

SOMOS TODOS IGUAIS: DESCORTINANDO A DIVERSIDADE DE UMA ENTIDADE NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

WE ARE ALL EQUAL: UNCOVERING THE DIVERSITY OF
AN ENTITY IN THE NORTH OF RIO GRANDE DO SUL

PRISCILA SOUZA ROSA

Atitus Educação
preh.sr@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-4029-2378>

DANIELA MEDEIROS

Atitus Educação
danielamedeiros.mestrado@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-4326-7919>

JULIANE RUFFATTO

Atitus Educação
juliane.ruffatto@atitus.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-0406-9780>

GIANA DE VARGAS MORES

Atitus Educação
giana.mores@atitus.edu.br
<https://orcid.org/0000-0003-3733-2220>

LEILA DAL MORO

Atitus Educação
leila.moro@atitus.edu.br
<https://orcid.org/0000-0003-0456-4260>

R E S U M O

Desde a Revolução Industrial até a Revolução da Informação, as relações laborais sofreram transformações substanciais, levando as organizações a reconhecerem os colaboradores como parceiros e a compreenderem suas necessidades. Isso instigou algumas empresas a reconhecerem as "minorias" e a implementarem políticas de diversidade, incluindo ações afirmativas em códigos de governança e compliance globais. O objetivo dessa pesquisa é investigar as barreiras que a Entidade X enfrenta ao incorporar uma gestão da diversidade em seus ambientes de trabalho, com intuito de promover um ambiente inclusivo e equitativo. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, foi realizado um estudo de caso com entrevistas semiestruturadas, seguido de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, com categorias definidas a *posteriori*, foi utilizada como técnica de análise. Os resultados revelaram desafios como a falta de padronização nos procedimentos de inclusão e contratação, a limitada autonomia dos setores de Recursos Humanos regionais e a escassa interação entre o RH regional e o Departamento Regional.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da Diversidade. Gestão de Pessoas. Inclusão.

A B S T R A C T

From the Industrial Revolution to the Information Revolution, labor relations have undergone substantial transformations, leading organizations to recognize employees as partners and understand their needs. This has prompted some companies to recognize "minorities" and implement diversity policies, including affirmative action in global governance and compliance codes. The purpose of this research is to investigate the barriers that Entity X faces when incorporating diversity management into their work environments, with the aim of promoting an inclusive and equitable environment. Using a qualitative and exploratory approach, a case study was carried out with semi-structured interviews, followed by content analysis. Content analysis, with categories defined a posteriori, was used as an analysis technique. The results revealed challenges such as the lack of standardization in inclusion and hiring procedures, the limited autonomy of regional Human Resources sectors and the scarce interaction between regional HR and the Regional Department.

Keywords: Diversity. Diversity Management. People Management. Inclusion.

INTRODUÇÃO

A diversidade organizacional abrange uma série de características que distinguem os indivíduos em termos de gênero, etnia, orientação sexual, crenças religiosas, capacidade física e mental, e outras formas de identidade social. Essas diferenças podem representar tanto desafios quanto oportunidades para as organizações, especialmente no que diz respeito à construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos (Van Knippenberg et al., 2020; Kaur et al., 2020).

Nos últimos anos, organizações internacionais, como a ONU e a OIT, têm promovido iniciativas que incentivam a inclusão de minorias e grupos marginalizados no ambiente de trabalho, destacando a importância da diversidade para o desenvolvimento organizacional e o bem-estar dos funcionários (Reith & Rachid., 2021).

As organizações que lideram essas iniciativas estão adquirindo benefícios tangíveis, como o aumento da produtividade resultante da colaboração e sinergia entre equipes diversificadas, destacando a importância da diversidade para a cultura organizacional e o bem-estar dos funcionários (Silva et al., 2020).

A palavra (termo) diversidade tem assumido uma importância crescente na sociedade e nos ambientes de trabalho contemporâneos, com a inclusão de grupos historicamente marginalizados impulsionando a implementação de práticas de valorização desses indivíduos, trazendo benefícios tanto para as empresas quanto para os colaboradores (Renner & Gomes, 2020).

No entanto, a persistência da desigualdade enfrentada por pessoas diversas ressalta a necessidade urgente de aprofundar o debate sobre sua inclusão no mercado de trabalho, não apenas por questões práticas, mas também pela garantia da dignidade humana e do desenvolvimento individual (Araújo & Ferraz, 2019).

Diante desse contexto, um estudo sobre a gestão da diversidade na Entidade X torna-se importante em meio a mudanças sociais e organizacionais constantes. Investigar e compreender as

práticas, desafios e impactos da gestão da diversidade nessa organização é relevante não só para influenciar positivamente sua cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, mas também para atender às demandas sociais e legais atuais, evitando conflitos e garantindo conformidade ética e normativa (Araújo & Ferraz, 2019; Renner & Gomes, 2020).

Diante da persistente desigualdade enfrentada por diversos grupos no mercado de trabalho, o presente estudo é essencial para entender os desafios e as oportunidades da gestão da diversidade na Entidade X. Os resultados podem fornecer insights valiosos para gestores interessados em implementar políticas que promovam uma cultura organizacional mais inclusiva, melhorando a retenção de talentos e a inovação. Apesar dos avanços globais, a implementação eficaz de políticas de diversidade ainda enfrenta desafios nas organizações. Este estudo tem como objetivo investigar as barreiras que a Entidade X enfrenta ao incorporar uma gestão da diversidade em seus ambientes de trabalho, com intuito de promover um ambiente inclusivo e equitativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de pessoas

Após a Teoria das Relações Humanas, o enfoque na humanização dos operários no ambiente de trabalho tornou-se uma preocupação central nas organizações contemporâneas, refletindo um maior reconhecimento da importância dos colaboradores e de suas tarefas (Reyner, 2021). De acordo com Gil (2019), a Gestão Pessoas (G.P.) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para a compreensão da mão de obra humana dentro das organizações, se faz necessário obter-se um processo de desenvolvimento contínuo dos indivíduos e sobre sua realidade social, no qual se tornar um fator fundamental que impacta diretamente em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e mental em diferentes organizações (Cortez, 2019).

A G.P. emerge como um segmento essencial da mentalidade corporativa e da cultura organizacional, operando por meio de práticas, políticas e métodos conduzidos por gestores, visando fortalecer as relações humanas entre a organização e seus colaboradores (Silva et al., 2020; Araujo, 2021). A cultura organizacional, presente em todas as empresas, reflete a liderança da organização e evidencia as relações humanas internas, influenciando significativamente o funcionamento e o desempenho da empresa (Mikušová, 2023).

A integração e aprofundamento da Gestão de Pessoas, cultura organizacional e diversidade são vistas como processos essenciais no desenvolvimento das empresas modernas, desempenhando um papel crucial na inovação e crescimento organizacional (Kim et al., 2023). A G.P. passa a se tornar parte essencial e sensorial na mentalidade corporativa e na cultura organizacional de uma empresa. Por meio de diversas variáveis como, cultura organizacional, a estruturação da organização, seus paradigmas organizacionais, relações mercantis, nível da organização, procedimentos internos, entre outros fatores é o que tornam a G.P. parte essencial na constituição das empresas modernas (Araújo, 2021).

Diversidade e suas Distinções

A diversidade humana é um tema central para a compreensão das dinâmicas sociais contemporâneas. Dimensões como gênero, etnia, raça, religião, sexualidade, idade e funcionalidade interagem para formar identidades únicas, ao mesmo tempo em que refletem desigualdades estruturais que precisam ser enfrentadas. Estudos como os de Neves (2020), destacam a importância de práticas inclusivas em diversos contextos, como o ambiente organizacional, onde a gestão da diversidade é fundamental para a inovação e o bem-estar coletivo. Além disso, Regina Abreu (2020) enfatiza que a diversidade cultural, quando reconhecida e valorizada, contribui para a construção de sociedades mais equitativas e resilientes, promovendo um diálogo entre diferentes perspectivas e saberes.

