



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RENATA GUILHERME MOURA DE CARVALHO

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA AS
EMPRESAS NO CEARÁ**

FORTALEZA

2021

RENATA GUILHERME MOURA DE CARVALHO

DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA AS
EMPRESAS NO CEARÁ

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em
Administração do Centro Universitário Fametro –
Unifametro – como requisito para qualificação do
Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.^a
Maria Aparecida do Nascimento da Silva

FORTALEZA

2021

DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS NO CEARÁ

Artigo TCC apresentado no dia xx de xx de 2021,
como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel
em Administração do Centro Universitário Fametro –
Unifametro – tendo sido aprovado pela banca
examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ma. Maria Aparecida do Nascimento da Silva
Orientador – Centro Universitário Unifametro

Prof^a.Lucas de Souza
Membro - Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Dulcinda Silva Carneiro
Membro - Centro Universitário Unifametro

RESUMO

A diversidade e a inclusão são temas urgentes dentro das empresas. Para se posicionar com relação à diversidade e inclusão muitas empresas têm colocado em pauta em seu planejamento estratégico. Há uma crescente tendência por parte das corporações a abraçar as causas das minorias, pois estas corporações estão interessadas em diversificar sua força de trabalho em busca de se tornarem mais competitivas e inovadoras. Entretanto, cultura corporativa não é algo que se muda da noite para o dia. É preciso romper a inércia dos gestores que compõem a instituição, transformar a mentalidade em sua forma de agir, atrair e reter pessoas diferentes, para que ações de inclusão sejam adotadas e praticadas de fato. O objetivo deste artigo é entender como a temática da diversidade e inclusão nas organizações é abordada em empresas cearenses em diversos ramos de atividade econômica. Para análise, utilizou-se a aplicação de questionário com perguntas fechadas, através do Google Forms. Os resultados da pesquisa apontam que a maioria das empresas estudadas ainda não possuem departamento ou ações de gestão de diversidade e inclusão, precisam ser mais atuantes principalmente em relação a pessoas com deficiência, seguindo a diversidade de raça e orientação sexual.

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão e Organizações.

ABSTRACT

Diversity and inclusion are urgent topics within companies. To position themselves with respect to diversity and inclusion many companies have put on the agenda in their strategic planning. There is a growing trend for corporations to embrace minority causes, as they are interested in diversifying their workforce in order to become more competitive and innovative. However, corporate culture is not something that can be changed overnight. It is necessary to break the inertia of the managers that make up the institution, to transform the mentality in their way of acting, to attract and retain different people, so that inclusion actions are adopted and practiced in fact. The objective of this article is to understand how the theme of diversity and inclusion in organizations is approached in companies from Ceará in several branches of economic activity. For the analysis, we used a questionnaire with closed questions, through Google forms. The results of the research indicate that most of the companies studied still do not have a department or management actions for diversity and inclusion, and need to be more active, especially in relation to people with disabilities, following the diversity of race and sexual orientation.

Keywords: Diversity, Inclusion and Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O espaço que o tema da diversidade tem tido nas organizações vem crescendo. As empresas, acabaram por fazer de tal temática uma vantagem competitiva, sendo tratada como aspecto de responsabilidade social, uma vez que se torna uma prática que apoia e viabiliza a inserção profissional destes indivíduos (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010).

No Brasil, os estudos são mais recentes, sendo que o não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação é um dos fatores determinantes para a postergação da discussão do tema (FLEURY, 2000). Os programas de gestão da diversidade foram introduzidos no Brasil por multinacionais estrangeiras que já tinham, em suas matrizes, práticas contra a discriminação, as quais não eram comuns nas organizações nacionais, apesar de os brasileiros se considerarem livres de preconceitos (FLEURY, 2000).

Entretanto, observa-se uma lacuna de pesquisa nos estudos de diversidade: embora sejam percebidas algumas potenciais vantagens da diversidade, a maioria dos estudos foca na questão legal referente ao cumprimento da lei de cotas (GONÇALVES, 2016). Após a onda da informação (globalização e tecnologia) não existe mais espaço para essa dificuldade. É a era dos times de trabalho, dos grupos por projetos, dos intercâmbios culturais, dos cursos internacionais de aprimoramento, etc.

Contudo, ainda se presencia pessoas com dificuldade para aceitar a simples maneira de se vestir (do outro) que “foge” aos padrões estabelecidos (para essas pessoas). Temos, de forma mais rápida e intensa, novas informações, novos fatos, novas condições, novas ameaças e novas oportunidades (NUNES; PAULO ROGÉRIO, 2019).

Dentro das organizações, a gestão da diversidade surge como uma preocupação emergente de promover a inclusão social harmonizando as diferenças e sem desconsiderar o desigual, pertencente fundamentalmente ao RH (CONCEIÇÃO; RIBEIRO; NOVAES, 2015) e de interesse de todos os membros da instituição, que agrega consigo também o valor do ser humano de forma integral.

As empresas estão tendo de competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, onde não é mais suficiente oferecer qualidade e preços

competitivos (STEFANIE K, 2021). As companhias de sucesso serão cada vez mais pressionadas a olhar intensamente o impacto das suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar os impactos de suas políticas e ações nos seus colaboradores, clientes, comunidades e na sociedade como um todo (STEFANIE K, 2021).

A valorização da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como finalidade reduzir a discriminação racial observada nas empresas. Entenda-se aqui, como discriminação racial, qualquer tipo de atitude que prejudique uma minoria ou um grupo pequeno de pessoas, como por exemplo, exclusão de raças em um processo de admissão na empresa. Declarou Rachel (2021), “faltam mulheres nas mesas de decisão, falta diversidade. É uma mudança de cultura, mas alguém tem que começar a fazê-la”.

