

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES COMO FATOR COMPETITIVO VISANDO A INTEGRAÇÃO: ESTUDO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS

André Pereira Massarotti; a.massarotti@hotmail.com ; Faculdade Impacta Tecnologia
Camila Tobias Sousa; tobiasscamilla@gmail.com ; Faculdade Impacta Tecnologia
Mayara Melissa Queiroz dos Reis; mqreis.mq@gmail.com ; Faculdade Impacta Tecnologia
Pedro Henrique dos Santos; pedrohenrique_ph@outlook.com; Faculdade Impacta Tecnologia
Renan Pires Lima Caxile; renanlima_419@hotmail.com ; Faculdade Impacta Tecnologia
Gilberto Perez; gperez21000@gmail.com ; Faculdade Impacta Tecnologia

RESUMO

Com esta pesquisa aborda-se, na percepção dos colaboradores, as iniciativas de diversidade organizacional, sua importância como diferencial competitivo para as organizações e como a sua gestão se dá no cenário empresarial. O objetivo principal foi analisar como os colaboradores percebem os benefícios da diversidade no trabalho. Procurou-se verificar como o tema é percebido pelos funcionários, e analisar como a diversidade se relaciona com o alcance das metas organizacionais. Avaliou-se também, sob a ótica do colaborador, a influência da diversidade no contexto social em que as organizações estão inseridas e o como ela contribui para a sustentabilidade do negócio. A pesquisa é de natureza quantitativa descritiva, e o tratamento dos dados se deu por estatística descritiva e frequencial. Como resultados constatou-se, por parte dos colaboradores, uma avaliação positiva, acerca das iniciativas das empresas em relação à diversidade. Tais iniciativas compreendem: oportunidades de emprego e promoção a várias classes sociais; divulgação do valor da diversidade, integração e valorização das diferenças dos colaboradores e posições de liderança valorizando a diversidade.

Palavras-Chave: Diversidade, Gestão, Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Irigaray (2008), as organizações têm sido historicamente abordadas como lugares onde os indivíduos convivem de forma funcional e neutra, visando objetivos econômicos. O questionamento desse modelo de administração tem mostrado sua negligência quanto à convivência de indivíduos de diferentes segmentos psicográficos e estilos de vida, que para sobreviver, se calam e escondem-se sob a impessoalidade profissional.

Falar sobre diversidade tem se mostrado uma importante pauta empresarial em suas diversas vertentes: gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião ou deficiências físicas. Buscando se posicionar no mercado como um bom lugar para se trabalhar, as organizações estão investindo em práticas que as tornem mais socialmente responsáveis (AKTOUF, 2004).

A década de 1980 trouxe à tona diversos estudos sobre a diversidade na força de trabalho, com base em diversos questionamentos. Mas o que se tem percebido é que muitos posicionamentos pró-diversidade que estão sendo inseridos nas políticas empresariais não passam de obrigação legal. Caso não debruem tais exigências se tornam suscetíveis a infringir a ordem legalmente estabelecida. Não se tratando, com isso, de uma política empresarial para a diversidade e inclusão, mas sim de uma pressão institucional com viés econômico e político (WAILES; MICHELSON, 2008).

O implícito pressuposto é que a diversidade é tratada como um problema potencial, que as empresas tentam resolver com a inclusão de minorias. A preocupação das organizações têm

sido admitir colaboradores que fazem parte de alguma minoria para endossar seu posicionamento como empresa politicamente social sem ao menos pensar nos próximos passos desses contratados nas empresas, muito menos em seus planos de carreira.

Conforme sugerem Saraiva Pimenta e Corrêa (2004), as políticas de diversidade podem constituir bons discursos empresariais, destinados a buscar a adesão dos colaboradores, a projetar imagens socialmente responsáveis, e a provocar a admiração do mercado e dos consumidores. Embora essas políticas formais norteiem essas iniciativas, cotidianamente as empresas não as vivenciam.

Diversidade que está presente em diversas abordagens. Dessa forma, essa pesquisa se revela pertinente para que se possa depreender como a diversidade está incorporada no ambiente corporativo. De forma que se desenvolva um olhar equânime à inclusão dos indivíduos, durante o processo de contratação, além de um processo seletivo adequado e também a integração devida dos novos colaboradores após sua contratação por líderes e gestores. Assim como a relação de respeito, confiança e empatia; de modo que as empresas aderidas a essa filosofia embasada na diversidade e inclusão possam ir além do escopo de seus *slogans* (CARVALHO, 2016).

Esta pesquisa visa avaliar, por parte dos colaboradores, a implantação das políticas de estímulos à diversidade para entender se, e como as pessoas se sentem de fato incluídas e como a diversidade pode gerar benefícios para as organizações. Ao longo da pesquisa buscou-se entender, na percepção do colaborador, como está pautada a prática de igualdade e acesso ao trabalho que as organizações brasileiras têm trazido em seus posicionamentos em obras da literatura especializada, trabalhos acadêmicos, sites, redes sociais e demais canais de mídia.

1.1 A Questão de Pesquisa

A questão que norteou a pesquisa ficou assim enunciada: **Como os funcionários percebem as políticas voltadas à diversidade adotadas pelas empresas com o propósito de integrá-los?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

Objetivo geral: Verificar a percepção dos funcionários em relação às políticas de diversidade adotadas pelas empresas focadas na sua integração. Os objetivos específicos são: 1) Analisar como os colaboradores percebem os benefícios da diversidade no trabalho, 2) Verificar, sob a ótica dos funcionários, a importância da diversidade para o alcance das metas organizacionais de integração, 3) Avaliar sob a ótica dos funcionários, a influência da diversidade no contexto social e sustentabilidade nos quais a empresa está inserida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade e Organizações

Desde a década de 1990, se tem visto algumas movimentações a respeito da diversidade nas organizações, e que nos últimos anos, esse discurso vem ganhando cada vez mais força. Contudo, Hanashiro (2008) lembra que este é um tema que carece de estudos, visto que o campo

teórico em torno da diversidade ainda está em construção. Como apontam Nkomo e Cox (1999), o tema diversidade é cada vez mais discutido a partir da percepção, de que tanto nos Estados Unidos da América (EUA) quanto em outros países, do fato da força de trabalho estar propensa a acentuar sua diversificação.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS, 1996).

