestão da diversidade possui condições adequadas para realização das tarefas a ele atribuídas;
- Colocação profissional de acordo com sua capacidade;
- Capacitação dos trabalhadores para desempenhar plenamente suas funções;
- Acompanhamento do trabalhador até sua completa adaptação ao ambiente de trabalho;
- Formação de grupos de apoio para os trabalhadores.

Apêndice C – Entrevista semiestruturada

Diversidade de Deficiência

1. A empresa contrata e seleciona trabalhadores, independentemente de qualquer atributo físico?
2. A empresa seleciona e contrata PcDs por iniciativa própria ou apenas por imposição da legislação?
3. A empresa possui rampas de acesso, corrimões, banheiros masculinos e femininos adaptados para pessoas portadoras de deficiência?

Diversidade de Orientação Sexual

4. A gestão possui a crença generalizada de que os homossexuais masculinos se encontram predominantemente em ocupações tidas como “femininas”, tais como cabeleireiro, designer e dançarino?
5. A gestão possui a noção de que os homossexuais não possuem relacionamentos monogâmicos e duradouros?
6. A gestão possui a ideia de que os homossexuais masculinos comportam-se “femininamente”, e a crença de que o sexo entre os homossexuais é imoral, sendo os mesmos, pessoas promíscuas?
7. A empresa possui um ambiente de trabalho inclusivo, onde o trabalhador homossexual sinte-se seguro e confortável em assumir sua orientação sexual?

Diversidade de Gênero

8. A empresa seleciona e contrata mulheres e minorias para cargos de gestão?
9. A empresa seleciona e contrata mulheres, mesmo se tratando de um ambiente de trabalho predominantemente masculino?
10. As mulheres recebem salários inferiores aos dos homens em iguais funções?
11. Em relação à contratação de mulheres casadas, existe a discriminação, por parte da empresa, quanto às mesmas manterem sua responsabilidade com a família e com a casa?
12. As mulheres são preteridas no momento de uma promoção, simplesmente porque estão grávidas e logo se ausentarão em licença-maternidade?
13. Na execução de suas tarefas, as mulheres precisam ficar provando a competência o tempo todo, chegando a se comportarem como homens para poder competir com eles, deixando sentimentos como a sensibilidade não transparecerem muito, sob o risco de serem vistas como fracas e perderem oportunidades de promoção?
14. Destina-se somente as mulheres as tarefas não correlatas ao trabalho propriamente dito, como organizar confraternizações, comprar presentes ou tarefas menos técnicas como organizar um arquivo, fazer atas e enviar convites para reuniões?

Diversidade de Religião

15. A organização é tolerante em relação ao uso de símbolos religiosos no ambiente de trabalho?
16. Os gestores praticam o proselitismo (ação ou empenho de tentar converter uma ou várias pessoas em prol de determinada causa, doutrina, ideologia ou religião) no local de trabalho?
17. Os trabalhadores que não fazem parte da religião predominante são impedidos de exteriorizar sua fé religiosa no ambiente de trabalho?

Diversidade de Raça ou Cor

18. A organização considera que, por possuírem um passado de escravidão, os negros devem ocupar os cargos mais subordinados?

19. As práticas de recrutamento e seleção da organização propiciam a avaliação do desempenho do indivíduo como um todo e levam em consideração a raça ou cor do candidato?

Valores da Organização

20. Em momentos de crise financeira, as opções por demissões são por trabalhadores dos grupos diversos?

21. A organização assume o reconhecimento e respeito à diversidade como um valor inerente a sua existência?

Apêndice D – Grupo focal

Data de realização: agosto/2018

Tempo de duração: 1h30

PROCEDIMENTOS:

1º Momento do Grupo focal – fase inicial

- Apresentação do trabalho de pesquisa que está sendo desenvolvido na organização pesquisada, com seu respectivo objetivo;
- Explicação acerca da técnica e sobre o que se espera dos participantes;
- Apresentações dos participantes do grupo focal.

2º Momento do Grupo focal – fase do desenvolvimento propriamente dito

- Estímulo para a discussão, por meio da apresentação e leitura do resumo de uma pesquisa empírica sobre o tema da gestão da diversidade no ambiente de trabalho, enviado previamente por e-mail;
- Abertura do debate com foco na temática determinada: diversidade organizacional, gestão de pessoas, inclusão social, discriminação, preconceito, gestão da diversidade, ações de gestão da diversidade;
- Durante o debate, a pesquisadora elaborará questões e indagações que pareçam pertinentes ao objetivo.

3º Momento do Grupo focal – fase final

- Finalização da “discussão” realizada no grupo, abrindo espaço para questionamentos;
- Agradecimento pela participação efetiva de todos.

Apêndice E – Resumo de artigo para estímulo inicial

PUBLICAÇÃO:

In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XLI, 2017. Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2017. CD-ROM.

Autoria: Felipe Gouvêa Pena* e Cristiana Lara Cunha**

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a existência/efetividade ou não de políticas de diversidade em 65 empresas sediadas em Belo Horizonte e o papel atribuído aos profissionais da área de Gestão de Pessoas em relação à temática. Trata-se de um estudo qualitativo que foi desenvolvido junto a gestores dessas organizações que, na ocasião da pesquisa de campo, encontravam-se matriculados em um curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas de uma instituição mineira. As organizações dos respectivos sujeitos, de modo geral, não possuem políticas de diversidade consolidadas e apenas apresentam práticas isoladas. O profissional da área de Gestão de Pessoas foi mencionado como um possível “polinizador” do tema, mas vários relatos destacaram algumas dificuldades frente às amarras institucionais.

Palavras-chave: diversidade; políticas; práticas; gestores; organizações.

* Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor dos cursos de graduação em Administração e Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH). E-mail: felipegouveap@hotmail.com

** Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Mestre em Finanças pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD-UFMG). Pesquisadora do Núcleo de Empreendedorismo, Inovação, Conhecimento, Inteligência e Sustentabilidade (EICIS) do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD-UFMG). E-mail: cristianalara@live.com

Apêndice F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidada a participar da pesquisa sobre: **Análise das práticas de gestão da diversidade: estudo de caso em uma empresa de beneficiamento de couro localizada no norte gaúcho**, realizada pela mestranda Adriana Margarida Mignoni e sob a responsabilidade da Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato. Esta pesquisa justifica-se devido a latente a percepção da existência de um autêntico descompasso entre o discurso e a prática da gestão da diversidade. O objetivo desta pesquisa é analisar as práticas de gestão da diversidade em uma organização de grande porte que atua no ramo de beneficiamento de couro localizada na região norte do Rio Grande do Sul. A sua participação na pesquisa será em 4 meses, pela parte da tarde, com a frequência de uma vez por mês, com duração aproximada de 30 minutos cada encontro. Caso seja identificado algum sinal de desconforto psicológico da sua participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo (a) e encaminhá-lo (a) para os profissionais especializados na área. Ao participar da pesquisa, você terá os seguintes benefícios: a) obterá maior compreensão sobre o tema da diversidade e de como agir diante das diferenças; b) contribuirá com a inclusão social no ambiente de trabalho; c) perceberá até que ponto a organização assume a diversidade como valor inerente a sua existência. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicada na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora orientadora deste projeto Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, pelo fone [*disponível na versão original*] ou no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pela mestrandia que executará essa pesquisa em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com a mestrandia.

Passo Fundo, ____ de _____ _____.

Nome da participante: Constante Caetano Fuga

Assinatura: _____

Nome da pesquisadora: Adriana Margarida Mignoni

Assinatura: _____