



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Carla Oliveira Catarinozi Rocha

118189089

**O PAPEL DO RH DIANTE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS  
EMPRESAS: UMA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS  
HUMANOS**

Rio de Janeiro

2023

Carla Oliveira Catarinozi Rocha

**O PAPEL DO RH DIANTE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS  
EMPRESAS: UMA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS  
HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador(a): Marcelo Castañeda de Araújo

Rio de Janeiro

2023

Carla Oliveira Catarinozi Rocha

**O PAPEL DO RH DIANTE DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS  
EMPRESAS: UMA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS  
HUMANOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração à  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
da Universidade Federal do Rio de Janeiro  
aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

**Marcelo Castañeda de Araújo. Dr. FACC/UFRJ**

---

**Daniela Abrantes Ferreira Dr<sup>a</sup>. FACC/UFRJ**

Rio de Janeiro, 26 de julho de 2023

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, que me apoiou desde o início e me incentivou a nunca desistir dos meus sonhos, me acompanhando todos os dias na rotina.

Ao meu pai, meu exemplo de família, que me proporcionou a melhor base de estudos e me apoiou incansavelmente até aqui.

À minha avó, por ser a definição de persistência.

Ao meu padrinho, por torcer sempre por mim mesmo que de longe.

Ao meu namorado, meu exemplo de empatia e meu alicerce.

Aos meus professores que me acompanharam até aqui.

À Anna que me inspirou para me aprofundar no tema.

Ao meu orientador, pelas conversas, pelas trocas e pelo apoio excepcional nessa reta final.

## RESUMO

O presente trabalho trata da temática do papel da área de recursos humanos na gestão da diversidade no contexto corporativo, que surge a partir da necessidade das empresas de estarem sempre atentas em se adequar ao cenário global e às demandas da sociedade que estão em constante transformação. A diversidade, relacionada a presença de diferentes características e perspectivas entre os colaboradores, tem sido reconhecida como um fator essencial para o mercado empresarial, bem como para a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo. Diante disso, o principal objetivo é realizar uma análise acerca do papel do setor de recursos humanos diante da gestão da diversidade em uma organização a partir da percepção de profissionais da área, uma vez que, enquanto a área está estreitamente ligada aos indivíduos e suas particularidades, a gestão da diversidade está ligada às práticas e estratégias adotadas pelas empresas para promover a inclusão, o respeito e a valorização das diferenças entre os colaboradores, incluindo aspectos como gênero, raça, orientação sexual, idade, deficiência, entre outros. Busca-se entender, ao final, qual a percepção desses profissionais acerca do setor responsável pela gestão da diversidade nas empresas. Para isso, a pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa e foram conduzidas entrevistas individuais semiestruturadas com profissionais de recursos humanos que atuam na área, analisadas através da técnica de análise de conteúdo. Como resultado, observou-se que a gestão da diversidade vem sendo um tema debatido dentro das organizações, e os profissionais de recursos humanos reconhecem a necessidade da participação da área no gerenciamento da diversidade, mesmo que ainda não esteja claro o real responsável por essa gestão. Destaca-se ainda que, à medida que as empresas passam a adotar a diversidade como um pilar de suas culturas e passam a aderir o tema como responsabilidade social e não somente visando uma estratégia competitiva, os desafios enfrentados na implementação efetiva dessa gestão tendem a ser superados com a utilização do RH como agente de mudança, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e preparado para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais diverso e globalizado.