Considerando a citação anterior, e o recorte que se pretende fazer, vale salientar o que está sendo pensado sobre o tema diversidade e organizações e a diversificação da força de trabalho. Segundo Subbarao e Raney (1995), nota-se que a diversidade da força de trabalho é um fenômeno internacional, presente nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Há ainda, segundo o autor, diversos aspectos a serem considerados ao se pensar sobre a significância da diversidade, como: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Com o objetivo de demarcar bem o território dessa pesquisa, recorreu-se à definição de Fleury (2000) sobre diversidade, que, inclusive, corrobora com a abordagem de Thomas (1996), pontuado anteriormente.

Segundo Fleury (2000) a diversidade é definida como a miscelânea de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos majoritários e minoritários. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de variantes importantes de poder em relação aos outros. A autora prossegue afirmando que todas essas perspectivas apontadas acima posicionam a diversidade como fruto da inter-relação de grupos que, com o tempo, foram considerados como prejudicados no contexto social e político; como o exemplo das mulheres, pessoas de diferentes etnias, imigrantes e muitos outros.

Já considerando outra perspectiva do conceito, há pesquisadores que consideram a diversidade a partir de características como incapacidade mental ou física, orientação política, estado civil, ou outros aspectos que denotam discrepâncias entre os trabalhadores (SPATARO, 2005). Essas duas vertentes, entretanto, podem ser consideradas válidas, pois os argumentos defendidos por cada uma são complementares e demonstram que, para a organização conseguir obter valor com a integração de indivíduos diversos, é preciso reconhecer que a diversidade pode ser percebida a partir de diferentes aspectos e não unicamente circunscrita à raça ou ao sexo (SPATARO, 2005).

Outro ponto importante é que os gestores não devem apenas reduzir o escopo das diferenças no âmbito social, mas também levar em consideração as propensões negativas e positivas dessa integração para o próprio negócio.

2.1.1 Integração dos Funcionários

No Art. 93 da Lei 8231/91 – a empresa com 100 ou mais funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência. A não-observância da Lei 8231/91 pode gerar graves sanções penais às empresas. Ainda assim não basta apenas cumprir a legislação, é preciso oferecer condições propícias de trabalho.

Após a contratação, as empresas se determinam a oferecer também um programa de integração de novos colaboradores, pois se torna uma forma relevante e estratégica para gerar e melhorar os relacionamentos dentro da organização. Nesse ponto, para que as pessoas se relacionem bem, é preciso que elas se conheçam ou tenham alguma forma de contato dentro da empresa, como os pequenos intervalos de recreação, por exemplo (WEISS, 2006).

O treinamento de integração é tão importante quanto um processo de recrutamento e seleção assertivo. Esse treinamento visa promover a adaptação do novo colaborador à empresa contratante, viabilizando seu processo de socialização e desenvolvimento no novo cenário de aprendizado empresarial, no qual ele inicia suas atividades profissionais; ou seja, o colaborador precisa ser integrado da forma mais viável e coerente possível (WEISS, 2006).

A adequação do novo colaborador à cultura da empresa e às atividades que irá desempenhar é essencial. Se nessa etapa o recém-contratado for mal recebido ou mal orientado, em razão de sua origem, o resultado será refletido em ações de retrabalho ou até mesmo no desligamento do colaborador. As empresas deveriam perceber como esse processo é delicado e importante, pois toda a trajetória do colaborador será baseada em seu primeiro dia de trabalho, juntamente com a integração do colaborador em relação à empresa e seus membros (WEISS, 2006).

2.1.2 O Histórico e as Políticas Afirmativas

O tema diversidade remete a uma das questões mais interessantes do ponto de vista de políticas públicas, no que diz respeito a reajustes sociais com o intuito de reverter, institucionalmente, as desigualdades nos setores empresariais e, por conseguinte, na sociedade. Trata-se da questão de uma ação afirmativa.

Entende-se como políticas afirmativas um conjunto de ações compensatórias contra a discriminação que intenciona favorecer membros de grupos sociais estigmatizados por formas distintas e diversas de exclusão social, que lhes suprimem um tratamento igualitário no acesso a diversas oportunidades. Essas ações objetivam superar os efeitos de um passado discriminatório, de forma a garantir que a pessoa discriminada, ou grupo discriminado, possa competir em termos de igualdade com membros de grupos favorecidos; ou, de maneira mais utópica, estabelecer a igualdade integral (HODGES-AEBERHARD, 1999).

A temática de política afirmativa chega ao Brasil num momento em que o cenário de desigualdade social entre diversos grupos é gritante. Apesar das mulheres conquistarem cada vez mais espaço no mercado de trabalho, dividindo-o acirradamente com os homens, elas ainda não recebem tanto moral quanto materialmente o mesmo reconhecimento (ANKER, 1997). Sem falar no fato da mulher ser ainda responsável pela maior parte do trabalho não remunerado, especialmente no que diz respeito às tarefas domésticas.

Segundo Fleury (2000), o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural também é recente, tendo surgido nos anos 90. A grande maioria das empresas que estão desenvolvendo programas nesse aspecto é subsidiária de empresas norte-americanas (FLEURY, 2000, ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Vale ressaltar que apenas nos anos 1990 os governantes brasileiros reconheceram a discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social, a partir da luta de movimentos sociais por políticas de ações afirmativas condizentes e eficazes (SOARES, 2000).

Desde 1995, o governo brasileiro vem manifestando interesse no combate à discriminação no mercado de trabalho. Sincronicamente, há um crescente movimento nas

empresas, principalmente em multinacionais norte-americanas, com o objetivo de adotar programas de gestão da diversidade. Esse movimento não vem acompanhado de um aprofundamento concomitante da literatura nacional sobre o tema. Os movimentos sociais anti-discriminação e de responsabilidade social das empresas têm sido os principais agentes de propagação de práticas de gestão da diversidade para empresas brasileiras. No quadro 1, observa-se a relação das ações afirmativas com a gestão da diversidade:

Quadro 1: Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.

VARIÁVEIS	AÇÃO AFIRMATIVA	GESTÃO DA DIVERSIDADE
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados.; negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas / novos mercados, potencialamento da criatividade e da inovação nas empresas; autentico da capacidade de resolução de problemas; aumento da felicidade do sistema administrativo.