Atualmente, a valorização da diversidade não se aplica somente a diferentes grupos étnicos, mas também a deficientes físicos, pessoas de diferentes religiões, orientação sexual, idade, sexo, ou seja, essa prática visa trabalhar as diferenças entre as pessoas de forma que nenhuma fique excluída da sociedade (CAMILO, JULIANA; FORTIM, IVELISE; AGUERRE, PEDRO, 2020).

Este artigo tem como objetivo geral identificar se as organizações selecionadas adotam ou não a promoção da diversidade e inclusão em seus ambientes corporativos. Quando a organização pratica a diversidade com a intenção de se legitimar frente aos clientes, ou ao mercado, limitam-se as reais vantagens competitivas que podem ser obtidas por meio da inclusão e respeito às diversidades, pretende-se promover uma discussão sobre o tema e atentar os gestores sobre as práticas de gestão da diversidade.

O artigo pautou-se primeiramente em uma pesquisa bibliográfica que abrangeu o tema da diversidade e inclusão nas organizações e em seguida no intuito de aprofundar ainda mais o tema, foi realizada aplicação de questionário com os gestores das organizações escolhidas.

O presente estudo realizou uma pesquisa descritiva quantitativa a partir de um questionário estruturado com os diversos gestores das instituições. A enquete elencou o tipo de empresa, quantidade de colaboradores, setor de atividade, origem do capital, se são atuantes na diversidade e inclusão, o que justifica essas iniciativas e quais as principais barreiras encontradas. A coleta de dados foi realizada do dia 01 de novembro a 25 do mesmo mês do ano de 2021. Os dados coletados visam

descrever se tais organizações praticam ações para promoção da igualdade, analisando e refletindo o que precisa ser adotado para se construir empresas mais diversas. Diante disso, concluir se a diversidade nessas organizações é apenas um discurso ou uma realidade efetiva.

Nessa linha de raciocínio, justifica-se a escolha do tema no intuito de discutir e se inteirar melhor sobre temas como as empresas vem trabalhando sua forma de inclusão em relação a homofobia, preconceito, discriminação, violência moral e psicológica, comumente sofrida por essa parcela da população no ambiente corporativo.

A escolha do tema trabalhado se deu pelo interesse de aumentar a inserção da minoria no mercado de trabalho, valorizando o talento e empenho, não através da lei de cotas ou políticas públicas, mas sim pela capacidade de desenvolver um excelente trabalho, onde em um futuro próximo as novas gerações tenham maiores chances de igualdade e oportunidades e, portanto, as cotas sejam abolidas e a visão tradicional das áreas de relações humanas nessas organizações seja transformada. Na medida em que o estímulo à diversidade representa um reforço à expressão dos talentos e potencialidades individuais, ele tornará a empresa mais bem capacitada para avaliar e promover seus colaboradores tendo por base sua efetiva competência.

O artigo será estruturado em cinco seções, a partir da introdução às seguintes serão dessa maneira: Uma análise teórica sobre o conceito da diversidade, conceito sobre a inclusão, diversidade nas empresas, seus desafios e estratégias. Mostrando na quarta seção a pesquisa e o resultado dos dados. Dessa forma, abre-se espaço para as discussões sobre a diversidade e inclusão na organização e por fim, segue as considerações finais do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Quanto à estrutura do referencial teórico, este artigo apresenta quatro subseções. A primeira busca conceituar a diversidade entre as pessoas. A segunda, refere-se ao conceito de inclusão. A terceira, Diversidade nas empresas. A quarta, Desafios e estratégias para a diversidade e inclusão.

2.1 Conceituando a diversidade

A diversidade é a existência de diferenças entre as pessoas, podendo ser relacionadas a gênero, raça, classe social, orientação sexual, deficiências e idade (FLEURY, 2000). É uma característica da vida ou, mais do que isso, é o segredo da vida. Diversidade é uma riqueza, e não um problema ou um “defeito” da pessoa humana (CAMILO, JULIANA; FORTIM, IVELISE; AGUERRE, PEDRO, 2020 AUTOR, ANO).

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 apud NKOMO; COX JR., 1999, p. 334-335).

Trata-se do conjunto de diferenças e semelhanças que caracterizam as pessoas e as tornam únicas, singulares, com seus grupos de pertencimento dos mais variados. São características como orientação sexual, identidade de gênero, religião, costumes, hábitos, nacionalidade, naturalidade, crenças, opiniões, raça, cor, ter uma deficiência, ter uma história de vida e, com tudo isso e muito mais, ser uma pessoa única e sem igual no mundo (CAMILO, JULIANA; FORTIM, IVELISE; AGUERRE, PEDRO, 2020).

A diversidade é uma riqueza que deve ser valorizada e promovida. Valorizar é considerar a diversidade na tomada de decisões, no momento de realizar escolhas, para que ela esteja presente e possa se expressar. Promover a diversidade é encontrar oportunidades para que ela se faça presente porque é importante e, por meio da gestão, deve adicionar valor a todos e todas (STEFANIE K, 2021).

Mendes (2005) elenca alguns motivos que elevaram a importância da diversidade nas organizações e, conseqüentemente, trouxeram o tema à pauta das estratégias organizacionais, tais quais, legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa.

É importante que os gestores considerem as vantagens de ter um capital humano diversificado e os impactos disso para a empresa (BORIN, 2015). Uma empresa precisa considerar diferentes perfis de funcionários e a representatividade como força de trabalho e produtividade. Ou seja, ter nas equipes colaboradores com diferentes pensamentos, culturas, opiniões e limitações ajudam a tornar a empresa mais diversificada, a compreender melhor o seu público sem segmentações ou estereótipos e a formar diferenciais estratégicos com a colaboração mais diversa ainda no cerne da organização. A mistura e a troca de experiências só trazem benefícios ao negócio (BORIN, 2015).