**Palavras-chave:** Diversidade; Gestão; Recursos Humanos; Organizações.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – MATRIZ PVET .....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 2 – PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS .....</b>	<b>23</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1 – DESCRIÇÃO DE GERAÇÕES .....</b>	<b>15</b>
<b>TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DE “GESTÃO DE PESSOAS” .....</b>	<b>22</b>
<b>TABELA 3 – PERFIS DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>TABELA 4 - IMPACTOS INTERNOS E EXTERNOS DA MÁ GESTÃO DA DIVERSIDADE .....</b>	<b>35</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. Objetivos .....	10
1.1.1. Objetivo geral .....	10
1.1.2. Objetivos específicos .....	10
1.2. Justificativas .....	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1. O Conceito de Diversidade .....	13
2.1.1. Diversidade de gênero .....	15
2.1.2. Diversidade geracional .....	15
2.1.3. Diversidade racial .....	16
2.1.4. Diversidade religiosa .....	17
2.1.5. Orientação sexual .....	17
2.1.6. Pessoas com deficiência .....	18
2.2. Diversidade nas Organizações .....	18
2.3. Gestão de Pessoas .....	21
2.4. Recursos Humanos e a Gestão da Diversidade .....	23
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	26
3.2. Universo e Amostra .....	26
3.3. Instrumento .....	27
3.4. Procedimentos de Coletas e Análises de Dados .....	27
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>28</b>
4.1. A Gestão da Diversidade nas Empresas .....	28
4.2. O Papel do RH na Gestão da Diversidade .....	30
4.2.1. O papel do RH como influenciador .....	33
4.3. O Impacto da Má Gestão da Diversidade nas Organizações .....	34
4.4. A Diversidade como Atração de Talentos .....	36
4.5. A Responsabilidade da Gestão da Diversidade .....	38

<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>49</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade é um tema cada vez mais relevante no ambiente corporativo, tendo em vista a necessidade das empresas se tornarem mais inclusivas e representativas na sociedade em que atuam. A convivência intercultural assumiu ao longo dos anos uma importância no âmbito organizacional fazendo com que empresas tenham o interesse em buscar o estabelecimento de condutas e valores que orientem e indiquem os comportamentos esperados a partir do cenário global que se diversifica diariamente (SIQUEIRA *et al.*, 2022). Em um ambiente cada vez mais competitivo e mutável, as organizações têm a necessidade de se adaptar às novas realidades e exigências do mercado de trabalho (FERRARI; CABRAL, 2019; NEVES, 2020).

Ao passo que Mendes (2005) aponta que o tema da gestão da diversidade trouxe pautas sociais e estratégicas como políticas de responsabilidade social corporativa, legislações decorrentes de mobilizações sociais e a globalização das empresas que promoveram o mérito do conceito exposto, Thomas (2019) destaca que a gestão da diversidade envolve uma abordagem proativa e deliberada por parte da sociedade para a inclusão de indivíduos de diferentes origens, raças, gêneros, orientações sexuais, habilidades e experiências em todos os níveis da organização. As afirmativas expostas apontam a necessidade de as organizações estarem sempre atentas a todos os aspectos da diversidade, implicando em uma resposta à diversificação crescente da força de trabalho, às necessidades de competitividade e a aplicação de ações afirmativas.

Gerir a diversidade deixou de ser uma escolha para as empresas a partir do momento em que é vista como um aspecto relevante para o modelo de negócio (FONSECA, 2022), visto que empresas que adotam políticas de diversidade tendem a ser bem-sucedidas em termos de inovação, produtividade e engajamento dos colaboradores (MCKINSEY, 2020). Além disso, os valores e o comportamento das empresas repercutem nas suas relações com potenciais clientes, fornecedores e com a sociedade no geral (JESUS; COSTA, 2022).

Diante disso, torna-se essencial investigar o papel do departamento de recursos humanos na gestão da diversidade nas empresas, visto que a área atua diretamente com os indivíduos. Segundo Maccali *et al.* (2015) o setor de RH possui um papel estratégico e fundamental na gestão da diversidade, uma vez que é responsável por recrutar, selecionar e desenvolver as pessoas pertencentes a uma empresa. Nesse contexto, o papel do RH é considerado essencial para garantir a implementação de políticas e práticas que valorizem a diversidade. Ademais, em

uma sociedade cada vez mais plural, o respeito às diferenças vem sendo um tema significativo dentro e fora das organizações. No entanto, apesar da importância do tema na atualidade, ainda existem muitos desafios a serem enfrentados. Silva *et al.* (2021) apontam que a diversidade muitas vezes é tratada apenas como um mero discurso, sem ações concretas para a sua promoção.