Fonte: Alves e Galeão-Silva (2004)

2.2 Gestão da Diversidade

A implantação da diversidade requer uma revisão de alguns processos e mudanças plausíveis na mentalidade e na cultura da organização. Dessa forma, as organizações podem contribuir significativamente para uma reestruturação da dinâmica socio-empresarial e na promoção da diversidade. Assim o ambiente organizacional favorece o aprendizado e a troca de informações, fomentando e favorecendo práticas de *benchmarking* (aprimoramento das melhores práticas organizacionais) em iniciativas das organizações, lhes conferindo, entre outras coisas, vantagens competitivas, ambiente ponderado, maior qualidade de vida, atitudes éticas e diminuição de práticas discriminatórias (CAMAROTTI; SPINK, 2000).

As empresas consideradas socialmente responsáveis podem contribuir muito a favor da diversidade, pois podem vir a influenciar nas políticas públicas, nas relações com fornecedores, governos, acionistas e demais atores sociais. Procedendo, assim, em uníssona com ações que favorecem os segmentos sociais mais estigmatizados e esquecidos a se tornarem mais prósperos e confiantes (CAMAROTTI; SPINK, 2000).

Com isso, acentua-se a melhoria de imagem da organização, promovendo credibilidade a seus produtos e serviços, bons relacionamentos com os empregados (as) e a geração de mudanças de comportamento; alcançando maior produtividade e garantindo maior qualidade de vida (BATEMAN; SNELL, 2011).

2.3 Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade

A gestão da diversidade tende a ser um processo ativo e consciente direcionado a criar valor no contexto interno de uma organização. A falta de relacionamento entre os diversos

grupos no âmbito organizacional traz para si consequências nocivas nas operações da empresa, aumentando conflitos e rotatividade. Dessa maneira se faz preciso, por parte das organizações, a elaboração de um programa da diversidade com o propósito de se obter uma gama de talentos e habilidades notáveis com potencial de causar efeitos positivos e duradouros dentro da organização (SPATARO, 2005).

A implementação de gestão da diversidade ativa e eficaz tende a promover, entre os membros da organização, diversos e consideráveis valores, de forma a fazê-los pensar e agir de modo construtivo que identifica e reduz possíveis obstáculos ocultos. Por meio dessa sinergia, a organização identifica e preserva grandes talentos e potenciais de destaque (BATEMAN; SNELL, 2011).

2.3.1 Gestão da Diversidade no Brasil

Durante o século XIX, o Brasil sofreu transformações políticas significativas (instauração da monarquia, independência, proclamação da república). Em relação à economia, notaram-se mudanças nos processos de industrialização, o que provocou modificações profundas na urbanização, sobremaneira na região sudeste. Isso causou, obviamente, a migração e imigração massiva de pessoas e povos diversos, com níveis culturais e educacionais pertencentes a várias classes. Paralelamente, durante esse período alguns padrões culturais foram se desenvolvendo por conta das uniões e matrimônios inter-raciais, constituindo uma população com cultura diversificada, fruto da miscigenação (FLEURY, 2000).

Não generalizando abertamente a diversidade cultural, mas restringindo-se à diversidade cultural no Brasil; num primeiro momento, já nos primeiros anos do século XX, acontece uma intervenção sistemática do Estado brasileiro na cultura, após a “Revolução de 1930”. Quando o governo de Getúlio Vargas procura unir o país em volta do poder central, disseminando o sentimento de “brasilidade”, reunindo a maioria da população em torno de vários ideais com a intenção de estruturar uma visão do homem brasileiro (BARBALHO, 1998).

Quando se fala de diversidade cultural no Brasil tem sido grande a discussão, onde boa parte da população é composta por negros, mulheres e homossexuais. Em 1996, foi criado no Brasil o Programa Nacional de Direitos Humanos que visa à implantação de ações veementemente voltadas aos direitos básicos da população, sobretudo as porções menos favorecidas.

A desigualdade social, de forma bem atuante nos últimos anos, tem apresentado evidências nítidas de deturpação ou depreciação do potencial feminino. Isso diverge substancialmente da ascensão educacional e acadêmica verificada em relação à mulher. Ainda assim, se esclarece sobre as barreiras à incorporação de mulheres nas organizações terem sido amainadas com o decorrer do tempo. Porém, o conceito da diversidade cultural adotado pelas empresas ainda é muito limitado, com avanços apenas em relação ao gênero e muito pouco em referência à raça ou orientação sexual (FLEURY, 2000).

2.3.2 Diversidade para Recursos Humanos nas Organizações

Saber lidar com as diferenças no âmbito profissional gera muito impacto tanto nas pessoas quanto no contexto em que elas vivem. Para que haja uma inclusão de diversidade

efetiva e ocorra de uma forma bem eficaz é necessário a interação e ajuste dos membros da organização com a empresa. A organização precisa estabelecer práticas junto aos recursos humanos que mostre suas políticas, seus valores culturais, visando uma relação mais produtiva entre os colaboradores (MARTINEZ, 2008).

As organizações precisam entender que não existe um modelo para integração dos indivíduos, que respeite a inclusão de pessoas, a ser seguido; é necessário que as empresas não limitem a possibilidade de inserção de pessoas diversas no âmbito organizacional. O problema não está em um processo de recursos humanos para seleção e recrutamento dessas pessoas, e, sim, em uma mudança de política organizacional que promova essa diversidade.

Fernandes, Moura e Ribeiro (2011) apontam que as empresas, a princípio, só executavam a inclusão de pessoas por meio do cumprimento da lei e que atualmente passaram a uma postura assumida, preocupadas em assegurar seu próprio futuro. Os autores buscaram entender que os maiores motivos relativos a essa barreira de inclusão apontavam para área de recursos humanos, que age de uma forma resistente e preconceituosa em relação a esses indivíduos.

No processo de recrutamento para diversidade é preciso realizar uma pesquisa de mercado em que se possa adquirir uma base para seleção dessas pessoas, apontando aos *stakeholders e CEO's* a necessidade das práticas de recursos humanos quanto à diversidade, ampliando canais de comunicação para alcançar esse público e recompensar os funcionários responsáveis pelo recrutamento, apontando, inclusive, o seu sucesso em aumentar pessoas diversas na organização (TIPPER, 2004).

Chavez e Weisinger (2008) apontam que o desenvolvimento de um recrutamento bem estruturado e elaborado voltado à diversidade mostra para as organizações que, ao invés de ser um desafio, a contratação, tendo em vista a diversidade, é um processo viável como qualquer outro. Para que essas práticas sejam eficazes é necessário que as pessoas envolvidas sejam conscientizadas sobre a intenção de valorizar a diversidade, evitando certas ações de julgamentos que prejudiquem o comportamento dos colaboradores na estrutura da empresa (BATEMAN; SNELL, 2011).

