

GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA UNIDADE FRIGORÍFICA

Vagner de Jesus Araújo¹
Adilson Vagner de Oliveira²

Resumo: Haja visto a importância dada a diversidade nas organizações, o presente artigo tem como objetivo examinar as práticas de recursos humanos dentro das organizações sobre os desafios encontrados em relação à inclusão e busca também relatar de forma clara a questão do incentivo à diversidade. Trata-se de um estudo de caso, com objetivos descritivos sobre o fenômeno organizacional. A pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa, a partir um questionário com perguntas abertas com cinco profissionais do setor de gestão de pessoas da empresa. Os resultados desta pesquisa apontam que a melhor forma de lidar com a diversidade é através de treinamentos, implantação de políticas organizacionais, ações afirmativas e programas de incentivos dentro da organização.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Programas de Incentivo. Treinamentos.

Abstract: Given the importance given to diversity in organizations, this article aims to examine human resources practices within organizations on the challenges encountered in relation to inclusion and also seeks to report clearly the issue of encouraging diversity. It is a case study, with descriptive objectives about the organizational phenomenon. The research is characterized by a qualitative approach, based on a questionnaire with open questions with five professionals from the company's people management sector. The results of this research indicate that the best way to deal with diversity is through training, implementation of organizational policies, affirmative actions and incentive programs within the organization.

Keywords: Diversity. Inclusion. Incentive Programs. trainings.

1. Introdução

Para as organizações que procuram desenvolver um local de trabalho mais diversificado e inclusivo é importante entender os fatores que compõem a diversidade na organização. A diversidade no local de trabalho refere-se à variedade de diferenças culturais entre os indivíduos, incluindo raça, gênero, grupos étnicos, idade, religião, orientação sexual, condições mentais e físicas, bem como outras diferenças distintas entre as pessoas.

A relevância da pesquisa está em constatar a importância da diversidade nas organizações e sua inclusão de forma que seja espontânea sem a necessidade de seguir

¹ Acadêmico(a) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra.

E-mail: vagneraraujorjj@gmail.com

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso. Doutor em Ciência Política, UFPE,

E-mail: adilson.oliveira@ifmt.edu.br

um sistema que já impõe um percentual obrigatório que as empresas têm que ter em seu quadro de funcionários. A diversidade tem que ser inserida na cultura organizacional, agora se não houver essa percepção para o tema em questão, as empresas estariam sendo contra o desenvolvimento de uma sociedade justa e deixando de se tornar mais competitiva ao mercado, ela proporcionada um ambiente de trabalho mais criativo, inovador e leva as empresas a alcançarem melhores resultados.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD 2019), realizada pelo IBGE, mostra que o Brasil é um país onde mulheres são maioria, ocupando o percentual de (51,8%) e a população que se declara negra e parda atinge a marca de mais de (55%). O Censo 2010, apesar de ainda estar desatualizado, é o dado mais recente que temos a respeito das pessoas com deficiência (PCDs) e, nele, mostra que aproximadamente 24% da população declara ter algum grau de dificuldade ou tipo de deficiência. Em relação à população LGBTQ+ no Brasil, não há números precisos que demonstrem esse percentual, estima-se que mais de 20 milhões de pessoas se declarem pertencentes a esse grupo social (FREIRE, 2020).

Percebe-se que as ideias de inclusão de minorias não são bem discutidas em toda a sociedade e precisam ser investigadas para que haja o entendimento se as empresas têm se desenvolvido a fim de acompanhar tais mudanças com novos planejamentos e que consequentemente passe a dar importância a diversidade dentro de seus ambiente de trabalho. A diversidade cultural é um dos fatores que favorecem as empresas a se tornarem mais competitivas.

Portanto, indaga-se como os gestores podem atuar para diminuir a disseminação do preconceito dentro das organizações e incentivar a valorização da diversidade pela igualdade de direitos sociais, civis e profissionais? Buscando responder esse questionamento, o objetivo geral da pesquisa consistiu em elaborar um mapeamento junto com os profissionais de recursos humanos de um frigorífico localizado na cidade de Barra do Bugres/MT, em relação ao nível de diversidade e inclusão na organização.

2. Gestão da diversidade nas empresas do Brasil

Inicialmente, é relevante conceituar a gestão de diversidade, a qual pode ser definida como sendo o tratamento dado às diversificações grupais existentes dentro de determinado sistema da sociedade, com diferentes culturas, crenças, idades, orientação sexual, raça, maneiras de pensamento e ação, modo de resolução de problemas dentro de uma organização (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004, p. 02).