Outro aspecto essencial é a interseccionalidade, conceito revisitado por autores contemporâneos para demonstrar como múltiplas identidades podem amplificar desigualdades ou criar oportunidades de transformação. Mourão (2020), explora a importância de políticas públicas que considerem a diversidade na educação brasileira, mostrando que apenas uma abordagem inclusiva pode garantir oportunidades iguais para todos. Essa valorização da diversidade não é apenas um imperativo ético, mas também uma ferramenta prática para o desenvolvimento social.

Para melhor compreensão da temática apresentada, torna-se necessário a definição e contextualização do termo diversidade organizacional, e suas variedades, deste modo apresenta-se o Quadro I com o conceito das suas variações, estes foram escolhidas a serem apresentadas devido suas ligações aos resultados desta pesquisa.

Quadro I – Conceito de Diversidade

| Diversidade | Conceito | Autor |
|----------------------|---|-------------------------------|
| Gênero | Refere-se (1) desafiar as divisões rígidas que classificam "homens" e "mulheres" como categorias estáticas, estabelecendo uma oposição binária fundamental, a fim de (2) compreender em toda a sua diversidade as maneiras como as masculinidades e feminilidades foram historicamente construídas, (3) identificando suas relações com sistemas de controle social, desigualdade e poder, visando (4) colaborar para a sua superação. | Adelman (2002) |
| Étnico-Racial | A diversidade étnico-racial pode ser descrita em nível individual como a implementação de medidas para a contratação, retenção, elaboração de planos de carreira e desenvolvimento de pessoal visando a igualdade racial dentro do contexto corporativo. Em nível coletivo, envolve a criação de um ambiente propício, o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional e a implementação de estratégias direcionadas para a inclusão de diferentes grupos étnicos. | Martarello & Conceição (2024) |

| Diversidade | Conceito | Autor |
|--------------------|---|---|
| Religiosa | São variadas manifestações religiosas que emergem em distintos cenários sociais, representadas por diversos agentes religiosos que possuem suas próprias perspectivas sobre o divino, o humano e o mundo. São também distintas interpretações das religiões e de suas interações com o mundo e com outras crenças religiosas. | Matos & Sousa (2020) |
| Sexual | Crença coletiva que percebe a homossexualidade como uma condição menos valorizada em comparação com a heterossexualidade, sendo estigmatizada e desvalorizada socialmente. | (Altman Et Al., 2012; Arreola Et Al., 2015; Herek, 2011; Herek, Et Al., 2009; Herek; Mclemore, 2013; Teliti, 2015; Drummond & Versiani, 2022). |
| Etária | O processo de envelhecimento da força de trabalho. Na verdade, a caracterização de um funcionário como mais experiente não se restringe apenas a questões de nomenclatura ou dados estatísticos; em vez disso, reflete a tendência das organizações em categorizar e identificar certos colaboradores como pertencentes a uma faixa etária mais avançada. | Sabbag (2021) |
| Funcional | Indivíduos que apresentam deficiências físicas, mentais, intelectuais ou sensoriais de longa duração, as quais, quando combinadas com várias barreiras, podem limitar sua participação em igualdade de condições com os demais na sociedade. | Oliveira (2021) |

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024

A diversidade organizacional pode ser definida como a diferenciação com base em várias características em que os funcionários diferem ou se percebem como diferentes dos colegas (Yuliya, 2022). Características como, raça, crença, sexualidade, gênero e até mesmo limitações físicas, são exemplos de diversidade que levantam questionamentos organizacionais de modelo administrativo (Malheiros et al, 2020).

A inclusão da diversidade organizacional pode ser definida como “a percepção de um funcionário sobre a justiça organizacional nas práticas, a integração das diferenças e o compromisso da liderança com a diversidade” (Jaiswal & Dyaram, 2020), pág. 1125). Diante da temática, algumas organizações de forma obrigatória ou não, iniciam ações internas para que o conceito de minoria seja estabelecido nas diretrizes das políticas voltada à diversidade (Cerebil et al, 2015).

Gestão da diversidade

A gestão da diversidade é uma abordagem estratégica adotada pelas empresas em resposta à pressão de grupos sociais em desvantagem e às exigências legais. Essa prática organizacional visa promover a inclusão da diversidade nos ambientes de trabalho por meio de diversas ações e políticas, como recrutamento e seleção, programas de treinamento internos, estratégias de branding, entre outras estratégias (Martarello & Conceição 2024). O conceito de diversidade cultural é relativamente recente no contexto do planejamento empresarial brasileiro, tendo emergido nos anos 1990 como um tema relevante. Conforme destacado por Fleury (2000, p. 20), diversidade refere-se à presença de pessoas com identidades distintas interagindo dentro de um mesmo sistema social. Em outras palavras, em qualquer sistema, ocorre a interação e relação entre grupos majoritários e minoritários.

O surgimento desse tema ocorreu em um contexto em que a composição da força de trabalho estava se diversificando rapidamente nas últimas décadas, abrangendo aspectos como gênero, raça, entre outros. Considerando a obra de Thomas (1996), a gestão da diversidade envolve uma abordagem holística do ambiente organizacional, buscando desenvolver o potencial de todos os colaboradores para atingir as metas e objetivos da empresa. Em linha com a visão de Cox (1994, p. 11), a gestão da diversidade implica em planejar e implementar sistemas e práticas de gestão de pessoas que maximizem as vantagens potenciais da diversidade e minimizem suas desvantagens, tornando-a um elemento crucial para o desempenho organizacional.

Embora a gestão da diversidade seja amplamente adotada como uma prática gerencial, sua implementação nas organizações não é tarefa simples. Diversos obstáculos surgem nesse processo, incluindo a resistência por parte dos funcionários em relação à eficácia dos programas de diversidade e às dificuldades de alteração das rotinas administrativas no setor de recursos humanos. A análise sobre a gestão da diversidade no Brasil, especialmente nas organizações, requer uma compreensão das políticas públicas que promovem a igualdade de oportunidades no mercado, das regulamentações contra a discriminação e do que está estabelecido na Constituição Federal.

Considerando que a sociedade brasileira possui graves problemas de justiça, ainda há quem proteja a explanação sobre valorização da gestão da diversidade e que ela possua um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social (Fleury, 2000). Alves & Galeão - Silva (2004) indagam sobre a real potência a gestão da diversidade em criar uma solução capaz de excluir grupos historicamente discriminado, ainda perguntam se a gestão da diversidade não poderia ocasionar de uma forma ideologicamente articulada esconder conflitos que são constituídos em campos sociais como por exemplo, da existência de preconceitos contra grupos sociais marginalizados, haveria possibilidade da gestão da diversidade reverter os direitos de um grupo discriminado através de uma simples ação afirmativa?

A recorrência da discussão sobre acessibilidade de pessoas diversificadas nas diversas atividades sociais demonstra os diversos problemas enfrentados em seu cotidiano, visivelmente quando da sua inserção no mundo acadêmico e no mercado de trabalho. De acordo com Cabral (2018), a dificuldade encontrada pela pessoa com deficiência para adquirir competência profissional e se inserir no mercado de trabalho é histórica. A desinformação e o conseqüente estigma associado

à pessoa e à deficiência, numa sociedade que tem aparência, um dos critérios fundamentais para a seleção de mão de obra, constituem obstáculo de tal modo, que as conquistas nesse campo, embora significativas, continuam tímidas. As ações afirmativas são uma medida de política pública que tem como finalidade prover a eliminação das desigualdades historicamente acumuladas (Lyrio, et al, 2019).

Sobre as ações afirmativas Lyrio, et al., (2019), decorrem a seguinte informação: (...) O termo ação afirmativa tem origem nos Estados Unidos da América, no qual foi utilizada em uma ordem executiva federal norte americana durante um movimento de reivindicações democráticas internas(...) No contexto brasileiro, as políticas de ações afirmativas foram adotadas com o objetivo de assegurar a igualdade de tratamento e, especialmente, de oportunidades, além de buscar compensar as desvantagens causadas pela discriminação e marginalização de diversos grupos sociais, cujas razões são complexas e se acumularam ao longo do tempo na sociedade.