A entrada desse novo colaborador, portanto, passa ser para a empresa uma mudança que se estende às relações interpessoais e responsabilidade organizacional; porém, é necessário que o processo de socialização seja efetivo, de forma que o novo colaborador se sinta parte dos valores e normas praticados pela empresa, com o intuito de dirimir conflitos e melhorar a dinâmica do ambiente organizacional (MARTINEZ, 2008).

2.4 Ações de Treinamento

Nas ações de treinamento e desenvolvimento nas organizações, os líderes, incluindo a alta direção, e os demais funcionários precisam ser formados e treinados para as ações de diversidade na empresa, preparando-se para incluir esses valores em seu quadro de competências. Para isso, os colaboradores deveriam compreender a importância da ética e os fatores estratégicos conectados à diversidade (GILBERT *et. al.*, 1999).

Diante da crescente conscientização social sobre a necessidade de inclusão das minorias, cresce a valorização de marcas e bens produzidos por organizações que, com ações de responsabilidade social, conseguem desenvolver programas de diversidade coerentes. Com isso, criar programas de diversidade cultural nas empresas é essencial para alinhar ações realmente efetivas às estratégias de mercado da organização. Todos os direcionamentos devem estar em

sintonia com os valores da companhia e com as diretrizes passíveis de serem consolidadas (JOSEPH; COLEMAN, 1997).

As empresas optando por um bom planejamento voltado à diversidade cultural, visando à integração dos funcionários e contando com o apoio de toda a equipe de recursos humanos para analisar a situação, demonstra a possibilidade de se identificar possíveis habilidades e talentos inerentes a pessoas diversas pertencentes a culturas diversas. Em alguns casos a ideia de minoria é apresentada como a de grupo com menor número de membros, ao invés de um grupo com menor poder social e alvo recorrente de preconceito (GILBERT, 1999).

O discurso de gerenciamento de certas empresas é tão conectado à realidade social vigente que não questiona a formação dos grupos, em especial, as minorias. Em outros casos, o grupo diverso é apresentado de uma forma esquecida. Nesse aspecto, algumas ações compulsórias voltadas ao desenvolvimento de políticas de diversidade ocorrem no recrutamento e seleção das organizações porque são descritas em lei, como é o caso da contratação de pessoas com deficiência física, cotas para negros etc. (JOSEPH; COLEMAN, 1997).

Assim como a diversidade não possui uma definição concreta, segundo Nobrega, Santos e Jesus (2014), as incertezas acerca do termo criatividade requerem uma análise mais profunda a fim de verificar se existe alguma relação da criatividade com a diversidade. Contudo, aliar conhecimentos e culturas diferentes viabiliza a realização de criações e inovações com o poder de sanar sérios problemas atuais.

2.5 A Diversidade como Fator Competitivo

Segundo Fleury (2000), a sociedade brasileira é formada de modo complexo, como produto de sucessivos eventos imigratórios, escravidão e outros fatores que fazem parte da história do país. A autora ressalta, ainda, que os brasileiros valorizam e enaltecem sua origem diversificada, como o exemplo das raízes africanas e indígenas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso e entre muitos outros. Mas ainda assim a sociedade brasileira é considerada, por várias pessoas, como altamente estratificada e hesitante em relação à diversidade vigente no país. A autora percebe que o tema diversidade cultural é relativamente novo na agenda das empresas brasileiras.

Outro ponto importante abordado na discussão condiz à definição da real proposta de diversidade que é observada por Thomas (1996), como a implicação de um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial alinhado aos objetivos da empresa. O autor ressalta ainda que não se trata de um pacote com soluções prontas, nem mesmo um programa para resolver a questão da discriminação e da aversão à diversidade. Mas de uma proposta que precisa ser real e estratégica, buscando resultados positivos que afetem mutuamente indivíduo e organização.

Outro autor que reitera sobre essa proposta mais estratégica da diversidade é Cox (1994), asseverando que as diferenças de identidade peculiares interagem com a complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para notar o impacto da diversidade em resultados empresariais (FLEURY, 2000). Ela prossegue definindo quais são esses fatores. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva, tais como: satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho, também em variáveis de desempenho como: *performance*, mobilidade no cargo e compensação. Já os resultados organizacionais podem impactar o nível de atendimento, de *turnover*, de qualidade do trabalho e de lucratividade.

Fica evidente que a diversidade presente nas organizações pode vir a gerar impactos em termos de desempenho organizacional e individual, e que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto tenderá a ser positivo ou negativo. Vale ressaltar que administrar a diversidade significa adicionar valor à organização. Entre os benefícios potenciais da gestão da diversidade, Cox (1994) menciona: atrair e reter os melhores talentos do mercado de trabalho; desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem caráter quantitativo, utilizando como ferramenta o “*Questionário do Google*” estruturado com perguntas sobre como os respondentes se veem incluídos na cultura, metas e objetivos da organização a qual pertencem. A pesquisa foi realizada a partir de dados obtidos por questionário eletrônico, cujas respostas foram convertidas em números, a fim de serem classificados e analisados.

As variáveis utilizadas para o estudo foram quantificadas, o que permitiu a realização de procedimentos estatísticos e comparações. A pesquisa é de natureza descritiva, que se enquadra ao formato do problema pesquisado, pois foram observadas características relativas a uma população, e à cultura de determinado grupo (GIL, 2008). O questionário de avaliação respondido por uma amostra de colaboradores, traz respostas que podem comprovar, de maneira plausível, como as organizações avaliam a diversidade no trabalho. Foram utilizadas variáveis distintas e relevantes para pesquisa, que em análise, são basicamente apresentadas por tabelas e gráficos (RICHARDSON, 1999).

Foi requerido que os potenciais respondentes do questionário fossem pessoas que se enquadrassem no espectro majoritariamente representativo da diversidade, de acordo com a definição apresentada no referencial teórico deste trabalho. As técnicas de análise utilizadas foram a estatística descritiva e análise de frequência. Essas técnicas foram escolhidas em razão do modelo de pesquisa utilizado ser baseado em critérios quantitativos.