As discussões inerentes à presença da diversidade nas empresas são fundamentalmente complexas e sensíveis, uma vez que englobam aspectos de injustiças que foram negligenciados durante anos e assumidos como reflexos naturais de uma sociedade desigual. Nesse sentido, a gestão da diversidade é uma forma de preencher as lacunas de inequidades que a própria sociedade construiu ao longo dos anos, a fim de proporcionar condições e dinâmicas de valorização e socialização do indivíduo no âmbito organizacional. (BENEDITO; RIBEIRO, 2021).

A partir do exposto, surge o seguinte questionamento como problema de pesquisa: como os profissionais de recursos humanos percebem o seu papel na gestão da diversidade nas organizações? Busca-se entender, portanto, como o setor de recursos humanos pode ajudar a promover a inclusão e equidade nas empresas, a partir da visão dos profissionais da área, além de compreender de que forma esses profissionais contribuem para a construção de um ambiente mais positivo, inclusivo e diverso.

Sendo assim, a partir dos resultados da pesquisa, espera-se poder contribuir para a compreensão do papel desses profissionais na gestão da diversidade para incentivar a discussão sobre a importância do tema nas organizações e a promoção de incentivos para a criação de estratégias eficazes para promover a diversidade e inclusão e, por fim, contribuir para a construção de um ambiente mais justo e igualitário para todos.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

- Analisar as percepções dos profissionais de recursos humanos acerca de seus papéis na gestão da diversidade nas empresas.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analisar o papel do departamento de recursos humanos na promoção da diversidade no ambiente de trabalho;
- Identificar as práticas de gestão da diversidade adotadas pelos profissionais;
- Investigar o impacto das políticas de diversidade nas organizações;
- Compreender as percepções dos profissionais de recursos humanos sobre a importância da diversidade no ambiente de trabalho e os benefícios que ela pode trazer para a empresa;

## 1.2 Justificativas

É evidente que as organizações precisam valorizar a diversidade para garantir uma cultura de inclusão no ambiente de trabalho. Chenault (2020) afirma que “a diversidade é mais do que um objetivo corporativo. É um imperativo moral para as empresas e um elemento crítico para o sucesso a longo prazo”. Entretanto, entende-se que, por não ser uma tarefa simples, requer uma abordagem estratégica por parte da empresa. Dessa forma, para ter sucesso na gestão da diversidade, as organizações precisam integrar o assunto em todas as áreas da organização, incluindo práticas de recursos humanos e cultura organizacional (BARBOSA; SCHMITZ, 2021)

Vale destacar que a gestão da diversidade não é um processo linear. É um processo contínuo que exige uma abordagem estratégica e comprometida a longo prazo (COX, 2021). Nesse sentido, o setor de recursos humanos pode desempenhar um papel crítico na promoção da diversidade nas empresas, criando um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e promova a equidade.

De acordo com Monteiro (2022), coordenadora de Diversidade e Inclusão na Ambev, “o RH deve estar preparado para entender as particularidades de cada indivíduo e apoiá-los em suas necessidades específicas”. Diante disso, é necessário entender se os profissionais da área estão comprometidos com a promoção da igualdade de oportunidades e com a inclusão em todos os aspectos da empresa, visto que o tema se faz crucial no contexto atual, onde as organizações estão cada vez mais globalizadas e multiculturais.