MÉTODO

Devido à abordagem do tema, que envolve questões de cunho social e que são de difícil quantificação, o presente trabalho optou por uma abordagem qualitativa. Esta escolha metodológica permitiu uma investigação mais profunda e detalhada dos aspectos subjetivos relacionados à gestão da diversidade. Nesse contexto, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, sendo realizado um estudo de caso.

O estudo de caso foi escolhido por permitir uma compreensão detalhada das práticas e desafios da gestão da diversidade, capturando as percepções e experiências dos envolvidos de maneira mais profunda. Esta definição metodológica permitiu uma investigação mais profunda e detalhada das práticas, desafios e impactos da gestão da diversidade na organização, considerando as experiências e percepções dos agentes envolvidos. Ao integrar elementos da pesquisa exploratória, estudo de caso e da pesquisa documental, o presente trabalho busca oferecer não apenas uma contribuição significativa para a compreensão do problema, mas também gerar novos insights e conhecimentos que possam enriquecer o campo da gestão da diversidade, contribuindo para o avanço acadêmico e prático nessa área.

Objeto de estudo

A Entidade X é uma agente de transformação social, com objetivo de apoiar a indústria por meio de serviços focados em educação e saúde. Há mais de 75 anos, estando presente em 14 polos operacionais, com objetivo de gerar inovação para a indústria e impulsionar a sociedade para o futuro, a agência atua com estruturas físicas, móveis e plataformas digitais que contribuem para o atendimento de mais de 9.000 indústrias e 400.000 pessoas. Para atender à alta demanda, a Entidade X possui aproximadamente 46 unidades distribuídas em 14 polos. A pesquisa realizou-se um estudo de caso no Polo Y. A escolha deste para a realização da pesquisa foi devido à sua

localização geográfica, que facilita o acesso e contribui para a viabilidade logística do estudo em relação à proximidade.

Atores envolvidos

Os participantes da pesquisa incluíram gestores de Recursos Humanos, coordenadores e colaboradores operacionais da Entidade X, chegando a um total de 65 funcionários nas duas unidades, no entanto, devido à logística de trabalho em campo e à participação voluntária na pesquisa, obteve-se uma amostra de 49 respostas. A seleção dos entrevistados foi feita de modo a garantir uma representatividade dos diferentes níveis hierárquicos e setores da organização, o que proporcionou uma visão abrangente sobre a gestão da diversidade, pela participação ser voluntária obteve-se um total de 13 respondentes as entrevistas.

Instrumento de Coleta de Dados e Procedimentos

O processo de coleta de dados e apresentação dos resultados foi conduzido em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Isso garantiu o respeito à privacidade e à identidade dos dados dos participantes envolvidos no estudo.

A pesquisa combinou a coleta informativa, focada nas políticas institucionais e entrevistas com gestores, com a coleta prática, que incluiu entrevistas com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. Essa combinação permitiu uma análise mais completa, contrastando a teoria com a prática da gestão da diversidade. O processo de construção do instrumento de coleta de dados foi dividido em quatro etapas distintas:

1. Autorização para coleta de dados - agosto de 2023.
2. Leituras, pesquisa e conversas informativas com comunidades diversas - julho, agosto e setembro de 2023.
3. Coleta informativa com a equipe especializada - setembro de 2023.
4. Coleta prática com os colaboradores do Polo Y - outubro, novembro e dezembro de 2023.

Técnica de Análise dos dados

A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo (Bardin, 2011), que consiste na categorização das unidades de dados a *posteriori*, esta foi divididas sobre o conceito de diversidade, sobre autonomia do RH, e sobre interação entre as unidades e as pessoas diversas, desta forma realizando uma interpretação reflexiva e sistemática para a construção de significados. Essa abordagem busca uma compreensão profunda dos textos por meio da interpretação (Bauer & Gaskell, 2015). Além disso, realizou-se a enumeração da codificação e a frequência das categorias para identificar o que é mais mencionado dentro desse contexto. Essa abordagem permitiu

identificar lacunas, ou seja, o que foi mais mencionado, a fim de direcionar as discussões, buscar significados e propor soluções.

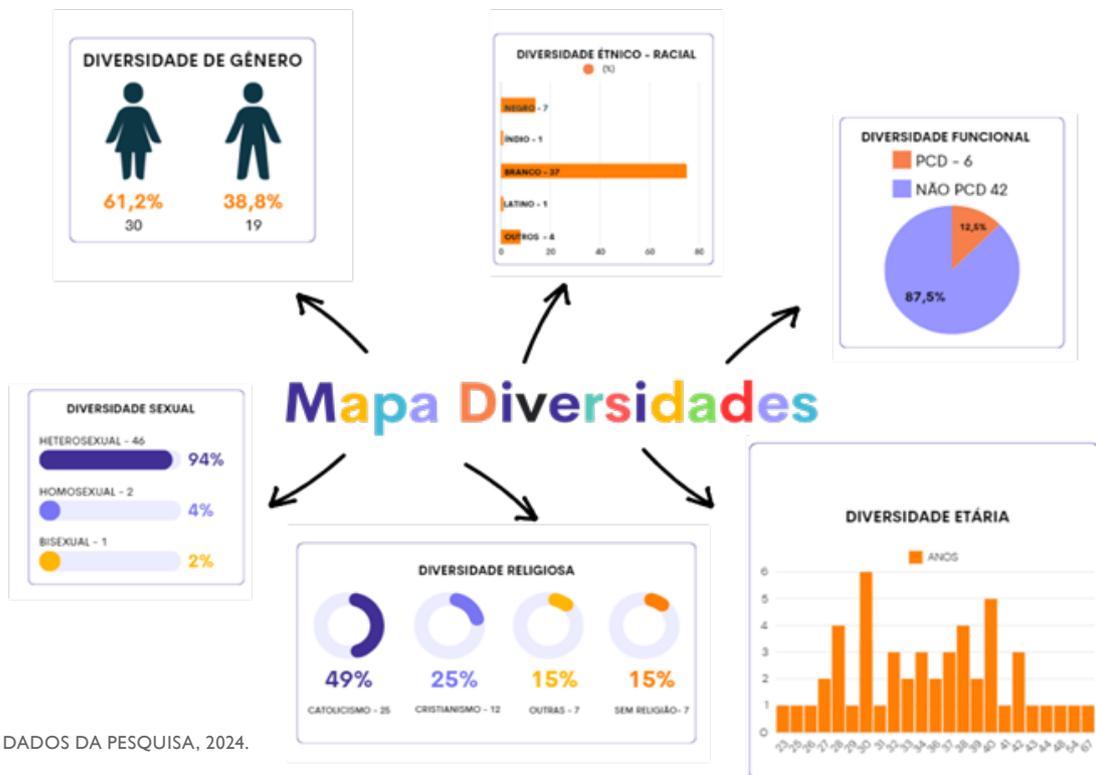
Os dados foram analisados sem auxílio de software para a compreensão e análise total dos pesquisadores, embasados no referencial teórico, com o objetivo de compreender se os desafios encontrados na literatura também se aplicam ao Polo Y. Essa técnica de análise oferece o rigor necessário sem que o pesquisador se distancie da realidade do contexto em estudo, evitando assim a criação de uma versão distorcida da entrevista ao categorizar as informações (Godoi & De Mattos, 2006).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Perfil dos Participantes

Com o propósito de alcançar o objetivo proposto, aplicou-se um questionário de perguntas fechadas para todos os colaboradores das unidades de Passo Fundo e Guaporé. A coleta de dados ocorreu no período de outubro de 2023 a fevereiro de 2024. Durante o período de coleta, contabilizou-se um total de 65 funcionários nas duas unidades. No entanto, devido à logística de trabalho em campo e à participação voluntária na pesquisa, obteve-se uma amostra de 49 respostas ao questionário (Figura 1).