Segundo a Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais (USP, 2005), texto que foi inclusive ratificado pelo Brasil, a diversidade cultural é uma essência da humanidade e se caracteriza como sendo patrimônio comum dela, tendo em vista a quantidade de maneiras que cada grupo ou povo encontra sua expressão (NUNES, 2019). Cada um dos povos presentes no mundo surgiu em decorrência de variados fatores, dentre eles o ambiente que os cerca e a sua formação peculiar. Assim, é impossível pensar em uma sociedade onde exista uma população sem nenhuma forma de diversificação.

Nesse aspecto, a diversidade pode ser conceituada como uma mistura de variadas identidades em um único contexto social. Esse cenário, acaba propiciando os chamados grupos de maioria e minoria³, onde os de maioria são dotados de vantagens adquiridas ao longo da história, no que concerne ao poderio econômico e em relação aos demais (FLEURY, 2000). Nas palavras da autora:

O tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis (FLEURY, 2000, p. 20).

É evidente que a diversidade cultural tem grande incidência na história do Brasil, tendo em vista as características da intensa miscigenação decorrente de sua formação e migrações a ela inerentes.

Os índios que viviam no país mantinham seus costumes, crenças, culturas e suas peculiaridades e desde a chegada dos portugueses, iniciou-se um período de mistura cultural e de características físicas. Além disso, os portugueses trouxeram africanos como escravos ao Brasil que também gerou toda a diversidade percebida atualmente. Posteriormente, também vieram ao território brasileiro árabes, espanhóis, italianos, alemães, japoneses e de muitas outras nacionalidades, de modo que a população brasileira é fruto dessa combinação de povos. No entanto, apesar do caráter multicultural inerente ao processo de desenvolvimento brasileiro, há um preconceito enraizado nas instituições e que perdura até os dias atuais, até mesmo no setor empresarial.

Porém, é importante asseverar que a discussão sobre a desigualdade racial e sexual já vem ganhando destaque há algum tempo, pauta que é em sua maioria levantada por grupos de minorias, como defensores da população preta, de mulheres, pessoas com

³ Minoria significa primeiro, mais amplamente, um grupo de pessoas que de algum modo e em algum setor das relações sociais se encontra numa situação de dependência ou desvantagem em relação a um outro grupo, "maioritário", ambos integrando uma sociedade mais ampla (CHAVES, 2000, p. 149).

deficiência e LGBTQ+ e é justamente a intensa busca desses pela igualdade que gera a tão necessária repercussão midiática e governamental (FLEURY, 2000). Sem a participação desses grupos na sociedade, é fato que a pauta desigualdade no que concerne à discussão de aspectos que possam reduzi-la, seria certamente esquecida. Verifica-se, portanto, que o fator crucial e inicial partiu do descontentamento das próprias minorias sociais.

No que tange ao meio empresarial brasileiro, a diversidade cultural passou a ser debatida há pouco tempo, em meados dos anos 90, quando surgiram campanhas e programas subsidiários aos de empresas estadunidenses (FLEURY, 2000). Nota-se, assim, um grande antagonismo no país em relação ao tema, tendo em vista que, em que pese a diversidade do povo brasileiro, a desigualdade sempre foi latente e só passou a ser discutida há pouco mais de 20 anos, sendo um dos países com o maior índice de desigualdade social no mundo (NUNES, 2019).

Por essa razão, sempre houve uma grande dificuldade para uma gestão efetiva nas empresas brasileiras, especialmente relacionada ao fato de que por muito tempo as organizações empresariais não se empenharam em reconhecer as desigualdades e discriminações existentes (NUNES, 2017). Isso inclusive é destacado por Martinez e França:

Porém, essa gestão não é tarefa fácil, pois lidar com o diferente exige um reposicionamento de atitudes e comportamentos, resultando em desajustes e ajustes em situações de desconforto. Se existe um desconforto na organização, este reflete nas pessoas, seja representado por impactos de opinião, valores, normas, ou outros padrões culturais. E esses impactos podem interferir também na dimensão individual, ou seja, nos profissionais envolvidos, quer por insatisfação, manifestações de estresse, desejo de se retirar da organização, entre outros (FRANÇA; MARTINEZ, 2009, p. 6).

Diante dos argumentos relatados na citação acima, podemos fazer uma reflexão de como a gestão tem que estar preparada para lidar com diversas situações que poderão ocorrer dentro da própria organização, onde existem diversas culturas e diferenças entre as pessoas.