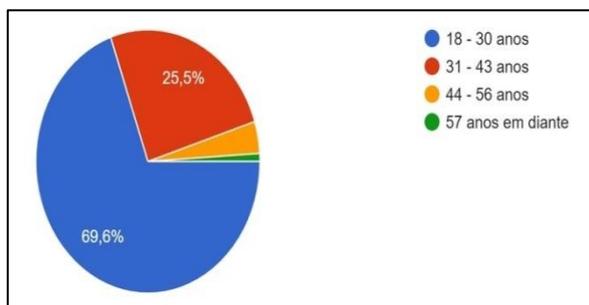
Segundo Bolfarine e Berry (1994), as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos e características tão amplos que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Adotou-se para esta pesquisa uma amostra mínima de 100 respondentes, ou um total de quatro a cinco respondentes por assertivas do questionário.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização e análise dos dados é um aspecto importante no desenvolvimento de uma pesquisa. A sistematização dos dados coletados se deu por meio questionário eletrônico. Foram enunciadas 14 assertivas voltadas às políticas e integração dos funcionários, visando promover a diversidade cultural como fator competitivo.

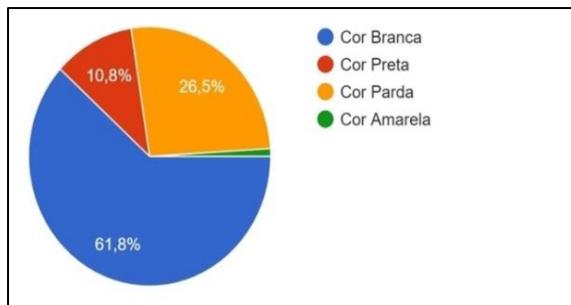
A pesquisa foi realizada de abril a maio de 2020, e foram obtidos 103 respondentes. Da amostra, constatou-se que 57,8% são do gênero feminino e 40,2% do masculino. No Gráfico 1 nota-se que 69,6% estão inseridos na faixa etária 18-30 anos e 25,5%, na faixa 31-43 anos. A maioria dos respondentes (61,8 %) se declarou de cor branca (Gráfico 2), com o ramo de atividade relacionado ao setor de prestação de serviços, e (61%) apresentou ensino superior.

Gráfico 1: Faixa Etária da População



Fonte: Dados da Pesquisa

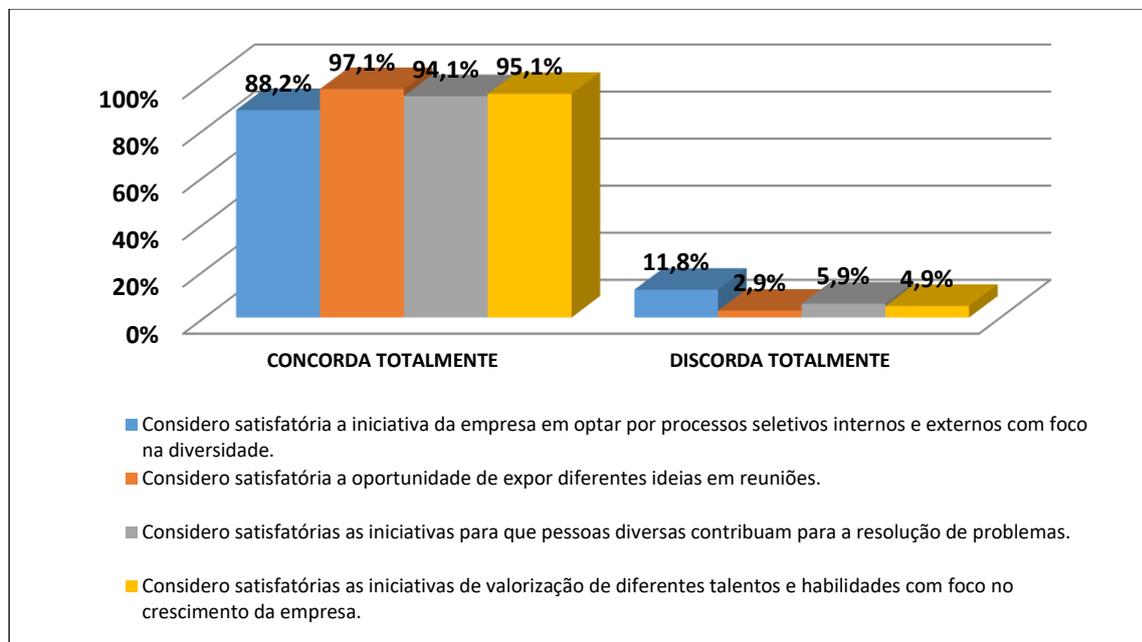
Gráfico 2: Cor da população



Fonte: Dados da Pesquisa

As quatro assertivas apontadas no Gráfico 3 a seguir foram estruturadas para analisar como os colaboradores da amostra percebem os benefícios da diversidade no trabalho, mencionado por Cox (1994). Na primeira assertiva, o autor fala na importância de realizar processos seletivos internos e externos com o objetivo de gerar a diversidade nas organizações. Isso pode vir a contribuir para a descoberta de novos talentos e a integração de diversas culturas diferentes. De acordo com a pesquisa 88,2% dos entrevistados concordam com a importância em optar pelos processos seletivos internos e externos na organização para atrair talentos de culturas diversas, enquanto 11,8% discordam desse procedimento (COX, 1994).

Gráfico 3: Resultados Referentes aos benefícios resultantes da diversidade



Fonte: Dados da Pesquisa

Na segunda assertiva é citada a importância de expor ideias diferentes em reuniões. Isso, de certa forma, pode culminar em novos benefícios e assuntos relevantes para os negócios da organização. É o momento em que os colaboradores poderão apresentar seu ponto de vista e sugestões, traçando metas, além de aprimorarem o desempenho. No Gráfico 3 essa informação é relevante: 97,1% dos entrevistados concordam com a oportunidade de poder expor novas ideias, e apenas 2,9% discordam nesse quesito (COX, 1994).

Na terceira assertiva, o autor fala sobre a diversidade representar uma grande contribuição na resolução de problemas na organização, melhorando a competitividade e a lucratividade, além de impor o respeito entre as diferenças, com os colaboradores diversos dispostos a ir além de suas responsabilidades em prol do equilíbrio, evitando conflitos na organização (COX, 1994). A pesquisa mostra esse ponto positivo depois de analisar os dados, 94,1% dos entrevistados concordam que as pessoas diversas contribuem para resolução de problemas, enquanto 5,9% discordam.