Figura 1: Perfil dos participantes



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024.

Ao examinar a composição sociocultural do Brasil, torna-se claro a ampla variedade e a complexidade da diversidade de diferentes grupos étnicos, muitas vezes divididos por fatores como gênero, identidade de gênero, religião, raça/etnia, regionalismo, e outros marcadores, coexistindo no mesmo contexto (Benedito et al., 2022).

Para promover a inclusão, é importante que a organização implemente uma política de gestão abrangente, englobando aspectos como acomodação, supervisão, treinamento, desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores que representam diferentes grupos sociais. Essa abordagem não apenas busca impulsionar o crescimento profissional individual, mas também visa criar um ambiente de trabalho colaborativo e engajado. Ressalta-se a importância de destacar de forma constante os benefícios de uma cultura diversificada e inclusiva, por meio de atividades como palestras, treinamentos, workshops e programas de sensibilização, que têm como objetivo manter a conscientização e promover o aprimoramento contínuo de todos (Silva et al, 2020).

Sobre o perfil dos participantes e seus resultados, pondera-se que as diversidades de gênero, racial, etária, sexual e étnico racial estão inseridas na Entidade X e a diversidade funcional está inclusa por meio de uma ação afirmativa da obrigatoriedade da lei. Para melhor compreensão sobre a diferenciação da inserção e inclusão, será exemplificado as diversidades observadas na Entidade X.

Sobre a diversidade de gênero, observa-se que o número de mulheres é superior ao número de homens. O que segundo Benedetto et al, (2020) a inserção de mulheres nas organizações é um fato concretizado, entretanto, mesmo estando “dentro” do mercado de trabalho, suas funções e cargos não são semelhantes. Uma vez visto que tal gênero enfrenta dificuldades na inclusão e equidade de direitos não ocupando os mesmos cargos e responsabilidades que o gênero masculino.

Benedetto et al, (2020), também afirma que embora exista um número expressivo de mulheres na organização, a quantidade de cargos de liderança ocupados é majoritariamente pelo sexo masculino, fato correlacionados a atos discriminatórios ou sexistas que demonstram que o preconceito ainda está sendo sinalizado pelo gênero e não pelas competências.

Fato observado durante a coleta de dados, visto que das 30 mulheres respondentes ao questionário, apenas 4 destas ocupam cargo de liderança (13,33%), enquanto dos 19 respondentes do sexo masculino 7 ocupam cargos de liderança (36,84%), O que de acordo com Benedetto et al, (2020) uma estratégia de mudança que pode ser adotada pelas organizações afim de igualar as oportunidades para ambos sexos, é a inclusão de práticas e diretrizes que tornem possível a inclusão de mulheres em cargos de liderança.

No que diz respeito à diversidade étnico-racial no contexto da Entidade X, são evidenciados dados relevantes. Apesar de a maioria dos participantes do questionário serem de pele branca, representando 75,5%, destaca-se que a Entidade X apresenta uma significativa representação de outras raças/etnias. Observa-se que 14,3% são de pele negra, enquanto as etnias latinas e indígenas correspondem a 2% cada, e outras etnias totalizam 4%.

A comunidade negra enfrenta há séculos um persistente conflito no âmbito das relações de trabalho, uma questão enraizada desde os tempos da escravidão no Brasil, instituída pela coroa portuguesa no século XVI e apoiada pelo sistema jurídico, pelos latifundiários e pela igreja (Martins & Pimenta,2020). Após mais de um século e três décadas desde o fim da escravidão no Brasil,

persistem profundas marcas desse período, incluindo a marginalização, as disparidades sociais e o preconceito enfrentados não só para a comunidade negra, como para comunidades de outras etnias (Leite et al, 2018).

É essencial que as organizações reconheçam e valorizem o trabalho de seus colaboradores étnicos raciais, proporcionando-lhes oportunidades que estejam alinhadas com suas habilidades e formação, em vez de relegá-los a cargos inferiores. Além de garantir posições adequadas, é importante que esses profissionais recebam remuneração igualitária em relação aos seus colegas, possuindo as mesmas qualificações para um determinado cargo (Leite et al, 2018).

A sexualidade humana é um conjunto complexo de fatores biológicos, psicológicos e sociais, que inclui o sexo biológico, a orientação sexual e a identidade de gênero. A diversidade sexual refere-se às diversas maneiras de experimentar e manifestar a sexualidade (Silva, 2021). Observa-se que no contexto da diversidade sexual na Entidade X, destaca-se um número de apenas 3 respondentes, o que representa 6% do total de 49 participantes. No entanto, é importante ressaltar que, apesar da baixa representatividade numérica, essa diversidade merece ser completamente incluída e tratada com sensibilidade, assim como qualquer forma de diversidade.

No contexto da diversidade religiosa, é fundamental considerar que o Estado é laico, ou seja, não possui uma religião oficial e mantém uma postura neutra em assuntos religiosos. No entanto, a predominância da religião católica no Brasil é significativa, representando cerca de 50% da população, conforme dados do IBGE de 2020. Esta realidade também se reflete no perfil dos participantes, onde 51% se identificaram como católicos, seguidos pela segunda maior proporção de 24,5% de cristãos. No entanto, é interessante observar que 7% dos respondentes indicaram não possuir religião, mesmo índice daqueles que optaram por não responder.

Portanto, essa diversidade, se distingue das outras devido à sua natureza íntima, já que a religião é um aspecto pessoal no qual os indivíduos vivenciam sua fé de forma individualizada. No entanto, várias correntes divergentes em relação às diversas religiões podem gerar, em alguns casos, certos "preconceitos" e dúvidas sobre os diferentes tipos de religiosidade, limitando assim sua ampla exposição (Barro & Castelo, 2021).

No que diz respeito à diversidade etária na Entidade X, é possível identificar um equilíbrio notável, uma vez que as idades dos 49 participantes se alternam de 23 a 67 anos. Destaca-se que o maior grupo etário é composto por pessoas de 30 anos, representando 12,5% do total de respondentes, seguido pelos participantes de 40 anos, com 10,4% do total. Isso indica que, em termos de diversidade etária, a Entidade X não apresenta grandes disparidades.

Entretanto, é válido ressaltar que a população brasileira e global está passando por um evidente processo de envelhecimento, com projeções indicando que até 2050 haverá três vezes mais pessoas com mais de 60 anos do que em 2015 (Trigueiro et al., 2016). O aumento da expectativa de vida no Brasil, projetada para alcançar 81,3 anos até 2050, representa um desafio significativo para as empresas, que devem adaptar suas políticas e práticas para incluir uma força de trabalho mais envelhecida, segundo Cintra (2019), é essencial que as organizações desenvolvam estratégias para integrar e valorizar trabalhadores mais velhos, garantindo um ambiente inclusivo e produtivo. Este fenômeno tem levado a um prolongamento da permanência das pessoas em seus empregos,

vários são os motivos que levam os idosos a permanecerem no mercado de trabalho, incluindo a vasta experiência que estes colaboradores possuem e a necessidade das empresas em manter este capital intelectual (Leite et al, 2018).

Em relação a inclusão da diversidade funcional, observa-se que 14,29% dos 49 respondentes, possuem alguma deficiência, salienta-se que a palavra deficiência abrange uma série de limitações que podem afetar diferentes áreas, como linguagem, audição, visão, mobilidade, entre outras (Malheiros et al, 2021). Um número expressivo, já que ultrapassa o valor estabelecido pela legislação brasileira.

A inclusão de pessoas com deficiência (PcD) é respaldada legalmente pela Lei 8213/91, mais precisamente pelo Artigo 93, que estipula uma quantidade específica de vagas destinadas à contratação desses profissionais. Essas vagas são distribuídas de acordo com o tamanho da equipe, variando de 2% a 5% para os diferentes cargos disponíveis na organização. (Malheiros et al, 2021).