Portanto, toda a organização, bem como seus gestores e colaboradores, precisam lidar com a diversidade gerada por intermédio dos relacionamentos interpessoais, além de buscar entendimento sobre a diversidade, no que se refere à sua definição externa e formalizada (FRANÇA; MARTINEZ, 2009).

É preciso um empenho por parte do setor empresarial, a fim de que se possa alcançar um modelo igualitário de empregabilidade, no sentido de que independente dos fatores pessoais de cada indivíduo colaborador, todos eles recebam o mesmo tratamento

e para tanto, são necessárias políticas e ações afirmativas, as quais serão conceituadas e analisadas no próximo tópico.

2.1 Os direitos dos trabalhadores no que tange à diversidade

De prêmio, destaca-se que a própria Constituição da República Federativa do Brasil (1988), em seu artigo 7º, buscou proteger das mais variadas formas os direitos dos trabalhadores brasileiros. No que se refere à diversidade, é importante fazer menção dos incisos XXX e XXXI do referido artigo, os quais proíbem qualquer discriminação ou diferença de salários em razão de sexo, idade, cor, estado civil ou deficiência. Ademais, a igualdade é um direito fundamental garantido pela Constituição e intimamente ligado à dignidade humana.

Baseado no princípio da igualdade, é necessário que sejam criadas ações afirmativas para concretizar a equidade entre as classes majoritárias e minoritárias. Nesse sentido, é de suma importância destacar o conceito trazido pelo Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa (GEMMA), pertencente ao Instituto de Estudos Sociais e Políticos da Universidade Estadual do Rio de Janeiro:

Ações afirmativas são políticas focais que alocam recursos em benefício de pessoas pertencentes a grupos discriminados e vitimados pela exclusão socioeconômica no passado ou no presente. Trata-se de medidas que têm como objetivo combater discriminações étnicas, raciais, religiosas, de gênero, de classe ou de casta, aumentando a participação de minorias no processo político, no acesso à educação, saúde, emprego, bens materiais, redes de proteção social e/ou no reconhecimento cultural (GEMMA, 2021).

Dessa forma, pode-se dizer que as ações afirmativas são criadas com o escopo de equilibrar os grupos excluídos e marginalizados desde o momento da vinda dos portugueses ao Brasil até os dias atuais, ou seja, trata-se de uma intensa busca em garantir soluções isonômicas a todos, tratando igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de suas desigualdades.

As primeiras ações afirmativas registradas no Brasil foram um projeto de lei formulado por técnicos do Ministério do Trabalho e do Tribunal Superior do Trabalho, com intuito de que as empresas mantivessem uma porcentagem mínima de empregados pretos e pardos, em uma tentativa de solucionar o problema racial verificado no mercado de trabalho (MOEHLECKE, 2002). Atualmente, foi sancionada a Lei 13.146/2015, a qual estabeleceu novos parâmetros para as pessoas com deficiência, no sentido de garantir o direito à inclusão dessa minoria. Tal lei representa um momento de ruptura no ordenamento jurídico brasileiro, tendo em vista que trouxe a regulação de igualdade em todos os âmbitos à pessoa com deficiência.

Ademais, há a chamada lei de cotas (Lei 8.213/91), que determina a reserva de vagas para pessoas com deficiência em empresas com mais de 100 trabalhadores. Nas organizações de 100 a 200 empregados, devem ser reservadas 2% das vagas, de 201 a 500 trabalhadores, reserva de 3%, de 501 a 1.000, 4% reservadas e com mais de 1.001, 5% das vagas devem ser destinadas ao grupo de pessoas com deficiência (BRASIL, 2021). Assim, ainda que existam parâmetros constitucionais e de algumas legislações acerca da igualdade no contexto do mercado, ainda persiste uma necessidade de se buscar políticas mais efetivas no que diz respeito à regulamentação de leis que, de fato, incentivem a diversidade dentro das empresas.

2.2 Os programas de incentivos que contribuem para inclusão da diversidade nas empresas

Para buscar minimizar a desigualdade e discriminação no âmbito do trabalho, como já salientado, uma das medidas a serem adotadas é a utilização de ações afirmativas. Não obstante, muitas vezes essa política não é tão aceita pela sociedade como um todo e as empresas têm se empenhado em propiciar um ambiente de trabalho mais inclusivo, para que sejam criadas oportunidades para que os grupos de minoria alcancem crescimento profissional (NUNES, 2019). Assim, os programas de incentivo e ações afirmativas são fundamentais para o desenvolvimento dos colaboradores pertencentes às classes minoritárias.