Na quarta e última assertiva são citadas as iniciativas de valorização de diferentes talentos e habilidades com foco no crescimento da empresa. Essa diferenciação é essencial para o bom desempenho da organização, a fim de tornar o ambiente mais inovador, dinâmico e plural pela soma de diferentes perfis, composições culturais e conhecimentos dos colaboradores. Uma equipe de trabalho diversa pode vir a proporcionar à organização maneiras diversas e inovadoras de atuação mercadológica e, com isso, ganhos acima da média (COX, 1994). Isso é mostrado no resultado das pesquisas, 95,1% concordam que essa valorização contribui para o crescimento da empresa, e apenas 4,9% discordam.

No Quadro 2 apresentam-se as assertivas usadas para verificar a diversidade no alcance das metas organizacionais. Na primeira assertiva (A1), 25,50% dos respondentes atribuíram nota 10 ao fato de que buscam compreender o valor da diversidade cultural nas organizações e a sua contribuição para o alcance das metas organizacionais (FREITAS, 2015). Nos resultados notaram-se: média 7,76; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 2,12.

Na assertiva A2, obteve-se o resultado de 27,50% de respondentes que atribuíram nota 10, em que se aborda a importância de as pessoas envolvidas na gestão divulgarem para os colaboradores os resultados das metas e objetivos da empresa como sendo um aspecto relevante (FREITAS, 2015). Nos resultados verificou-se: média 7,73; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 2,20.

Na assertiva A3, observou-se o resultado de 21,60% de respondentes, com empate entre as notas 8 e 10, notas estas positivas e que mostraram a importância da gestão de Recursos Humanos na promoção de ações da diversidade com enfoque no engajamento dos colaboradores (FREITAS, 2015). Nos resultados apresentados teve-se: média 7,47; moda 8; mediana 8; e desvio padrão 2,21.

Quadro 2: Assertivas para verificar a diversidade para o alcance das metas organizacionais.

ASSERTIVAS PARA VERIFICAR A DIVERSIDADE PARA O ALCANCE DAS METAS ORGANIZACIONAIS		%	NOTA	MÉDIA	MODA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
A1	A compreensão do valor da diversidade da organização para a contribuição do alcance das metas estabelecidas.	25,50%	10	7,76	10	8	2,12
A2	As políticas de divulgação das metas para os colaboradores.	27,50%	10	7,73	10	8	2,20
A3	As ações de diversidade que focam no engajamento dos colaboradores.	21,60%	08-10	7,47	8	8	2,21
A4	Posicionamento dos gestores sobre a integração e valorização das diferenças dos colaboradores.	23,50%	10	7,33	10	8	2,54
A5	O atendimento ao cliente, devido à maior identificação entre o consumidor e os diversos colaboradores.	29,40%	10	8,16	10	8	1,79

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

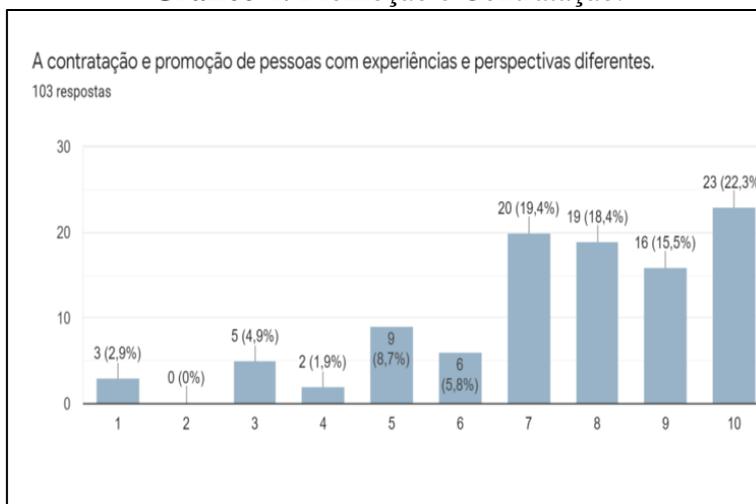
A assertiva A4 apresentou o resultado de 23,50% de respondentes que atribuíram nota 10, indicando a importância do posicionamento dos gestores sobre a integração e valorização das diferenças atribuídas aos colaboradores da organização (FREITAS, 2015). As pessoas da linha de frente, de certa forma, deveriam ser os primeiros a se posicionarem sobre o assunto descrito acima. Nos resultados observados, notou-se: média 7,33; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 2,54.

Na quinta assertiva (A5) se obteve um nível percentual maior, em relação às demais assertivas, 29,40% dos respondentes atribuíram nota 10. Com isso, percebeu-se que o relacionamento entre as pessoas internas e externas agrega diversas culturas, experiências e troca de conhecimento; fortalecendo a diversidade cultural dentro e fora da organização (FREITAS, 1999). Nos resultados obtidos verificou-se: média 8,16; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 1,79.

As assertivas apresentadas nos Gráficos 4 a 8, visam avaliar o impacto da diversidade no contexto social em que a organização está inserida e a entender como essas iniciativas impactam as pessoas, a sociedade e os negócios. Apresentaram-se cinco assertivas, para as quais os respondentes atribuíram notas de 0 a 10, de acordo com o grau de importância, por eles percebidos.

Pode-se verificar pelo Gráfico 4, que as maiores notas se concentram entre os valores de 5 – 10, a nota média dada pelos respondentes à essa assertiva foi 7. Quando se cita Fleury (2000), no que tange o contexto de uma organização diversa, essa organização se define como composta por um *mix* de pessoas com identidades e peculiaridades diferentes interagindo em um mesmo sistema social. Pelo Gráfico 4 percebe-se que os respondentes enxergam como positiva a inserção e reconhecimento de pessoas diversas nas organizações em que trabalham. Os resultados estatísticos descritivos referentes são: média 7; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 2.