Desafios Enfrentados pelo RH e Coordenação

Durante a análise dos dados, identificou-se oito desafios significativos relacionados à gestão da diversidade na Entidade X. Esses foram categorizados a *posteriori* com base nos dados coletados, considerando fatores como interação social, padronização de procedimentos, orientação política, sensibilização, autonomia e empoderamento, bem como canais de comunicação. Dentre os desafios mais destacados estão a carência de interação entre o departamento de RH regional e o DR, a falta de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, e a ausência de autonomia para os RH regionais.

A análise dos desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos (RH) na Entidade X revela duas categorias fundamentais: Orientações e Políticas, representando 25% do escopo, e Sensibilização, também com 25%. No que diz respeito às Orientações e Políticas, o RH se depara com o desafio de estabelecer diretrizes claras e abrangentes que promovam a diversidade e a inclusão em todos os aspectos da empresa.

Por outro lado, a categoria “Sensibilização” representa um desafio importante para o RH da Entidade X. Nesse aspecto, é fundamental implementar estratégias eficazes para sensibilizar todos os colaboradores sobre a importância da diversidade e da inclusão.

Nesse contexto, a função do RH na gestão da diversidade é criar políticas e procedimentos que apoiem a harmonização dos objetivos organizacionais com a gestão da diversidade (Siqueira et al., 2022).

No entanto, de acordo com a estrutura hierárquica da Entidade X, visando a eficiência dos 14 polos e suas 46 unidades, a opção é ter um representante de RH em cada polo, além de manter um departamento de RH centralizado na unidade principal em Porto Alegre. Embora essa organização traga benefícios às unidades, como a proximidade do DR com os funcionários e prontidão para lidar com questões práticas e burocráticas, ela também apresenta desafios de comunicação e cria uma lacuna de interação entre o RH regional e o DR. Essa carência de interação é identificada como o principal desafio pelo RH do polo. Agente de RH, 27 anos.

“...É, aqui, na questão do interior, como a gente diz, eles não passam nada por nós. Eu acredito que talvez se a gestão veja que essa pessoa, PCD, seja uma pessoa que tenha que ocupar os carros, se deslocar e tudo mais, ela teria... O gestor teria que ver junto, né? Se é necessário, e tal, fazer essas modificações, alterações no carro. Talvez, também, sempre leve para Porto Alegre, talvez uma pessoa lá visse como é que faz essa parte, né? De modificar algo, no sentido, conforme necessário. Acho que tudo passa por lá, por mim, nem chega essa informação...” RH, 27 anos.

A complexidade do desafio de interação entre o RH regional e o DR resulta em desafios adicionais, como observado no Quadro 2. As declarações fornecidas pelo RH regional evidenciam que a falta de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, juntamente com a falta de autonomia, emergem como situações críticas tão significativas quanto o desafio principal.

“...Não, não tem, não é um formulário, não é um padrão alto, nem formalizado, vai entrar fulano, que é surdo, não é avisado, vai conforme o fluxo normal... RH, 27 anos.

A ausência de padronização nos procedimentos de contratação pode levar à inconsistência na aplicação das políticas de inclusão, o que gera incerteza e, em alguns casos, discriminação indireta. Linearmente, isso se reflete no desafio da autonomia do RH regional.

“...Teve mais umas questões de assédio, não chega a ser moral, foram questões mais de funcionário que não se sentiam mais confortáveis, né? Com o seu superior, e ela não se sente confortável para explicar as angústias dela. Então, por medo e repressão, ela acabou me comentando, na situação, eu guardei, comentei com ela alguma coisa, como dica, né? Que ela procurasse o gestor dela, mas ela, ainda assim, não se sente confiante por medo de represálias, né? Então, eu compartilhei com a minha X, minha RH de referência, e ela teve, aceitou ali, acolhida, mas a gente não conseguiu fazer um trabalho, né? Dar uma orientação, assim, mais construtiva pra ela...” RH 27 anos

A falta de autonomia do RH reflete uma lacuna na capacidade de tomar decisões e implementar políticas de forma independente e eficiente ocasionando situações negativas e indesejadas.

“...Até ela saiu da empresa, né, pelas questões, e ficaram cada vez mais graves, né? E, como não tinha uma resolução, e ela também, mesmo, optou por sair da empresa porque viu que não ia ter avanço nessas questões, né? Então, ela decidiu sair para não evitar alguma, né? Uma depressão. Ela optou por sair, sim, porque viu que não ia ter resolução no problema dela, né? ...” RH, 27 anos.

Além de prevenir situações negativas, conforme evidenciado, a autonomia do RH pode assegurar comportamentos adequados no ambiente de trabalho, contribuindo para a redução significativa de práticas discriminatórias. A autonomia também permite manter uma política de diversidade que favoreça o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva (Siqueira et al., 2022).

A gestão da diversidade tem como objetivo, incluir programas e políticas que visam aprimorar a equidade nas organizações e incentivar a inclusão, contratação, retenção e promoção de grupos de

minorias (Dover et al., 2019). Entretanto tais ações nem sempre são claras ou realizadas por parte das organizações, quando questionado ao RH da Entidade X se havia uma Gestão da Diversidade na empresa foi mencionado que:

“A princípio eu acho que tem sim, só não vou me lembrar, as pessoas que referenciam, mas eu digo que tem sim.” RH, 27 anos.

Conforme destacado pelas declarações do setor de RH, percebe-se que a gestão da diversidade não é uma prioridade evidente no polo, e suas estratégias não estão claras ou não são conhecidas por todos os colaboradores. Por outro lado, conforme mencionado pela coordenação da Entidade X, é notável que a organização não pratica discriminação em seus processos de contratação, demonstrando um compromisso com a inclusão e abrangendo a diversidade tanto antes quanto após o processo seletivo, conforme evidenciado em uma de suas declarações. Coordenação, 49 anos.

“...Para mim isso é bastante claro, assim. Inclusive na rigidez dos processos seletivos, a gente tem etapas em que passa pelo RH, o gestor tem um poder limitado no processo seletivo, porque eles só chegam no final. Então, isso para mim é uma das grandes formas de você garantir... Diversidade e igualdade também, né? Que para mim são conceitos que conversamos. Porque é que eu entendo que na Entidade X alguém não vai deixar de ter oportunidades porque é mulher. Não vai deixar ter oportunidades porque é, você, sei lá, adventista. Ou não vai deixar porque é judeu, ou porque é negro, ou porquê... E quando se olha para a competência, você acaba naturalmente trazendo um ambiente de diversidade. Então, hoje eu percebo que a gente tem... colegas de orientações sexuais diversas, e isso é tratado com muita naturalidade e respeito. A gente tem pessoas de religiões diferentes, e isso não é... Também é tratado com respeito, não é levado em consideração. Até mesmo opiniões políticas diferentes.” Coordenação, 49 anos.

A análise de conteúdo do RH da Entidade X, revelou desafios significativos enfrentados pela organização, incluindo a falta de interação entre o RH regional e o DR, a ausência de padronização nos procedimentos de contratação e inclusão, bem como a falta de autonomia dos RH regionais. Estes desafios podem ser vistos como obstáculos para uma gestão eficaz da diversidade, especialmente quando consideramos a importância de promover confiança e inclusão dentro da organização.