De todo modo, para que isso ocorra, é necessário que haja um gerenciamento efetivo para que pretos, pardos, pessoas com deficiência, LGBTQIAP+⁴ e mulheres se desenvolvam juntamente e de acordo com os objetivos almejados pela empresa (NUNES; ELY, 2019). Não basta criar os referidos incentivos, é necessário que eles sejam alinhados ao fim buscado pela empresa, ou seja, estejam diretamente relacionados às políticas empresariais da companhia.

Em 2000, em sua dissertação de mestrado, a autora Maria Tereza Leme Fleury trouxe uma análise pormenorizada acerca da companhia estadunidense Alpha, que tinha uma de suas matrizes no território brasileiro (FLEURY, 2000). Foi uma das primeiras empresas no Brasil a se empenhar em buscar a diversidade dentro de sua organização, se utilizando de duas estratégias. A primeira foi recrutar mulheres capacitadas para a área buscada e de outras regiões do país fora de São Paulo. A segunda linha de frente adotada

⁴ LGBTQIAPN+ é uma sigla que abrange pessoas que são Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Poli, Não-binárias e mais. Lésbicas e pessoas gays são pessoas que sentem atração pelo mesmo gênero, e por pessoas que consideram seus gêneros parecidos.

foi a discussão interna sobre aspectos da diversidade, através de *workshops* realizados com os colaboradores (FLEURY, 2000).

No cenário atual, é possível citar o exemplo da grande varejista Magazine Luiza, que no intuito de garantir igualdade dentro da organização, já está no seu segundo programa de *trainee* destinado exclusivamente à população preta e parda. Isso porque, segundo o presidente da empresa, Frederico Trajano (CNN, 2020), apenas 53% dos colaboradores eram pretos e pardos e desse percentual, somente 16% ocupavam cargos de liderança. Nas palavras do próprio presidente, “somos responsáveis por quem selecionamos e promovemos” (CNN, 2020).

Também recentemente, a gigante de *fast food*, Burger King, lançou uma campanha em suas redes sociais para incentivar a diversidade do público LGBTQIA+, além de criar programas de *trainee* com objetivo de aumentar o número de colaboradores que façam parte desse grupo minoritário (ESTADÃO, 2021). Nesse sentido, percebe-se que, em que pese de maneira gradual e paulatina, já há uma movimentação no meio empresarial brasileiro no sentido de aumentar a diversidade e reduzir a discriminação no mercado de trabalho, buscando-se utilizar de campanhas afirmativas efetivas.

3. Metodologia

Para alcançar a finalidade desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso, utilizando técnicas de coletas de dados e entrevistas, posteriormente foi realizado o levantamento de informações primordiais para o andamento deste estudo. No que diz respeito a este método escolhido, trata-se de uma técnica na qual o pesquisador tem o intuito de obter informações acerca de um problema para o qual procura-se uma resposta que comprove suas hipóteses (LAKATOS, 2003). Sendo assim, a observação dos fatos e fenômenos por meio da coleta de dados torna-se pertinente. A coleta de dados foi realizada em um frigorífico bovino, que possui 735 funcionários. Destes, foram selecionadas 5 pessoas do departamento de RH, sendo um o gestor e demais colaboradores, foram entrevistados por meio de questionário com perguntas abertas.

Para interpretação dos resultados é necessário que o pesquisador além da leitura dos dados da pesquisa, faça uma integração com a fundamentação teórica já existente a respeito dos temas abordados. Quanto à abordagem qualitativa Minayo (2001, p.156) afirma que, “não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” Do mesmo modo, Lakatos e Marconi (2007) argumentam que essa abordagem científica, é um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade, pois

considera que os fatos não podem ser relevados fora de um contexto social, político, econômico etc.

Para o desenvolvimento da revisão da literatura, foi utilizado também o *Google* acadêmico como principal ferramenta de busca bibliográfica para analisar materiais e artigos científicos já publicados com o tema. Esse embasamento teórico será necessário para o aprofundamento e extração das informações relacionadas à linha de pesquisa.

4. Resultados e discussão

O questionário utilizado contou com 10 (dez) questões abertas, cuja respostas foram de forma dissertativa, foi ainda abordado que as perguntas deveriam ser respondidas expressando sempre a verdade e a exposição de opinião, não sendo necessário a identificação. Com isso, conforme já dito anteriormente, o questionário foi respondido por 5 participantes.