Diversidade não é só ter pessoas de diferentes etnias, gêneros, orientação sexual, religião. Diversidade é “valorizar as pessoas, independentemente de condição social, condição sexual, etnia, credo, etc., é uma questão ética, de respeito ao ser humano”, como afirmam Borin, Fieno e Sampaio (2015) no artigo Diversidade: Inclusão ou estratégia, publicada pela Harvard Business Review. À esta definição, eu acrescento, ainda, que diversidade é valorizar o que pensa, sente, age e, conseqüentemente, trabalha de maneira distinta da minha.

A diversidade nas empresas é um ambiente que acolhe uma pluralidade de perfis comportamentais, sociais e culturais distintos, que pode envolver raça, religião, capacidade física, idade, gênero, estado civil, conceitos ideológicos, entre outros (SILVA, 2000). No entanto, essa pluralidade nas organizações não significa dar prioridade para a seleção de alguns grupos de pessoas, mas sim levar em consideração a não distinção de ideias e culturas, respeitando as decisões de cada indivíduo.

Além disso, a contratação deve apresentar vantagem para ambas as partes. Isso significa que a organização e o contratado precisam estabelecer uma parceria de colaboração mútua, em que consigam perceber que ambos estão agregando e recebendo valor (SILVA, 2000).

O assunto diversidade está em pauta nos diversos âmbitos da sociedade atual: os movimentos sociais e grupos de ativistas têm divulgado e discutido o tema com mais visibilidade e, no plano institucional, nossos legisladores também se pronunciaram no sentido de ampliar a diversidade e a inclusão em todos os espaços. Embora alguns direcionamentos para essa inclusão remontam aos tempos da velha Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), apenas mais recentemente

começam a surgir políticas públicas que implicam a responsabilização das empresas em relação à diversificação de seus quadros, começando pelas cotas para pessoas com deficiência e pela lei do aprendiz (CAMILO, JULIANA; FORTIM, IVELISE; AGUERRE, PEDRO, 2020).

Mais recentemente também se impõe o debate de identidade de gênero e da orientação sexual, do mesmo modo, aspectos como a diversidade religiosa, a diversidade cultural e diversidade geracional, entre tantos outros, podem fazer crescer um debate a respeito das formas de conviver com a diferença dentro e fora das organizações (CAMILO, JULIANA; FORTIM, IVELISE; AGUERRE, PEDRO, 2020).

2.2 Conceituando a inclusão

Os termos inclusão e diversidade estão diretamente ligados, isto porque ambos remetem à ideia de respeito e acolhimento, que são bem importantes dentro do ambiente de trabalho, tanto quanto na vida pessoal de cada indivíduo.

A inclusão é o ato de respeitar e entender, de fato, que existem vivências e histórias diferentes da sua, ou seja, é ter a capacidade de compreender o valor do outro independente de suas características.

É garantir que todos tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional dentro da empresa. Mas, para que isso aconteça é necessário identificar os motivos que reforçam o preconceito dentro da organização, mesmo que isso custe reformular a cultura organizacional. Afinal, incluir é ação, é disposição para o encontro, para a mudança.

É incluir não só as pessoas, mas também as perspectivas que elas trazem na sua jornada pessoal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Leonardo Peracini (2015), quando se tem um estilo de fazer as coisas, se cria uma identidade, que se torna a “cara” da empresa. Com isso, cria-se um norte de trabalho. Mas essa cultura não precisa ser eterna. Afinal, sem inovação, somos escravos. Os tempos mudam toda hora, a tecnologia e as diferenças obrigam a modernização de modelos e de gestões. A organização deve alinhar seu propósito ao do colaborador, ambos conseguiram alcançar um maior valor, é necessário

despertar o espírito de dono e, cada um dos colaboradores. E isso se dá por meio da inclusão deles em decisões e ciclos da empresa (STEFANIE K, 2021).

Falar de inclusão é agregar o respeito e valorizar as características individuais, que são únicas de cada pessoa, considerando sempre os diferentes pontos de partida individuais, bem como suas histórias e experiências ao longo da vida. Para que se torne realidade, a diversidade para se tornar realidade deve estar alicerçada em uma forma de pensar inclusiva, rompendo com padrões tradicionais que reforçam o preconceito e a exclusão (STEFANIE K, 2021). Para tanto, é necessário abandonar a ideia de que apenas um determinado perfil atende a uma demanda para, por assim ampliar os horizontes de uma equipe.

2.3 Diversidade nas empresas

A gestão da diversidade visa à inclusão, nas organizações, de grupos tradicionalmente discriminados no mercado de trabalho, como, por exemplo, mulheres, negros, idosos, jovens, pessoas com deficiência, homossexuais, entre outros (JULIANA; IVELISE; PEDRO, 2020). Seu objetivo é reconhecer e promover a diferença entre pessoas como um valor positivo, como instrumento de integração social, em benefício da produtividade. Fleury (2000) explica que a gestão da diversidade foi uma reação das organizações frente à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.

O conceito de diversidade dentro das organizações é explicado por Thomas (1991, apud NKOMO; COX JR, 1999, p. 334), de forma abrangente:

“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”.

A gestão da diversidade deve ser fundamentada no princípio da equidade. O reconhecimento do talento das pessoas nas políticas de recursos humanos deve estar acima da discriminação de sexo, raça, idade, região geográfica (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009). As empresas precisam se preocupar com qualquer forma de discriminação, até mesmo nos negócios, uma vez que a diversidade também pode gerar vantagem competitiva (STEFANIE K, 2021).

Programas de gestão da diversidade têm sido transferidos para outros países, mas cada um desenvolve suas próprias. Segundo Mendes (2005) e Santos

et al. (2008), os programas de diversidade começaram a ser adotados no Brasil a partir da década de 1990, em empresas norte-americanas, e pela imposição legal, como a lei para pessoas com deficiência.