Desafios Observados pelos Colaboradores

Na fase subsequente de coleta de dados da pesquisa, foram adotados procedimentos metodológicos para selecionar os participantes. Após a conclusão do questionário inicial sobre diversidade, os respondentes foram abordados com uma questão adicional, indagando se estariam dispostos a participar de uma segunda etapa que envolveria uma entrevista individual sobre gestão da diversidade

na Entidade X. A participação nesta etapa era voluntária e requerida através do consentimento do respondente. A seleção dos entrevistados foi realizada de maneira criteriosa, com a escolha de 1 a 3 indivíduos de cada setor representado, considerando critérios como a manifestação de interesse em participar, disponibilidade de horário para a entrevista e pertencimento aos setores supracitados. No quadro 1 é possível observar o perfil dos participantes:

Quadro 1: Perfil dos participantes

| Entrevistado | Cidade | Setor | Gênero | Diversidade (identificada) |
|-----------------|-------------|------------------------|-----------|----------------------------------|
| Entrevistado 1 | Guaporé | Educação | Feminino | Gênero, racial |
| Entrevistado 2 | Guaporé | Educação | Feminino | Gênero, religiosa |
| Entrevistado 3 | Guaporé | Educação | Feminino | Gênero |
| Entrevistado 4 | Guaporé | Atendimento ao cliente | Feminino | Gênero |
| Entrevistado 5 | Guaporé | Atendimento ao cliente | Masculino | Funcional, etário |
| Entrevistado 6 | Guaporé | Atendimento ao cliente | Feminino | Gênero, racial, cultural, sexual |
| Entrevistado 7 | Guaporé | Saúde | Masculino | *Não possui |
| Entrevistado 8 | Guaporé | Saúde | Feminino | Gênero |
| Entrevistado 9 | Passo Fundo | Saúde | Feminino | Gênero, sexual, religioso |
| Entrevistado 10 | Passo Fundo | Saúde | Masculino | Funcional |
| Entrevistado 11 | Passo Fundo | Educação | Feminino | Gênero, etário |
| Entrevistado 12 | Passo Fundo | Atendimento ao cliente | Masculino | Funcional |
| Entrevistado 13 | Passo Fundo | Compras | Feminino | Funcional, gênero |

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024

*Em relação ao participante 7, observou-se que durante o processo de coleta dos dados não foi identificada nenhuma manifestação percebida de diversidade, o que levou a considerá-lo dentro do que pode ser chamado de "padrão". No entanto, a decisão foi de prosseguir com a entrevista, visto que o intuito desta pesquisa é identificar iniciativas de inclusão da diversidade, independentemente de serem perceptíveis ou não.

Diante do contexto anterior e em relação ao objetivo de identificar os desafios que os colaboradores da Entidade X encontram em seus ambientes laborais, a presente pesquisa identificou os seguintes desafios (Quadro 1) mencionados pelos 13 entrevistados. Como categorias de análise foram estabelecidas: Percepções e atitudes; Valores culturais; Práticas organizacionais; Impactos da diversidade; Acolhimento e Acesso e diante disso foi mensurado por meio da frequência os pontos mais latentes.

Foram evidenciados nove desafios latentes, e estes foram categorizados *a posteriori*, considerando fatores obtidos na coleta de dados, como impacto, valores, percepções e práticas organizacionais, a qual foi a mais pontuada diante do contexto apresentado.

O conceito de "diversidade" refere-se à presença de indivíduos com características distintas em um determinado contexto social ou organizacional. Essas características podem abranger uma ampla gama de aspectos, como gênero, idade, nível educacional, etnia, filiação religiosa, origem geográfica, raça e idioma (Malheiros et al., 2020). No entanto, é importante notar que a definição e a aceitação do conceito de diversidade não são uniformes e universais, sua definição pode variar conforme a área de estudo (Fonseca et al., 2022).

Diante desse contexto, é importante destacar que a compreensão e definição da temática podem variar conforme a perspectiva de cada indivíduo, o que torna desafiador alcançar um consenso absoluto sobre o assunto, como evidenciado pelas respostas de todos os participantes (Quadro 2).

Quadro 2: Compreensão da Diversidade

| Você sabe o que é diversidade? | |
|--------------------------------|---|
| Entrevistado 1 | "...Bom, para eu entender, diversidade é um estilo múltiplo de pessoas, enfim, pessoas diferentes, questão racial, questão de religião, questão de sexualidade, acho que tudo isso está envolvido na diversidade.." |
| Entrevistado 2 | "...Eu entendo que são pessoas que às vezes não estão no mesmo, posso dizer, não têm a mesma ideia que a sua. Às vezes tem pessoas que têm religião diferente, hábitos diferentes, modo de vida também diferente.." |
| Entrevistado 3 | "...Eu acredito que diversidade, para mim é tão claro que às vezes fica difícil assim, mas a diversidade é a multiplicidade de possibilidades que a gente convive.." |
| Entrevistado 4 | "...A gente fala que sabe quando vai pensar para explicar.. Me fugiu a palavra.." |
| Entrevistado 5 | "...Não é um controle, uma forma de agir, alguma coisa assim? Pode ser isso. Desencaixa isso também. Quando a pessoa envelhece.." |
| Entrevistado 6 | "...Acho que sim, me facilita um pouco a noção ali do formulário que você traz, mas eu entendo isso assim, como diversidade sendo um conjunto de características próprias, um grupo, um indivíduo em si.." |
| Entrevistado 7 | "Sim" |
| Entrevistado 8 | "...Eu acho que tem que ver com essas coisas que diferenciam a gente uns dos outros.." |
| Entrevistado 9 | "...Em partes. Talvez eu não saiba, assim, o todo, né? Não, eu sei em partes, assim, diversidade, tipo... Pra mim é tudo que não é... Tipo, comum à sociedade..." E9 |
| Entrevistado 10 | "...Diversidade é nós todos somos iguais, mas ao mesmo tempo diferentes. Então, diversidade são pessoas que têm características diferentes num mundo que é igual pra todos.." |

| Você sabe o que é diversidade? | |
|---------------------------------------|--|
| Entrevistado 11 | “...Imagino que sim. Acho que tem a ver com diferenças. Mas na palavra diferença a gente também costuma ter um sentido meio ruim, né? Um pejorativo de diferença. Mas diversidade, diversificar, várias formas de diversas coisas, né?...” |
| Entrevistado 12 | “...Eu acho que tem. Eu acho que diversidade... Nossa, que pergunta difícil e profunda. São pessoas diferentes, com características diferentes, mas não diferentes no sentido ruim ou negativo, mas diferentes...” |
| Entrevistado 13 | “...A gente é igual na linha que se estrutura, né, somos todos iguais. Mas eu acho que pensar assim em diversidade, eu acho que todo mundo é diferente um do outro. Até pelo contexto em que tu nasce, em que é criada a cultura...” |
| Entrevistado 14 | “...Sendo redundante, né, mas para mim diversidade é o que é diverso, o que é diferente, o que é múltiplo, plural, né?...” |

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024

Embora o conceito de diversidade não seja uniforme, esta pesquisa optou por considerar 11 respostas, pois estas capturaram a essência da diversidade. As outras 3 respostas foram desconsideradas devido à falta de resposta, ausência de justificativa e à apresentação de uma definição distorcida da terminologia em questão.

A ausência de uma definição clara do conceito de diversidade reflete lacunas no conhecimento de uma sociedade, mas também apresenta desafios para a sensibilização sobre essa temática. Durante as entrevistas, observou-se que os participantes compreendiam, em certa medida, a essência da diversidade. No entanto, quando questionados se consideravam-se pessoas diversas, houve dúvidas e negativas, seguida por uma associação com estereótipos relacionados à diversidade funcional e racial (Quadro 3).