No primeiro questionamento, o quadro 1 apresenta os argumentos de cada participante sobre como a empresa percebe a contratação de pessoas de diferentes gêneros, raças e idades.

Quadro 1 – Percepção da Diversidade

Participante	Percepção pessoal:
1	Oportunidade de compartilhamento de ideia e troca de experiências.
2	A importância da diversidade na empresa.
3	A importância da diversidade na empresa.
4	Discriminação de grupos sociais e jovens.
5	A importância da diversidade na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Através dos dados da pesquisa, nota-se que a maioria das respostas constatou que é de suma importância a diversidade de pessoas dentro de uma empresa, pois há a possibilidade de compartilhamento de ideias e troca de experiências. Houve apenas uma divergência no quesito percepção de contratações de pessoas mais jovens que busca o seu primeiro emprego, também no grupo social de diferentes gêneros e raças, onde ele relata que há uma discriminação para contratar esses profissionais.

As empresas acolhendo essas diferenças, farão com que os colaboradores se sintam mais seguros e acolhidos dentro da organização, assim diminuindo o turnover que é a saída constante de profissionais da empresa.

No meio empresarial brasileiro, a diversidade cultural passou a ser debatida há pouco tempo, em meados dos anos 90, quando surgiram campanhas e programas subsidiários aos de empresas estadunidenses (FLEURY, 2000).

No segundo questionamento, é sobre a postura da gestão diante de discriminações racistas ou homofóbicas dentro da empresa.

Os resultados nos mostram que boa parte acredita que a empresa não aceita esses tipos de atitudes e discriminação dentro do ambiente organizacional, para isso há debates internos sobre o tema para ajudar na conscientização e educação de todos colaboradores. Ainda falaram da importância de o gestor da empresa falar sobre a diversidade com os profissionais e tem como postura a orientação individual e palestras. Também foi relatado que muitas das vezes quando acontece algum ato de preconceito a gestão fica impossibilitada de agir, nota-se que é uma resistência por parte da empresa.

No terceiro questionamento, foi quanto aos desafios para a gestão em relação ambiente de trabalho de forma diversa, tendo isso, foi observado os desafios das empresas em relação ao ambiente de trabalho, sendo eles: o alinhamento com a cultura organizacional, diversidade no trabalho com a exigência de treinamento, mediação de conflitos no sentido de criação de estratégias para estabelecer empatia entre os profissionais, o aumento da criatividade na organização e o desafio de entender a filosofia da empresa que é o respeito. Para isso torna-se necessária a conscientização de todos envolvidos nesses processos, além de proporcionar um ambiente mais receptivo onde as diferenças são valorizadas, independente de orientação sexual, etnia e doutrina religiosa.

O quadro 2 apresenta informações importantes em relação a esse questionamento.

Quadro 2 – Desafios relacionados ao ambiente de trabalho diversificados

Participantes	Posicionamentos	Discussão
1	Os desafios das empresas em relação ao ambiente de trabalho, sendo eles: o alinhamento com a cultura organizacional, diversidade no trabalho com a exigência de treinamento.	A empresa deixar claro a missão e visão de futuro da organização, de forma que todos os colaboradores entendam a sua participação dentro do ambiente organizacional.
2	Mediação de conflitos no sentido de criação de estratégias para estabelecer empatia entre os profissionais.	Ser o moderador entre as partes envolvidas no conflito, buscando solucionar o problema com estratégias que visam pelo bem estar dos indivíduos e pelo clima organizacional.
3	Aumento da criatividade na organização e proporcionar ambiente onde as diferenças são valorizadas.	Ambiente diversificado apresentam ideias diferentes, pensamentos e opiniões com grande valor para organização, ou seja, favorece a criatividade.

4	Desafio a autonomia na hora do recrutamento de funcionários e ter dentro do próprio ambiente um lugar mais receptivo.	As contratações tem que ser feitas em base pela qualificação profissional de cada indivíduo, os grupos considerados minorias tem os mesmos direitos como qualquer outra pessoa heterossexual, branca, e não portadores de dificuldade especiais.
5	O desafio de entender a filosofia da empresa que é o respeito, independente de orientação sexual, etnia e doutrina religiosa.	Organizações geralmente focam no processo e na produção, deixando de lado os problemas recorrentes no dia a dia, principalmente quando envolve diversidade, cada pessoa é livre para fazer suas escolhas e essa diferença são fundamentais para os alcances dos objetivos e resultados das empresas.