As empresas brasileiras vêm buscando programar políticas que tragam resultados positivos e maiores retornos a seus acionistas. Muitas dessas empresas buscam cada vez mais utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo, não somente para justificar uma empresa que seja socialmente responsável ou que tenha políticas compensatórias, o que pode ser identificado como diferencial no mercado, mas também trabalhando com a diferença cultural de seus colaboradores como uma vantagem competitiva significativa ((IBDD, 2008).

De acordo com Fleury (2000), a gestão da diversidade foi um desdobramento do aumento da diversificação da mão de obra e da busca por maiores vantagens competitivas. Alves e Silva (2004) ratificam esse conceito, ao afirmar que gerenciar a diversidade empresarial, ou seja, buscar, através de práticas empresariais, a formação de equipes compostas por membros com distintas experiências e habilidades, é uma estratégia organizacional voltada para a busca de vantagem e diferenciação no mercado.

2.4 Desafios e estratégias para a diversidade e inclusão

Diversidade e inclusão são assuntos cada vez mais obrigatórios dentro das organizações. Esse movimento vem acontecendo por uma série de fatores, desde a valorização de mudanças na sociedade ao avanço da tecnologia e criação de novas leis de inclusão – consequência das lutas dos movimentos Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros (LGBT), racial, de Pessoas com Deficiências (PCDs), entre outros (PUCCI, 2010).

Atualmente, é crescente o número de organizações que utilizam o recurso da diversidade para alcançar seus objetivos e metas organizacionais, admitindo-se que o local de trabalho e a diversidade possuem uma nova interpretação, não sendo mais aceitos atos discriminatórios (STEFANIE K, 2021).

Mendes (2005) lista alguns motivos que promoveram o mérito da diversidade nas empresas e, conseqüentemente, trouxeram o tema à pauta das estratégias dentro das organizações: legislações decorrentes de mobilizações

sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa.

McShane e Glinow (2014) afirmam que a diversidade apresenta tanto oportunidades quanto desafios para as organizações e destacam dois tipos: 1) Diversidade superficial: Diferenças demográficas ou de características físicas observáveis nas pessoas, como cor da pele, etnia, gênero, idade e deficiências físicas. 2) Diversidade profunda: Diferenças nas características psicológicas dos funcionários, incluindo personalidades, crenças, valores e atitudes.

A Inclusão também pode ser definida como quando os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentindo-se incluídos, possuem igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais (HOLVINO; FERDMAN; MERRILL-SANDS, 2004).

Uma organização inclusiva e justa deve ter um sistema de aprendizagem contínua sobre como usar todas as capacidades humanas para obtenção de um objetivo comum. Dessa forma, devem-se desenhar políticas, estruturas e normas específicas que produzam respeito e a inclusão de todos os membros organizacionais (STEFANIE K, 2021).

Segundo Saraiva (2009, p. 338), as políticas de diversidades aplicadas nas empresas são constituídas de modo a:

“tratar diferentes com igualdade”. Assim sendo os discursos empresariais acerca dos programas de diversidade “atuam em múltiplos níveis e em diferentes frentes – difundem uma nova visão de organização, tratando de aspectos díspares e, ao mesmo tempo, complementares, na tessitura de uma visão de cidadão (mais do que de empregado), e da comunidade (mais do que da empresa), em busca de legitimidade.

Conseqüentemente, através dessa compreensão, várias sementes serão plantadas para o combate à discriminação, não só em relação às mulheres, mas às minorias em geral. A diversidade não se resume somente ao sistema de quotas ou do conhecimento do número de pessoas provenientes de um ou outro grupo de identidade representado na organização (JULIANA; IVELISE; PEDRO, 2019).

Assim, a inclusão vai além da diversidade, e sua concretização depende do gerenciamento da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que

possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (THOMAS; ELY, 1996).

3 METODOLOGIA

“Pode-se definir o método como caminho para se chegar a determinado fim.” (GIL, 2008, p. 8). Esta é uma pesquisa bibliográfica e de levantamento, de objetivo descritivo e abordagem quantitativa. No que tange a estratégia de coleta de dados, foi adotado o questionário com perguntas objetivas, permitindo assim analisar junto aos gestores, se as organizações selecionadas praticam a diversidade e a inclusão em seus ambientes corporativos.

O(s) método(s) escolhido(s) determinará (ão) os procedimentos a serem utilizados, tanto na coleta de dados e informações quanto na análise. “Esses métodos têm por objetivo proporcionar aos investigadores os meios técnicos, para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais” (GIL, 2008, p. 15).

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico. Para Gil (2008, p.50), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O levantamento é um tipo de pesquisa que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (CAJUEIRO, 2015).

3.2 Caracterização das organizações estudadas

O lócus desta pesquisa compreende entre empresas privadas, multinacionais, do terceiro setor e associações, com mais de dez anos de existência, em sua maioria, e dentre essas, uma que conquistou as certificações ISO 9001 e GTPW no ano de 2020. Essas foram escolhidas mediante a percepção de que são espaços que demandam investir na formação para a diversidade e inclusão.

Tais instituições atuam com tecnologia da informação, como administradora de condomínios e franqueadora de hotéis, dentre outros ramos de atividade como: instituição de ensino superior, assessoria contábil, indústria no segmento de beleza e higiene pessoal. Também nas áreas de terceirização de mão de obra, limpeza e conservação. Dentre elas uma empresa familiar de Fortaleza, com vasta experiência na advocacia imobiliária, atuando em prol da defesa dos interesses de Construtoras e Incorporadoras, Imobiliárias e Administradoras de Condomínios. Foi contatada uma associação desportiva sem fins lucrativos, onde tem como Presidente a única mulher dentre todos os clubes cearenses a ocupar o principal cargo de diretoria.