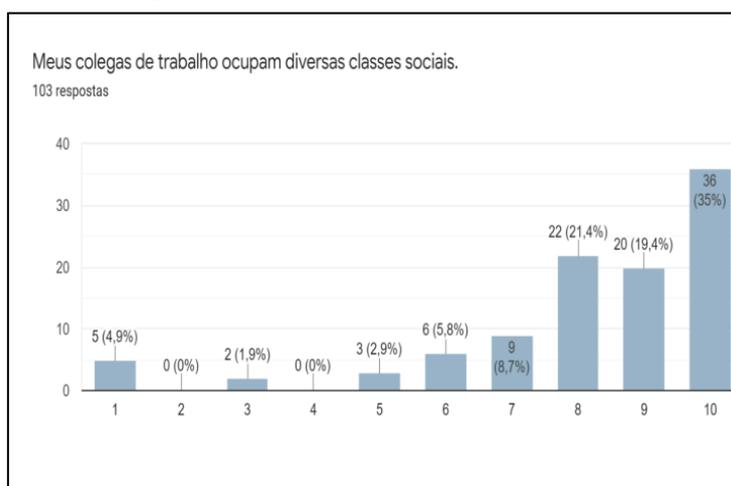
Gráfico 4: Promoção e Contratação.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Nota-se no Gráfico 5, que os respondentes percebem como satisfatórias as políticas de diversidade das empresas onde trabalham, no que se refere a classe social de seus colegas de trabalho. A nota média para essa assertiva foi 8, o que representa uma boa nota e demonstra que a diversidade nas empresas brasileiras tem sido pensada em uma integralidade que perpassa a questão da raça. De modo a contemplar, também, questões relacionadas à classe social dos colaboradores. Os resultados estatísticos descritivos relacionados ao Gráfico 5 são: média 8; moda 10; mediana 9; e desvio padrão 2.

Gráfico 5 - Diversas classes sociais.

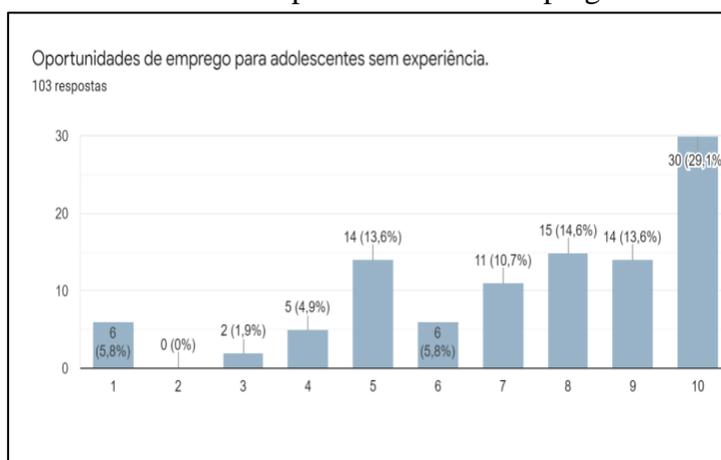


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Verifica-se no Gráfico 6, que os respondentes avaliam como positiva as políticas voltadas a empregar adolescentes sem experiência, acredita-se que seja um provável reflexo do

programa “Jovem aprendiz”. A média de nota para essa assertiva foi 7, o que se considera uma nota relevante e fortalece o comentário sobre a integralidade da diversidade organizacional ir além da questão de responsabilidade social, conforme aponta Oliveira (2004). Composto diversas ações, comportamentos e atitudes considerados como destacados compromissos éticos com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade, além de considerar esses fatores como intimamente conectados. Os resultados estatísticos descritivos em relação ao Gráfico 6 são: média 7; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 2.

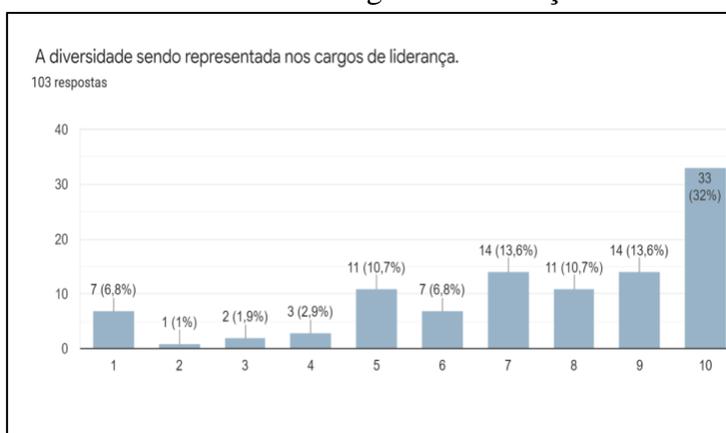
Gráfico 6 - Oportunidades de emprego.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

De acordo com o Gráfico 7, nota-se que os respondentes avaliam como positiva a representação da diversidade nos cargos de liderança. A média de nota para essa assertiva foi 7, uma nota positiva sobre essa questão, no contexto da diversidade. Essa nota fortalece mais uma vez a integralidade do tema em uma frente muito importante que é a liderança. Esses dados corroboram com a citação de Bateman e Snell (2011) sobre a eficácia da gestão da diversidade de forma ativa, auxiliando na identificação de notáveis talentos e potenciais. Os resultados estatísticos descritivos em referência ao gráfico 7 são: média 7; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 3.

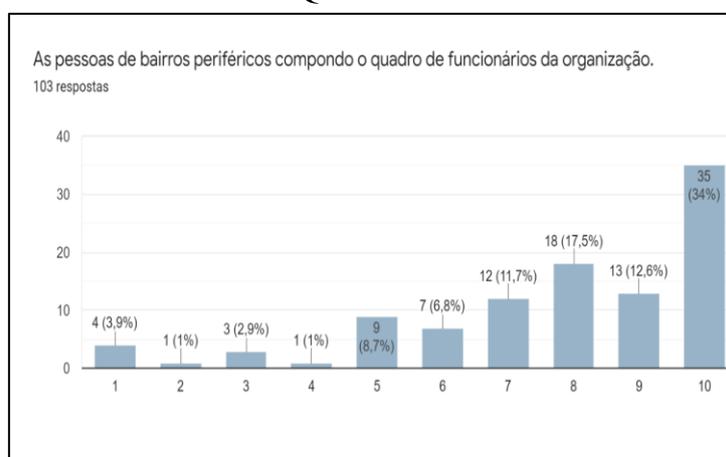
Gráfico 7 - Cargos de liderança.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Nota-se no Gráfico 8, que os respondentes avaliam de forma positiva as iniciativas das empresas nas quais estão inseridos em relação àquelas voltadas à inclusão de colaboradores das periferias em seus quadros de funcionários, como viés de atuação significativa no contexto social no qual se inserem. Nota-se que as notas nesse bloco de assertivas, voltadas a entender a integralidade da diversidade frente ao contexto social, é composta por um grupo de ações que visa superar efeitos discriminatórios do passado, de forma a garantir que um grupo discriminado, como é o caso de pessoas residentes em periferias, possa competir em termos de igualdade com membros de grupos favorecidos socialmente (HODGES-AEBERHARD,1999). Os resultados estatísticos referentes ao Gráfico 8 são: média 8; moda 10; mediana 8; e desvio padrão 2.