Fonte: O autor (2022)

No quarto questionamento aos colaboradores, foi abordado a percepção da gestão quanto à contratação de estrangeiros na empresa. Com base nas respostas apresentadas foram levantados, que essa agregação de pessoas de outros países na equipe é uma forma de diversificação e contribuição para a organização. Mas para isso tem que haver um olhar atento à legislação e regras quanto a essas contratações e que seria interessante a convivência em grupo. Por outro lado, dois entrevistados afirmam que nunca viram estrangeiros na empresa, bem como seria motivo de desconfiança de alguns, ainda mais se vierem de países menos desenvolvidos que o Brasil. Consta se que nesse momento há um certo preconceito desses colaboradores em relação aos estrangeiros.

A quinta pergunta buscou identificar se a empresa possui algum plano ou estratégia para incluir temas como diversidade e inclusão nos treinamentos de seus funcionários. O quadro 3 expõem algumas ações para promover a diversidade nas empresas.

Quadro 3 – Ações que promovem a diversidade

Avaliar e mensurar o quadro de colaboradores.
Trabalhar a cultura organizacional.
Diversificar o processo seletivo da empresa.
Investir na comunicação interna.
Criar comitês de diversidade.
Rever as políticas internas.

Fonte: O autor (2022)

Com base nas respostas obtidas ficou constatado que a empresa ainda não possui esses planos e estratégias que tem por objetivo trabalhar a diversidade dentro do contexto empresarial, a diversidade são fatores que contribuem para o crescimento de

toda empresa. Todos concluíram ainda que os treinamentos com os colaboradores seria uma alternativa para introduzir essas questões no ambiente de trabalho. Para NUNES (2019) as empresas já estão se empenhando para oferece um ambiente de trabalho mais inclusivo, proporcionando a criação de oportunidades para que os grupos de minoria alcancem o crescimento profissional. Assim, os programas de incentivo e ações afirmativas são fundamentais para o desenvolvimento dos colaboradores pertencentes às classes minoritárias.

Na sexta pergunta foi indagada ao posicionamento a favor da diversidade no ambiente de trabalho.

Ao analisar os dados desta questão foi observado que em algum momento houve sim o posicionamento de alguns na tentativa de amenizar esses conflitos já que a própria gestão não tem autonomia para resolução desses desentendimentos de alguns colaboradores. Ainda foi ressaltado que a gestão precisa buscar mais autonomia e desenvolver dentro da empresa estratégias e programas de incentivos que visam diminuir esses preconceitos e desigualdades na organização. Para NUNES (2019) no Brasil ainda há uma grande oposição de ideias sobre esses grupos sociais existente no país, tendo em vista que, em que pese a diversidade do povo brasileiro, a desigualdade sempre foi latente e só passou ser discutida há pouco mais de 20 anos, sendo um dos países com o maior índice de desigualdade social no mundo.

No sétimo questionamento, foi suscitada a questão da atividade da empresa como forma de influência na abertura de diversificação dos funcionários.

Inicialmente ao verificar as respostas dos participantes, foi encontrada uma resposta em branco. Foi constatado uma imparcialidade no resultado desta questão. Primeiro que a atividade da empresa influência trazendo a laicidade que favorece um quadro de funcionário livres para viver da melhor forma que convém. Segundo acreditam que não influencia na questão da diversidade com os perfis dos colaboradores, eles relatam que a diversidade é uma questão difícil de ser discutida dentro de uma empresa onde a maior parte do quadro de funcionários é composta por homens.

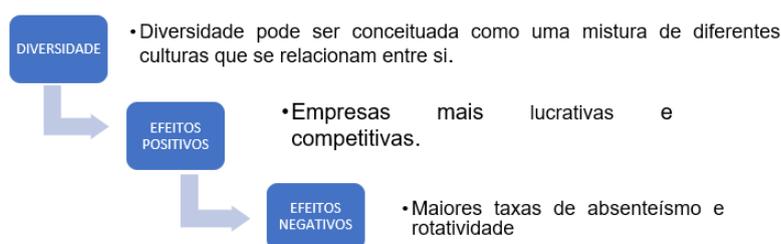
No oitavo questionamento, os colaboradores deveriam destacar os efeitos positivos e negativos sobre a diversidade.