A de atividade de tecnologia da informação, é uma empresa com mais de 25 anos de experiência, sendo a pioneira no mercado cearense se tratando de provedor e domínio de internet. Seu diferencial foi apostar na classe C e D da população cearense, com inclusão de tecnologia de internet de qualidade e custo baixo.

3.3 População e amostra

Segundo Medeiros (2019), denomina-se população o conjunto de pessoas que têm pelo menos uma característica comum. Para este estudo, foram escolhidos os gerentes de recursos humanos, gerentes gerais, coordenadores de setor e líderes de equipe das referidas empresas. Essa decisão foi fundamentada na concepção de que a liderança é um dos fatores mais importantes na garantia da transformação e institucionalização de uma agenda para a diversidade e inclusão, bem como por serem estes os responsáveis pelas práticas adotadas pela organização (KEZAR, 2008).

Nem sempre, conforme Medeiros (2019), é possível estudar todas as pessoas de um conjunto, por isso, deve-se eleger uma amostra dessa população.

Essas são utilizadas quando se pretende conhecer como determinados comportamentos aparecem “em certo conjunto de pessoas para a qual se vai generalizar essa descoberta” (MARCONI; LAKATOS, 2017). Nessa perspectiva, esta investigação contará com a participação sujeitos diversos, entre gerentes de recursos humanos, gerentes gerais, coordenadores de setor e líderes de equipe.

3.4 Procedimento de coleta de dados

Para mensurar a diversidade e a inclusão nas empresas envolvidas nesse estudo, foi elaborado um questionário com dez perguntas fechadas, sendo, respondidas por meio de autopreenchimento em sistema on-line (Google Forms).

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Os gestores das empresas escolhidas foram contatados por telefone e mensagem por rede social, onde foi realizado o convite para participar. Nessa mesma ocasião, cada participante foi informado sobre os objetivos da pesquisa. Em um segundo momento, também por telefone e mensagem, foi proferido uma breve explanação acerca da importância da pesquisa, orientação quanto ao preenchimento do questionário, garantia de sigilo e o prazo final para recolhimento das respostas.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

De acordo com Gil (2008), o questionário constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para obtenção de dados nas pesquisas sociais, sendo caracterizada como uma técnica de investigação.

4. ANÁLISE DOS DADOS

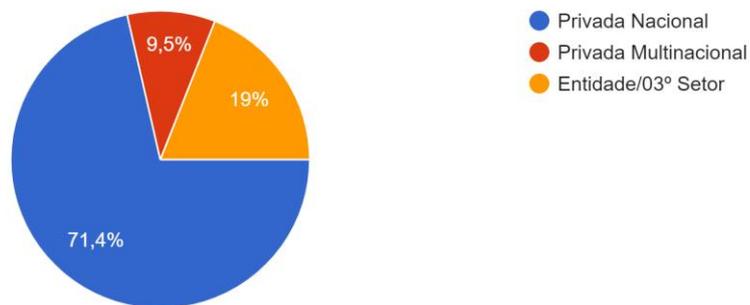
Neste capítulo apresentará a pesquisa aplicada, bem como suas respectivas respostas e análises dos seus resultados. Além disso, "os procedimentos devem ser descritos com clareza, para que o leitor acompanhe virtualmente as etapas do processo" (CANZONIERI, 2010, p.17).

Desta forma para a coleta de dados foi elaborado um formulário estruturado na plataforma do Google Forms e contou com 10 questões, sendo todas fechadas a respeito da diversidade e inclusão nas empresas.

No gráfico 1 percebe-se que o tipo de empresa participantes, conta com um total de 71,4% das respostas empresas nacionais, seguindo por 19% considerado entidade do terceiro setor e 9,5% de empresas multinacionais.

Gráfico 1

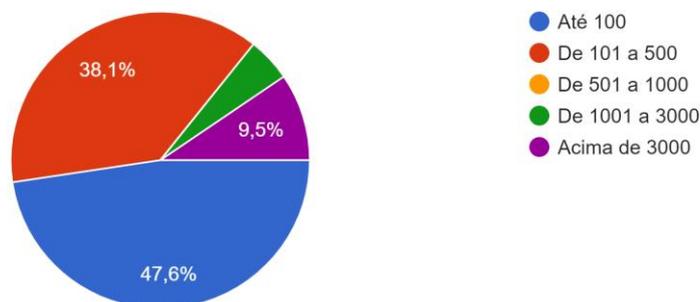
Tipo de Empresa?
21 respostas



Fonte: Pesquisa 2021

Gráfico 2

Nº de Funcionários
21 respostas



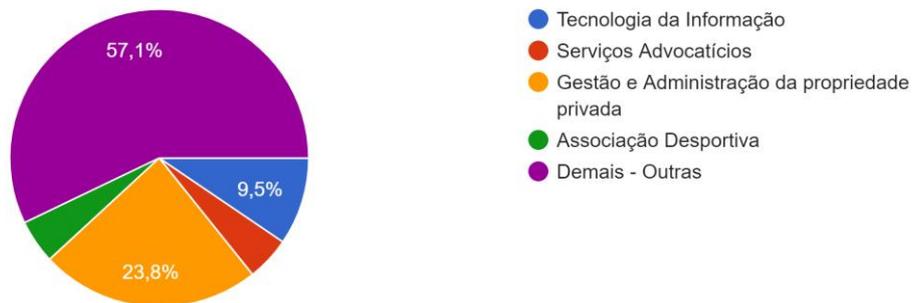
Fonte: Pesquisa 2021

O gráfico 2 mostra respectivamente os percentuais de funcionários das empresas coletadas na pesquisa, o que nos apresenta que 47,6% possuem até 100

funcionários, segundo 38,10% entre 101 a 500 funcionários, não constou na pesquisa empresas entre 1001 a 3000 colaboradores, finalizando com 9,5% acima de 3000 funcionários.