Quadro 3: Auto diversidade

| Você se considera uma pessoa diversa? | |
|--|--|
| Entrevistado 1 | “...eu assim, eu consigo pegar aquilo que o outro traz pra mim como mudança dentro de mim mesma. E às vezes eu entrei em um padrão assim, é certo que você verá esse lado da coisa, tipo situações...” |
| Entrevistado 2 | “...É a questão da religião, por exemplo. Eu faço parte da maior religião, que é o catolicismo, eu sou cristão, então eu acho que sim. Diversidade religiosa...” |
| Entrevistado 3 | “...Diversa, talvez, deixa eu pensar um pouquinho, por ser mãe, por ter passado por algumas vulnerabilidades...” |
| Entrevistado 4 | “...Não...” |
| Entrevistado 5 | “...PCD...” |
| Entrevistado 6 | “...Eu sou preta. Eu achei bem legal que você tenha uma pergunta sobre ser migrante. Eu já sou uma mulher do interior de São Paulo, dentro de um território gaúcho. E eu sou bissexual...” |

| Você se considera uma pessoa diversa? | |
|--|---|
| Entrevistado 7 | “Já tive, quando era criança, o resto mais socioeconômico. O que era bem... Embaixo, assim, do meio. Eu me encontro no meio...” |
| Entrevistado 8 | “...Um, eu acho que sim. Porque todo mundo é diferente. Não consigo pensar de uma maneira pessoal.. Em termos de racial , assim, por exemplo. A minha família é indígena, tem mulher e tem homem. E é uma diversidade, de certa forma... Outra...Não consigo pensar em outra questão no momento...” |
| Entrevistado 9 | “...A orientação sexual...” |
| Entrevistado 10 | “...Eu não me esforço...Eu sou torta, sou dentuça, sou canhota, sou filha de mãe solo. O que mais? Que precisa de diversos? Sou diferente. Sou diferente...” |
| Entrevistado 11 | “...Deficiente, físico. Provavelmente intelectual também. Pelo pai psicólogo ele falou sim. Também tenho síndrome de Asperger. Com certeza. Absolutamente. Obeso, severo. Meu IMC é bem alto. Minha diversidade com relação a algumas doenças, as minhas também são um pouco...” |
| Entrevistado 12 | “...Eu acho que sim, devido ao PCD, por causa do meu olho. Eu não enxergo do olho esquerdo, nada, zero...” |
| Entrevistado 13 | “...Eu, no meu caso, por ser PCD, acho que é uma questão de diversidade...” |
| Entrevistado 14 | “...Eu sou atípico para o padrão, me considero típico para o padrão local.... Eu sou, que a gente conversou outro dia, eu sou enquadrada como PCD. Porque eu tenho uma deformidade, eu tenho uma correção de uma deformidade na coluna que me tira movimentos. Só que, mesmo assim, eu não me considero atípico...” |

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2024.

A análise da diversidade revela uma complexidade significativa, sendo muitas vezes percebida de maneira dicotômica e subjetiva. A dicotomia na compreensão da diversidade se manifesta na tendência de categorizar as diferenças de forma binária, como homens versus mulheres, brancos versus negros, entre outras divisões simplificadas. Essa abordagem binária não captura a totalidade da diversidade humana, negligenciando as múltiplas identidades e nuances existentes dentro de cada grupo. Além disso, a subjetividade na percepção da diversidade destaca a importância das experiências individuais, valores pessoais e contextos culturais na forma como cada pessoa interpreta e valoriza a diversidade (Borghi & Cunha, 2023).

No entanto, de maneira informal e muitas vezes sem embasamento científico, grande parte da sociedade associa a palavra "diversidade" com "diferença", e esta, por sua vez, é relacionada à exclusão. Esse fenômeno leva as pessoas a evitarem se identificar como diversas, com receio de serem excluídas dos ambientes em que estão inseridas.

Deste modo, analisando os dados apresentados no Quadro 6, nota-se que, dentre todos os entrevistados, apenas I expressou sua diversidade como uma característica de qualidade e empoderamento.

“...Eu sou preta. Eu achei bem legal que você tenha uma pergunta sobre ser migrante. Eu já sou uma mulher do interior de São Paulo, dentro de um território gaúcho. E eu sou bissexual...” E6

Em relação à diversidade funcional, observa-se, por meio das declarações dos entrevistados, uma certa relutância em se identificarem com essa característica, mesmo que reconheçam aspectos percebidos relacionados a ela. Eles expressam dúvidas quanto à qualificação desses aspectos como parte da diversidade. Como evidenciado pelos entrevistados 12 e 13.

“...Eu acho que sim, devido ao PCD, por causa do meu olho. Eu não enxergo do olho esquerdo, nada, zero...” E12

“...Eu, no meu caso, por ser PCD, acho que é uma questão de diversidade...” E13

Considerando algumas ocasiões, os participantes também evidenciam uma certa negatividade e resistência em relação à sua diversidade funcional, sugerindo que não veem a necessidade de adaptações, pois não se consideram diferentes e não desejam causar "incômodos" para a Entidade X. Isso foi observado nos relatos do Entrevistado 5 e do Entrevistado 14.

“...Eu me adapto aos lugares, não os lugares se adaptam a mim...” E5

“...Só que, mesmo assim, eu não me considero atípico porque eu entendo que tenho os meus cuidados, que são meus cuidados pessoais, eles não têm nada a ver com o ambiente empresarial, eu consigo ter um desempenho completamente típico dentro do universo empresarial. Então, apesar de eu ser PCD para fins legais, eu não me considero diferente. Eu acho que faço parte da maioria...” E14

O estudo da diversidade, como destacado por Van Knippenberg et al. (2020), revela sua importância como uma fonte de conhecimento, ideias e perspectivas que podem impulsionar o desempenho nas equipes de trabalho. Contudo, é fundamental reconhecer que a má compreensão da diversidade pode gerar desafios e barreiras invisíveis para os colaboradores, como evidenciado na análise da Entidade X.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral investigar os desafios enfrentados pela Entidade X ao implementar a gestão da diversidade em seus ambientes laborais, impulsionada pela necessidade premente de promover ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos. Ao compreender as dificuldades enfrentadas pela organização, foi possível formular estratégias eficazes para aprimorar a integração de políticas inclusivas, corrigir eventuais disparidades nos procedimentos de contratação e inclusão, e fortalecer a autonomia dos setores de Recursos Humanos regionais.

A análise da coleta informativa evidenciou que os principais desafios na implementação da gestão da diversidade pela Entidade X incluem a falta de padronização nos procedimentos de inclusão e contratação, a ausência de autonomia dos RH regionais, e a deficiência na interação entre o RH regional e o Departamento Regional. Essas questões sinalizam a urgência de medidas que otimizem a eficiência e a integração nos processos de gestão da diversidade, visando instaurar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

Por outro lado, a análise da coleta prática junto aos colaboradores destacou que a má compreensão da diversidade é um dos principais obstáculos enfrentados pela Entidade X na efetiva implementação da gestão da diversidade em seus ambientes laborais. Essa dificuldade decorre da falta de compreensão adequada das diferentes origens, características e necessidades dos colaboradores, potencialmente resultando em práticas discriminatórias e na exclusão involuntária de grupos minoritários. Diante desse cenário, as contribuições gerenciais emergem como elementos fundamentais para superar os desafios relacionados à má compreensão da diversidade no ambiente de trabalho.

A análise dos desafios enfrentados pela Entidade X para implementar a gestão da diversidade revelou não apenas lacunas estruturais e organizacionais, mas também a persistência de práticas e percepções limitantes sobre inclusão e equidade. Embora a organização demonstre esforços em criar um ambiente diverso, aspectos como a ausência de padronização em processos de contratação, a falta de autonomia dos recursos humanos regionais e uma compreensão insuficiente da diversidade por parte dos colaboradores apontam para a necessidade de uma reformulação estratégica. O estudo também evidenciou que a diversidade é frequentemente associada a conceitos binários e reducionistas, o que limita a efetividade das políticas inclusivas e reforça estereótipos que dificultam a plena aceitação de grupos minoritários.

Apesar dos avanços obtidos, as limitações observadas sugerem que a Entidade X ainda enfrenta desafios significativos para consolidar uma cultura verdadeiramente inclusiva. É essencial promover um diálogo interno que vá além de abordagens superficiais, investindo em capacitações contínuas, maior integração entre departamentos e políticas alinhadas às práticas globais de diversidade e inclusão. Além disso, o estudo destaca a necessidade de uma liderança mais engajada, capaz de transformar intenções em ações concretas, garantindo que a diversidade seja incorporada como um valor central na cultura organizacional. Essa reflexão crítica também convida futuras pesquisas a explorar como estratégias inovadoras e colaborativas podem ser implementadas para superar barreiras históricas e estruturais no ambiente de trabalho.