Para desfecho desta questão, foi apresentado como efeito negativo: resistência interna e empresas que ainda não enxergam a diversidade como fatores importantes para o fortalecimento das mesmas e a construção de uma sociedade igualitária. Como efeito

positivo: igualdade, direitos e engajamentos dos funcionários. Por fim, não ver treinamentos que tratam sobre essa importância.

A Figura 2 mostra como poderíamos conceituar diversidade e aponta alguns efeitos positivos. Para Mendes (2004), os pontos negativos estão ligados ao risco de a diversidade provocar maiores taxas de absenteísmo devido à falta de políticas organizacionais que incluem a diversidade no ambiente de trabalho, ele aponta também o despreparo das chefias imediatas, a motivação, o atraso involuntário, dificuldades financeiras, problemas familiares e entre outros. Na questão da rotatividade o maior fator que ocasiona isso é justamente os problemas internos das empresas, que muitas vezes estão apenas preocupadas com os processos de produção e esquecem de estimular a motivação no ambiente de trabalho, por esses motivos muitos colaboradores não se sentem acolhidos e acabam procurando outras empresas para trabalharem.

Figura 2 - Diversidade e seus efeitos positivos e negativos



Fonte: O autor 2022

O penúltimo questionamento refere-se às políticas de Recursos Humanos que consideram positivamente no quesito diversidade, como retenção de talentos para a empresa estudada.

Através da análise dos participantes, as políticas de RH consideram de forma positiva a diversidade, pois afirma que é uma forma de impulsionamento pela inclusão e troca de ideias, experiências com diferentes ações e opiniões. Tendo em vista que esses fatores torna a empresa com alto potencial estratégico para tomada de decisões, dessa forma, entende-se que a empresa pode se tornar referência de empregabilidade e assim haverá facilidade de reter talentos.

Portanto toda a organização, bem como, seus gestores e colaboradores, precisam lidar com a diversidade gerada por intermédio dos relacionamentos interpessoais, além de buscar entendimento sobre a diversidade, no que se refere à sua definição externa e formalizada (FRANÇA; MARTINEZ, 2009).

Por fim, no último questionamento, é sobre as oportunidades aos profissionais acima de 50 anos, e todos os participantes afirmam que a empresa dá essa oportunidade e que inclusive possui bastante funcionários acima dessa idade. Todos também relataram em suas respostas que esses profissionais são fundamentais para a organização por serem pessoas mais responsáveis e comprometidas com o trabalho, e por terem uma vasta experiências profissional que vai ao encontro com os objetivos da empresa.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como principal objetivo discorrer sobre o nível de diversidade dentro da organização. Através de um levantamento bibliográfico e a realização de um estudo de caso na unidade frigorífica, buscou-se elaborar um mapeamento geral do tema diversidade, com foco na empresa objeto de estudo dessa análise.

Os resultados da pesquisa podem ser visto de duas formas, a primeira, a maioria dos profissionais do setor de RH acredita que a melhor forma de lidar com a diversidade na empresa, seria através de treinamentos para os colaboradores, discutindo a importância do respeito pelas diferenças existente na sociedade, sendo elas: orientação sexual, raça, gênero, idade e etc. A segunda, a implantação de políticas organizacionais, ações afirmativas e programas de incentivos que visam valorizar as diferenças como um estímulo de competitividade e inovação entre os colaboradores da empresa. Alguns enxergam a diversidade como algo positivo para a instituição, tornando-as mais fortes e competitivas no mercado em relação a suas concorrentes.

Portanto, é nítida a importância desses questionamentos para uma análise minuciosa e completa da empresa no que tange à diversidade, oportunidade e políticas que são adotadas pela empresa. Dessa forma, é evidente a importância de tal diversidade, pois a troca de experiências e conhecimento é de suma importância para o crescimento profissional.

Como sugestões para estudos futuros, sugere-se: conduzir trabalhos que mostrem porcentual referente as pessoas pretas e pardas que ocupam cargos relevantes em empresas com mais de 500 funcionários, nortear também na mesma linha de investigação, verificar quais empresas valorizam os colaboradores que fazem parte do grupo social LGBTQI+ as quais ocupam cargos de gestores dentro do ambiente organizacional. Visto que o resultado desta pesquisa constatou que ainda existem uma grande resistência por parte da empresa de introduzir a diversidade dentro do contexto da organização.

6. Referências

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1998.

CHAVES, L. G. Mendes. **Minorias e seu estudo no Brasil**. 2000. Revista ciências sociais.