Gráfico 3

Setor de Atividade
21 respostas

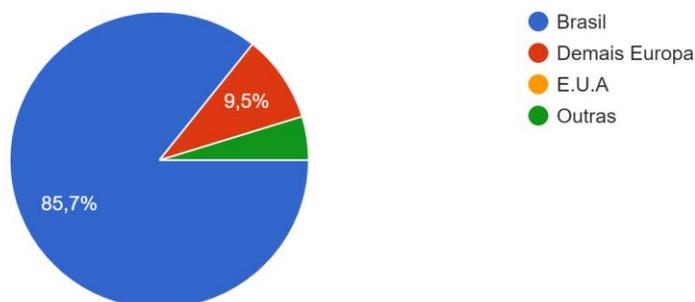


Fonte: Pesquisa 2021

No gráfico 3 apresenta-se os setores de atividades das empresas pesquisadas na qual consta: 57,1% diversos setores de atividades não especificados, 23,8% gestão e administração de propriedade, 9,5% tecnologia da informação, 4,8% tanto para serviços advocatícios e associações desportivas.

Gráfico 4

Origem do Capital
21 respostas

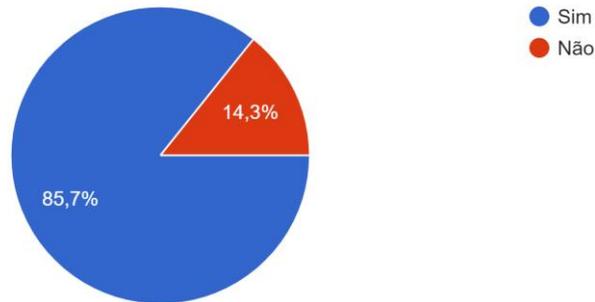


Fonte: Pesquisa 2021

No gráfico 4, identifica-se que a origem do capital das empresas 85,7% é de origem nacional, seguindo de 9,5% demais países da Europa e 4,8% de outros países.

Gráfico 5

Você considera sua organização atuante em diversidade e inclusão?
21 respostas

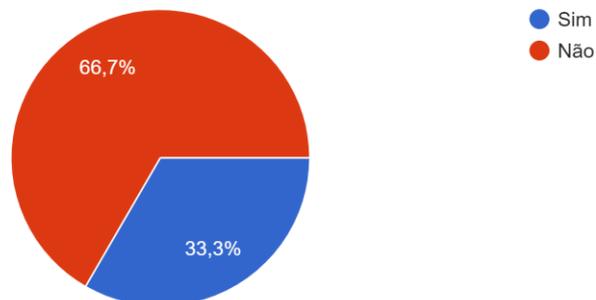


Fonte: Pesquisa 2021

No gráfico 5 apresenta que 85,7% são empresas atuantes em diversidade e inclusão e as que não são atuantes (14,3%), confirmando a tendência de um número cada vez mais expressivo de corporações preocupadas com diversidade e inclusão.

Gráfico 6

Sua organização tem área formal estruturada responsável pela gestão e disseminação do programa de diversidade e inclusão?
21 respostas



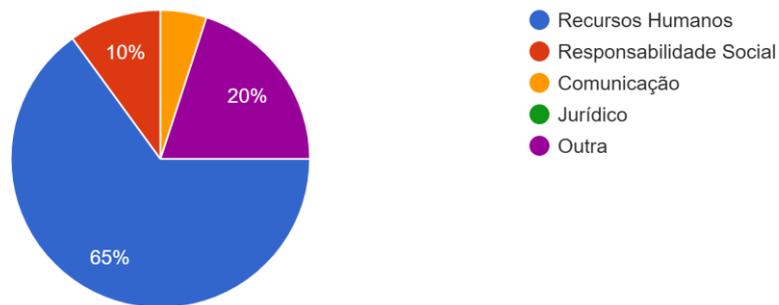
Fonte: Pesquisa 2021

No gráfico 6, as empresas pesquisadas com 66,7 % não apresentam área estruturada pela gestão e disseminação do programa de diversidade e inclusão, sendo que 33,3% afirmam que sua instituição possui.

Gráfico 7

Qual(is) área(s) é(são) a(s) responsável(is) pela gestão e disseminação do programa de diversidade e inclusão em sua organização?

20 respostas



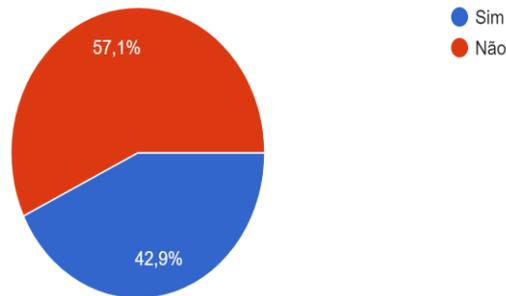
Fonte: Pesquisa 2021

No gráfico 7, das 21 empresas solicitadas na pesquisa, 20 responderam e 1 deixou de responder a respectiva pergunta, compondo a seguinte análise: 65% dos respondentes, colocam a área de Recursos Humanos, como responsável pela gestão e disseminação de diversidade e inclusão, mas não é só o RH, o papel mais importante das organizações, na verdade, é da alta liderança. Pois, primeiramente a alta liderança deverá se conscientizar para ter o entendimento sobre os benefícios da diversidade e inclusão, pois não se trata apenas de responsabilidade social, se trata de negócios, ou seja, falar de diversidade e inclusão, é falar de resultados financeiros, produtividade. Onde 20% para outra área, 10% é de responsabilidade social e 5% para a área de comunicação. É fundamental o engajamento da alta e média liderança no universo diversidade e inclusão dentro da instituição, realizando mudanças de atitudes e de comportamentos, incluindo a própria cultura organizacional. As pessoas aceitam as sugestões de seus líderes, por isso é fundamental que elas sejam incluídas na estratégia e na execução dessa mudança.