Gráfico 8 - Quadro de funcionários.



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de responder à seguinte questão: **Como os funcionários percebem as políticas voltadas à diversidade adotadas pelas empresas com o propósito de integrá-los?** Com a sua realização, foi possível identificar alguns resultados percebidos pelos colaboradores, relativos às políticas de diversidade das organizações, considerados como positivos e avaliados de forma satisfatória por eles.

O objetivo geral proposto de se verificar a percepção dos funcionários em relação às políticas de diversidade adotadas pelas empresas que buscam a integração foi cumprido, na medida em que os colaboradores demonstraram conhecer as iniciativas das empresas em que estão inseridos, com respeito à diversidade. Isso foi notado por meio de características que evidenciaram os fatos, dentre elas se notou a percepção positiva dos benefícios que a diversidade traz para o negócio, as avaliações também positivas sobre as diversas frentes da diversidade em função da raça, gênero, idade, classe econômica e perspectivas diversas.

Como resultados relevantes atingidos pela pesquisa, nota-se pela percepção dos colaboradores das empresas brasileiras que elas, de fato, estão criando novas oportunidades de emprego e promoção a diversas classes sociais em seus quadros, prezam pela divulgação do

valor da diversidade, incentivam a integração e valorização das diferenças dos colaboradores, inclusive em posições de liderança, valorizando a diversidade

A partir desse estudo, pode-se inferir que as organizações estão olhando para o tema com engajamento das equipes, buscando o alcance das metas e obtenção de vantagem competitiva a partir da boa gestão da diversidade. Notou-se que a diversidade tem sido pensada de forma ampla, de maneira a conceder melhores oportunidades aos colaboradores. Identificou-se que o tema é relevante e os colaboradores apreciam a sua abordagem. A amostra de respondentes apresentou menções positivas sobre os aspectos abordados no questionário preenchido de forma espontânea.

O tema abordado trouxe, sob a perspectiva dos colaboradores, novos aspectos e novas visões sobre o cenário da diversidade nas organizações brasileiras, possibilitando assim, o surgimento de novas discussões sobre o tema. As informações obtidas mediante o estudo podem ganhar novos aspectos que sirvam de respaldo a outras pesquisas relacionadas. Isso proporcionará a continuação da discussão em diversos meios em que a diversidade possa contribuir de maneiras profícuas e positivas. Vários outros aspectos podem ser abordados a partir deste contexto, com estudos mais aprofundados sobre a relevância do tema em diversas organizações, sejam elas de viés econômico, político ou educacional.

As limitações mais significativas da pesquisa estão relacionadas com fator tempo, aliado à situação de pandemia causada pelo Covid-19, que teve início em meados de março de 2020. Isto dificultou um contato mais direto com potenciais respondentes, impossibilitando a comunicação boca-a-boca. Como consequência, o número de respondentes, apesar de atingir o mínimo proposto para a amostra, poderia ter atingido uma massa maior. Logo, os resultados aqui apresentados são típicos da amostra estudada, não permitindo maiores generalizações.

Outra limitação se revelou pela dificuldade em encontrar referenciais acadêmicos atuais e relevantes. Percebeu-se, pela literatura pesquisada, que em países como os Estados Unidos esse tema já vem sendo trabalhado de forma avançada. Já no Brasil, não há muitas ocorrências de pesquisas sobre o tema.

Recomenda-se então que a pesquisa seja realizada com um número maior de respondentes, com distribuição balanceada nas diversas regiões do país, bem como, a utilização de outras técnicas estatísticas, como a análise de correlação e a análise de conglomerados (*cluster*).

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**. São Paulo: Atlas, 2004.

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.

ANKER, R. Theories of occupational segregation by sex: an overview. **International Labour Review**, Geneva, vol. 136, n. 3, 1997.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOLFARINE, H.; BERRY, G. **The planning of statistical investigations**. In: Statistical methods in medical research. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1994.

CAMAROTTI, I.; SPINK, P. K. **Estratégias Locais para a redução da pobreza: construindo a cidadania**. São Paulo: FGV/Eaesp, 2000.

CARVALHO, R. **Por que a diversidade é tão importante para o Google?** Na Prática. Site. 2016. Disponível em < www.napratica.org.br/diversidade-google-brasil>. Data de acesso em 15/10/2019

COX, T. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, 1994.

CROCHIK, J. L. **Preconceito: indivíduo e cultura**. São Paulo, Robe editorial, 2ª edição, 1997.

NOBREGA, 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. 16, n. 39, p. 195-209, 2014.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3 p. 18-25, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FREITAS, M. E. Meus encontros com os estudos organizacionais. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte**, v. 2, n. 3, p. 272-313, abr. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6a Ed.** São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT et al. Diversity Management: A New Organizational **Paradigm**. **Journal of Business Ethics**, v. 21, n. 1, p. 61-76, 1999.

HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. In Hanashiro, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**. 2ª edição, São Paulo, Saraiva, 2008.

HODGES-AEBERHARD, J. Affirmative action in employment: Recent court approaches to a difficult concept. **International Labour Review**, v. 138, n. 3, 1999.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

JOSEPH, A.; COLEMAN, H. A. **Affirmative action and economics: A framework for analysis**. Public Productivity & Management Review, San Francisco, Mar 1997.

MARTINEZ, V. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAIVA, L. A. S; PIMENTA, S. M; CORRÊA, M.L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 57-59, 2004.

SOARES, V. Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil. In: BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

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

SUBBARAO, K. Y.; RANEY, L. Social gains from female education: a cross-national study. **Economic Development and Cultural Change**, v. 4, n. 1, p. 105–128, 1995.

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

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender**: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: Amacom, 1996.

WAILES, N; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western “periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. **International Studies of Management and Organization**, v.38, n. 4, p. 100 -118, 2008

WEISS, C. A. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo, Pearson, 2006.