Limitações identificadas na pesquisa incluem a amostra restrita às unidades de Passo Fundo e Guaporé da Entidade X, dificultando a generalização dos resultados, além do período de transição e instabilidade na organização, que pode ter influenciado as percepções dos colaboradores. A falta de participação de alguns setores e a dificuldade em encontrar o vocabulário adequado para abordar as diversidades também foram desafios. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar estratégias de comunicação inclusiva, fortalecer a autonomia dos RH regionais, analisar o papel da liderança na promoção da diversidade e avaliar o impacto das políticas de inclusão, visando aprimorar a gestão da diversidade e criar ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos.

REFERÊNCIAS

- Adelman, M. (2002). O gênero na construção da subjetividade: entendendo a “diferença” em tempos pós-modernos. In M. Adelman & C. B. Silvestrin (Orgs.), *Coletânea Gênero Plural*. Ed. UFPR.
- Alperstedt, A. (2018). *Teoria das organizações: livro didático*.
- Altman, D., Aggleton, P., Williams, M., Kong, T., Reddy, V., Harrad, D. T., Reis, P., & Parker, R. (2012). Men who have sex with men: stigma and discrimination. *The Lancet*, 380(9839), 439-445. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60949-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60949-1)
- Arreola, S., Santos, G. M., Beck, J., Sundararaj, M., Wilson, P. A., Hebert, P., Makofane, K., Do, T. D., & Ayala, G. (2015). Sexual stigma, criminalization, investment, and access to HIV services among men who have sex with men worldwide. *AIDS and Behavior*, 19(2), 227-234. <https://doi.org/10.1007/s10461-014-0869-x>
- Araujo, E., & Ferraz, F. (2019). O conceito de pessoa com deficiência e seu impacto nas ações afirmativas brasileiras no mercado de trabalho.
- Araújo, K. C. de. (2021). *Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Tocantins)*.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barro, W., & Castelo, L. (2021). Diversidade nas organizações: Percepção dos alunos do curso de Administração de empresas do centro universitário de Fortaleza/CE como futuros gestores. Encontro do programa de pós-graduação profissional em Administração. *Anais do EMPRAD*.
- Benedetto, S., Bonin, J. C., & Wamser, C. A. (2020). Diversidade de gênero: Proposta de inclusão da diversidade de gênero nas empresas do município de Caçador-SC. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(1), 133-149. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2245>
- Benedito, B. O., Ribeiro, M. A., Damian, I. P. M., & Woida, L. M. (2022). Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. *Informação & Informação*, 27(1), 126-150. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2022v27n1p126>
- Borghini, S. C. M., & Cunha, F. M. (2023). A gestão de justiça da diversidade: implicações na dinâmica organizacional contemporânea. *Revista Ifes Ciência*, 9(1), 01-17.
- Cintra, R. S. (2019). Estudos sobre mercado de trabalho e envelhecimento populacional. Disponível em <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/estudos-sobre-mercado-de-trabalho-e-envelhecimento-populacional/>
- Cortez, P. A., Zerbini, T., & Veiga, H. M. D. S. (2019). Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: Para além do positivismo e do dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, 17. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00251>
- De Almeida Martarello, R., & da Conceição, I. J. S. (2024). Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: uma Revisão Bibliográfica da Literatura Brasileira. ID on-line. *Revista de psicologia*, 138-157.
- De Matos, V. D. P. A., & de Sousa, L. B. (2020). Educação e diversidade religiosa: Breve discussão sobre a implementação do ensino religioso no Brasil. ID on-line. *Revista de psicologia*, 14(52), 947-960. <https://doi.org/10.14210/online.v14n52.p947-960>
- De Oliveira Mathias, R. M. (2021). O design como ferramenta para participação cívica digital: o empoderamento de pessoas com diversidade funcional (Tese de Doutorado, Universidade do Minho). <https://doi.org/10.31234/osf.io/fbzkh>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Sinais confusos: Os efeitos não intencionais das iniciativas de diversidade. *Questões sociais e revisão de políticas*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/spol.12526>
- Drummond, M., & Versiani, F. (2022). A interferência dos estigmas na inclusão da diversidade sexual no trabalho: O olhar de profissionais homossexuais. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 194-212. <https://doi.org/10.33362/visao.v10i2.2527>
- Farias, A. N., Impolcetto, F. M., & Benites, L. C. (2020). A análise de dados qualitativos em um estudo sobre educação física escolar: O processo de codificação e categorização. *Pensar a Prática*, 23. <https://doi.org/10.5216/rpp.v23.54694>
- Fonseca, P. H. D., Matitz, Q. R. D. S., & Chaerki, K. F. (2022). A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 574-591. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4161>

- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2006). Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*, 2, 1-15.
- Jaiswal, L., & Dyaram, P. (2020). Perceived diversity and employee well-being: Mediating role of inclusion. *Personnel Review*, 49(5), 1121-1133. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0462>
- Kaur, N., & Arora, P. (2020). Acknowledging gender diversity and inclusion as key to organizational growth: A review and trends. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 125-131. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.06.22>
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2023). Táticas de socialização, proatividade dos funcionários e adequação pessoa-organização. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Leite, L. P. R. S., & Longo, L. B. F. (2018). Gestão da diversidade ou ação afirmativa? Um estudo sobre o gerenciamento da diversidade organizacional em Manhuaçu/MG. *Anais do Seminário Científico do UNIFACIG*, (4).
- Lei Ordinária n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213compilado.htm
- Malheiros, M. B., Anklam, A., Barcellos, J., Cardoso, M. N., & da Silva, T. S. (2020). Diversidade e inclusão social: Estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, 6(6), 38-52.
- Malheiros, M. B., de Andrade, T., da Silva Wegner, R., & Rossato, V. P. (2022). Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP: Estudo com trabalhadores de uma prefeitura do RS. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(4), 158-175.
- Martins, E. S., & Pimenta, S. G. (2020). Diversidade étnico-racial, formação e trabalho docente: (as) simetrias do tempo presente. *Educação em Perspectiva*, 11, e020014-e020014. <https://doi.org/10.22294/eduper.v11i0.4633>
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2023.102246>
- Monego, E., Schwertz, F. L., dos Santos Medeiros, F., Barros, J. C., Machado, M. S. F., & da Silva, R. D. (2021). Orientação e supervisão escolar. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(8), 310-317. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2022v27n1p126>
- Reith, S. L., & Rachid, A. (2021). Gestão da diversidade: Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. *Divers@!*, 14(1), 25-43.
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: Da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27-38.
- Sabbag, E. C. P. D. A. (2021). *Envelhecimento nas organizações: Práticas de diversidade etária como estratégia e inovação* (Dissertação de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina).
- Santos, V. (2020). *A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI*.
- Silva, A. D. O. R. D. (2021). *Diversidade sexual*.
- Silva, J. L. G., Mendes, J. V. P., Silva, M. E. L. C., Oliveira, M. F., Bernardino, P. A. B., & Santos, J. A. M. (2020). Gestão de pessoas. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 10(2), 96-108. <https://doi.org/10.33362/libertas.v10i2.270>
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & de Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 25-43. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2023.102246>
- Silva, P. R. C., de Araújo, S. B., & Conde, I. B. (2022). O aprisionamento da razão: Uma análise da participação do IDORT no desenvolvimento da educação profissional no Brasil. *Revista Amazônica: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas*, 7(01), 1-17.
- Siqueira, C. B. C., Mota-Santos, C. M., Neto, A. C., & Neto, M. B. G. (2022). Da criação à institucionalização: Um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(3), 105-120. <https://doi.org/10.21825/jeps.v16i3.61651>
- Trigueiro, F. M. C., Bitante, A. P., Kubo, E. K. M., & Oliva, E. C. (2016). Fatores Motivacionais e os Idosos em Atividades Laborais. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(3), 94-116. <https://doi.org/10.19094/contextus.v14i3.1234>
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75-92.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.