CNN. **Magazine Luiza reafirma trainee para negros após acusação de ‘racismo reverso’**. 21 de setembro de 2020. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/magazine-luiza-reafirma-trainee-para-negros-apos-acusacao-de-racismo-reverso/>> Acesso em 13 de out. de 2021.

ESTADÃO. **Burger King faz campanha pela diversidade**. 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,burger-king-faz-campanha-pela-diversidade-e-causa-polemica-nas-redes-sociais,70003759052> Acesso em 13 de out. de 2021.

ETALENT. **Diversidade nas empresas: sua importância e vantagens**. 21 de setembro de 2020. Disponível em: < <https://etalent.com.br/artigos/clima-e-cultura/diversidade-nas-empresas-importancia-vantagens/>> Acesso em 13 de out. de 2021.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme. **GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras**. Tese de mestrado. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo. 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte. **Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP. 2009.

FREITAS, Maria Nivalda. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho**. Tese de doutorado, Universidade Federal Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2007.

Fundação Instituto de Administração. **Diversidade e Inclusão nas empresas: importância, desafios e benefícios, 2020**. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>>. Acesso em 10 de nov. de 2021.

GEMMA. **O que são ações afirmativas?** Disponível em: <http://gemma.iesp.uerj.br/o-que-sao-acoes-afirmativas/> Acesso em 15 de nov. de 2021.

GOVERNO FEDERAL. **Inclusão no mercado de trabalho: Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos**. 2020.

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

MARQUES, José Roberto. **Gestão da Diversidade nas Empresas: Realidade e Desafios**. IBC, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/gestao-da-diversidade-nas-empresas-realidade-e-desafios/>>. Acesso em: 11 de nov. de 2021

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

MOEHLECKE, Sabrina. **Ação afirmativa: história e debates no Brasil**. Tese de doutorado da faculdade de educação da Universidade de São Paulo – USP. Cadernos de pesquisa nº 117. 2002.

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

NISYAMA, Maurício. Fundação Instituto de Administração. **Diversidade e Inclusão nas empresas: importância, desafios e benefícios, 2020**. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>>. Acesso em 10 de nov. de 2021.

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

NUNES, Caroline Gomes Mendes. **Gestão da diversidade: uma análise das práticas de recursos humanos de uma empresa do setor de gases industriais**. Monografia para título de bacharelado em Administração. Universidade Federal Fluminense – UFF. Niterói – RJ. 2019.

NUNES; Raul da Silva. **Homossexualidade e ambiente de trabalho contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual**. Monografia para título de bacharelado em Comunicação Social. Universidade de Brasília. Brasília. 2017.

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

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martins Vicente Rodriguez y. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC. 2004.

USP. **Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais**. Biblioteca virtual de Direitos Humanos. 2005

MARTINS, Heloisa Helena T. De Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Scielo Brasil, 2004. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/>> Acesso em: 24 de nov. de 2021.

APÊNDICE I – Questionário aplicado para os funcionários e gestor da empresa

Informações: A seguir você responderá um questionário contendo 10 questões abertas, cuja sua resposta deverá ser de forma dissertativa, expressando sempre com a verdade e expondo sua opinião de acordo com cada pergunta, não é necessário se identificar. Estas questões são de extrema importância para elaboração final do artigo e trabalho final de conclusão de curso, com base em sua resposta irei apresentar as análises e resultados final deste trabalho.

Gestão da diversidade

1. Como a empresa percebe a contratação de pessoas de diferentes gêneros, raças e idades?
2. Diante de situações de discriminação racista ou homofóbica dentro da empresa, qual é a postura da gestão?
3. Quais os maiores desafios para a gestão em relação ao ambiente de trabalho diversificado? Cite alguns exemplos.
4. Qual a percepção da gestão quanto a contratação de estrangeiros?
5. A empresa possui algum plano ou estratégia para incluir temas como diversidade e inclusão nos treinamentos de seus funcionários? Se não, há algum interesse em trabalhar essas políticas?
6. Em alguma oportunidade já precisou se posicionar a favor da diversidade no ambiente de trabalho? Se sim, qual foi a sua postura?
7. Na posição de gestor, você acredita que o tipo de atividade da empresa influencia na abertura para a diversificação do perfil dos funcionários?
8. De acordo com as atividades da empresa, mencione os efeitos positivos e negativos sobre a diversidade?
9. Na organização existem políticas de RH que consideram positivamente a diversidade como retenção de talentos?
10. A empresa oportuniza a contratação de profissionais acima de 50 anos?