Gráfico 8

Sua organização desenvolve atividades de treinamentos ou conscientização junto aos colaboradores para impactar comportamentos ligados à diversidade e inclusão?

21 respostas



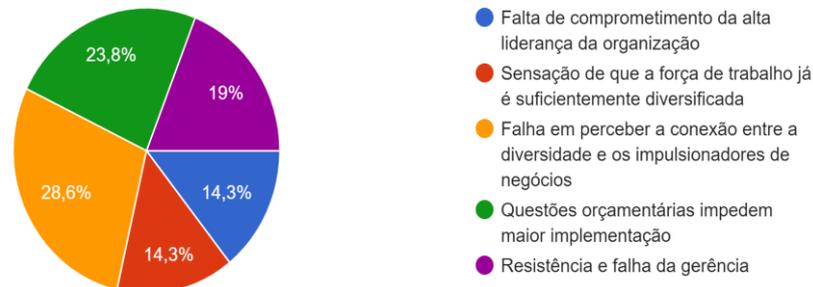
Fonte: Pesquisa 2021

No gráfico 8, em relação a desenvolver atividades de treinamentos e conscientização juntos aos colaboradores para impactar comportamentos ligados à diversidade e inclusão, 57,1% das empresas participantes NÃO desenvolvem atividades, ou seja, se a organização não realiza um diagnóstico de como a empresa está se tratando de diversidade e inclusão junto aos seus funcionários, como entender se a cultura está preparada ou não. Se faz necessário fazer um censo de diversidade e inclusão para saber quais os grupos existentes dentro da empresa, assim estabelecer as métricas. A falta de ações para promover a diversidade e a inclusão, acaba levando a um ciclo de desinformação e preconceito.

Gráfico 9

Quais são as principais barreiras que sua organização enfrenta em relação a estratégia para a diversidade e inclusão no local de trabalho?

21 respostas



Fonte: Pesquisa 2021

No gráfico 9, as questões orçamentárias (23,8%) e a falha de percepção da conexão entre diversidade e negócio (28,6%), são as principais barreiras em relação à estratégia para a diversidade e inclusão. Sendo que a maioria das empresas pesquisadas, possuem até 100 funcionários, sendo consideradas então de pequeno porte. Mas, isso não justifica dizer que uma das barreiras em relação a estratégia para a diversidade e inclusão seja questões orçamentárias, pois na verdade o que precisa não é dinheiro e sim mudança no olhar, precisa despertar para diversidade e inclusão, precisa transformar a cultura. As organizações menores têm a possibilidade de contar com o dono do negócio agilizando a mudança, para ampliar a diversidade é justamente esse: a tomada de consciência dos proprietários. A tendência é que diversidade e inclusão ganhe ainda mais relevância nas próximas décadas, o que faz de sua adoção uma pauta urgente para companhias de todos os portes e setores.

Gráfico 10



Por fim, no gráfico 10 é surpreendente que 61,9% dos respondentes, afirmam que precisa de melhoria na contratação de pessoas com deficiência, seguindo da orientação sexual (14,3%) e cor/etnia (14,3%), levando-se em consideração que quase 24% da população brasileira possui algum tipo de deficiência e, embora a legislação tenha buscado ampliar as oportunidades de acesso ao mercado de trabalho para a pessoa com deficiência, na prática, o processo não é tão simples. Já 15% precisam atuar na cor/etnia, segundo o último censo demográfico, feito em 2010, 43,1% da população brasileira se declara parda e 7,6%, preta. Essa terminologia de classificação racial (“pre-tos” e “pardos”) adotada pelo IBGE aponta para uma característica marcante da nossa população: a sua composição majoritariamente é afrodescendente.

Essa correlação entre diversidade étnica e de gênero com bom desempenho financeiro ocorre em vários países do mundo. Isso porque, empresas mais diversas atraem os melhores talentos, colocam mais foco no cliente, satisfazem mais os funcionários, melhoram os processos de tomada de decisões e obtêm mais facilmente a licença para operar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas participantes, em sua maioria, se consideram atuantes quanto a diversidade e inclusão, mas o que se percebe é que há um descolamento

entre o discurso e a prática. Elas responsabilizam o Recursos Humanos na implementação de políticas de diversidade e inclusão. Mas, os líderes devem ser os porta-vozes das ideias, eles são mais do que zeladores do processo, eles é que sustentam o processo de implantação de diversidade e inclusão, associando-as sempre com os seus valores próprios e com os da empresa, removendo eventuais obstáculos estruturais e culturais e orientando suas decisões de negócio com base na tese de que adotar a diversidade não é uma opção, mas o único jeito inteligente de ser empresa no século 21.

Tão importante quanto o compromisso firme da liderança, transformado em práticas e presente nas falas institucionais, é a comunicação adequada desse compromisso para dentro e fora da empresa. Todos os colaboradores devem ser desenvolvidos para uma cultura que não só valoriza a diversidade, mas promove a inclusão dos diferentes grupos de pessoas. Isso significa, a rigor, um compromisso individual com a tolerância às diferenças que envolve desde o exercício de um código de respeito humano nas interações profissionais cotidianas até o fim das inomináveis piadas preconceituosas de corredor. Se as empresas são feitas de pessoas e se as pessoas são julgadoras contumazes dos outros, a diversidade nunca será um processo natural. Ela precisa ser concebida, organizada, implantada e gerenciada como todos os outros projetos importantes de uma instituição.

Empresas que investem em diversidade e inclusão têm múltiplas perspectivas para encarar problemas, aumentando as chances de chegarem a soluções mais criativas e ao mesmo tempo enriquecendo a lista de critérios de priorização para gestão de risco. Além disso, nessas culturas inclusivas, as pessoas se sentem mais seguras e confiantes para participar e contribuir, além de estarem mais atentos aos fatos e processá-los cuidadosamente.

O momento de transição também traz uma nova visão de direitos humanos para o mundo corporativo como parte das transformações necessárias para ser uma organização sustentável. Além disso, comando e controle, papeladas, burocracias absurdas, horários de trabalho rígidos, entre tantas outras esquisitices para o mundo digital de hoje, demonstram que as empresas ainda são o que não podem mais ser, apesar de falarem tanto em diversidade, inclusão e inovação.

As diferentes experiências e formas de abordar um mesmo problema que a diversidade traz são cruciais e empresas com cultura de liderança baseada em

confiança, colaboração e inclusão, têm maior probabilidade de aproveitar as sinergias dessas diferenças, ter uma leitura mais clara da realidade, gerar novas ideias e formas de atravessar a crise com o mínimo de arranhões, para sua gente e seus resultados.

Independente do setor de atividade, se essas organizações não promoverem internamente a representação da sociedade em que estão inseridas, enquanto outras companhias avançam no tema, seus quadros atuais se transformarão em desvantagem competitiva. Muito ainda precisa ser feito no sentido de reconhecer a importância da diversidade para a busca e manutenção da vantagem competitiva e para o atendimento à responsabilidade social corporativa.

O tema foi investigado a partir da realidade cearense, não considerando o contexto nacional. Percebeu-se a necessidade de pesquisas mais aprofundadas, buscando identificar relações diferentes que possam impactar diretamente na questão da diversidade e inclusão nas organizações. Portanto, a preocupação com o capital humano e sua estratégia de composição precisa continuar sendo pauta de discussão e estudo acadêmico, devido a sua grande relevância e complexidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; Galeão-Silva, I. G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, jul-set, p.20-29, 2004. Acessado em 18 de setembro de 2021, <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003> .

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho De; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2009.

BELLAN, Ana C. Diversidade e Discriminação. In: DIAS, Jussara; FREIRE, Lucienne (org.). **Diversidade: Avanço Conceitual para a Educação Profissional e o Trabalho**. Brasília: Oficina Internacional Del Trabajo, 2002. p. 15-24.

BORIN, F; FIENO, P; SAMPAIO, B. **Diversidade: inclusão ou estratégia?** Harvard Business Review, 2015. Acessado em 20 de setembro de 2021, em <https://docplayer.com.br/15179392-Diversidade-inclusao-ou-estrategia.html>.

CAMILO, JULIANA; FORTIM, IVELISE; AGUERRE, PEDRO – **Práticas de gestão da diversidade nas organizações**. Editora Senac. São Paulo, v. 3, 2020.

CANZONIERI, A. M. **Metodologia da Pesquisa Qualitativa na Saúde**. Petrópolis: Vozes, 2010.

CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

CAPPELLIN, Paola. **Ações afirmativas, gênero e mercado de trabalho: a responsabilidade social das empresas na União Européia**. In: ROCHA, Maria I. B. da (org.) Trabalho e Gênero - Mudanças, permanências e desafios. São Paulo: Editora 34, 2000. p. 265-294.

CERVO, A. L. Bervian, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONCEIÇÃO, L. De A. Da; RIBEIRO, D.; NOVAES, E. D. **Diversidade Organizacional e Inclusão de Minorias no Mercado de Trabalho**. Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, 2015, p.1-22. Acessado em 18 de setembro de 2021, em <http://estacioreibeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista5/1-ADM.pdf>.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, jul-set, p.18-25, 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In. BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman. 2010, p. 335-352.

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

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.

GLINOW, M. A. V.; MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global** - Tradução: Francisco Araújo da Costa - 6ª Ed. Editora Amgh, Porto Alegre, 2014.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M.; ZACCARELLI, Laura M. (Org.). **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

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

IBDD – Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência. **Inclusão social da pessoa com deficiência: medidas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro, 2008. Acessado em 22 de setembro de 2021, em: <http://ibdd.org.br/arquivos/livro%20IBDD.pdf> .

JOHNSON, Stefanie K. **Inclusifique**: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa. Saraiva Educação S.A., v.3, 2021.
KEZAR, Adrianna. Compreendendo as estratégias de liderança para abordar as políticas de diversidade. *The Journal of Higher Education* 79 (4), 406-441, 2008.

LUDKE M, André Meda. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, 2013.

MAIA, Rachel. **Meu Caminho até a Cadeira Número 1**. Globo Livros. São Paulo, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: prática de fichamentos, resumos, resenhas. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

NUNES, Paulo Rogério. **Oportunidades Invisíveis**. Matrix. São Paulo, 2019.
PERACINI, Leonardo. **Além da liderança – devaneios de uma gestão**. Clube de Autores. 2015.

PUCCI, C. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2010**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2010.

ROBBINS, S. P; JUDGE. T. A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Georgina. C. M.; COSTA, Bruna. V. L.; DUTRA, Shirley. E.; RODRIGUES, Ivete. *Gestão da Diversidade: um Estudo entre as “Melhores Empresas para Você Trabalhar”*. Seminários de Administração, 2008, São Paulo, FEA/USP. Acessado em 20 de setembro de 2021, em: <http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>

SARAIVA, Luiz Alex Silva; Irigaray, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de**

diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. RAE, São Paulo, v. 49, n. 3, Setembro de 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?lang=pt> Acesso em outubro 2021.

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

THOMAS, Davia A.; ROBIN, J. Ely. **Fazendo as diferenças importar: um novo paradigma para gerenciar a diversidade**. Revista Harvard Business Review, 2016. Disponível em: https://hbr-org.translate.goog/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity? x tr sl=en& x tr tl=pt& x tr hl=pt-BR& x tr_pto=nui.sc. Acesso em outubro 2021.