A partir de um interesse pessoal, analisar o tema abordado faz com que as percepções se tornem referências para um desenvolvimento do programa já existente de diversidade e inclusão da minha atual empresa. Entender o pensamento dos profissionais entrevistados trará oportunidades de melhoria para que o programa se torne ainda mais concreto e o mais próximo

possível de atender às expectativas dos funcionários para uma gestão efetiva da diversidade e de atrair talentos que buscam por empresas representativas o mercado quando se trata do tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A gestão da diversidade surge nas organizações como uma preocupação de promover a inclusão social, o que torna o tema uma pauta de suma importância pertencente ao setor de recursos humanos (CONCEIÇÃO; RIBEIRO; NOVAES, 2015) uma vez que está diretamente interligado ao ser humanos e um interesse de todos os funcionários para que seja possível a criação de um ambiente organizacional inclusivo. Atualmente, se configura como um importante instrumento administrativo para o ambiente organizacional, não se limitando unicamente para benefícios e resultados estruturais da organização, mas também para a sociedade contemporânea como um todo (BENEDITO; RIBEIRO, 2021).

Chiavenato (2008), em seu livro “Gestão de Pessoas”, aponta que as organizações buscam novas posturas das áreas gerenciais que desempenham um importante papel de administração, reconhecendo o potencial de cada funcionário. Um dos principais aspectos destacados é a importância de reconhecer a diversidade em todas as suas formas, sendo fundamental para a construção de políticas e práticas que valorizem a diversidade e promovam a inclusão de todos, independentemente de suas origens ou características individuais (COX; BLAKE, 1991).

### **2.1 O conceito de diversidade**

Fleury (2000) entende que o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos colaboradores e que gerenciar a diversidade irá acrescentar valores à organização, assim como Cox (2001), que descreve o termo como uma variação de identidades sociais e culturais entre pessoas que convivem no mesmo sistema. Atualmente, autores ainda afirmam que a diversidade se refere a tudo que nos diferencia enquanto seres humanos, englobando o ato de valorizar e respeitar as diferenças existentes (BAUER, 2016). Para Bulgarelli (2023, p.17):

Falar de diversidade é falar sobre nós mesmos e outros, na relação que estabelecemos, nas nossas próprias características, história, cultura, o que temos aprendido ao longo da vida, o que nossa percepção tem nos feito observar e o que pode estar deixando de lado. (BULGARELLI, 2023).

O tema diversidade está em pauta na sociedade e nas organizações empresariais nas últimas décadas e configura um assunto significativamente abrangente. Acredita-se que não seja apenas um modismo, mas uma demanda da sociedade que cada vez mais se admite como diversa, podendo trazer benefícios como o aumento da criatividade e inovação, melhoria da tomada de decisões, aumento da produtividade e maior satisfação dos funcionários (HOPF; CROWE; VERDON, 2021). Embora comumente associado apenas aos grupos de minoria como negros, mulheres, pessoas com deficiência e homossexuais, a diversidade tem um significado muito mais amplo e abarca dimensões que incluem além de gênero, raça e etnia, outras tão relevantes quanto: religião, personalidade, experiência funcional, cultura e origem geográfica, por exemplo. Desta forma, entende-se a diversidade como qualquer característica que possa influenciar a identidade de uma pessoa, ou a maneira pela qual ela trata os problemas e vê o mundo (SILVA, 2018).

O Relatório Mundial da UNESCO (2009) aponta que a diversidade pode ser uma oportunidade para promover o diálogo e a compreensão mútua entre grupos diferentes. Diante desse cenário, a sociedade e as organizações precisam se adequar a fim de atender às demandas desse contexto, à qual a diversidade está intrinsecamente ligada, visto que é um assunto de interesse de todos.

Para Sanfelice e Bassani (2020), por mais que haja uma difusão em torno do tema diversidade, o começo de sua abordagem está agregado a esfera disciplinar da antropologia, que tem o intuito de entender a cultura de maneira abrangente, tendo como principais características: pluralidade, complexidade e multiplicidade. Queiroz, Álvares e Moreira (2015) afirmam que o Brasil começou a se preocupar com a diversidade na década de 90, junto com o progresso da globalização econômica. Nos dias atuais, para uma organização permanecer no mercado e ter um bom posicionamento, é necessário ter criatividade para satisfazer um cliente e manter seus empregados com motivação. A aceitação dos inúmeros grupos no que concerne à diversidade é um percurso pela qual a empresa adquire inovação, partindo do princípio de que essa política traz diversas percepções acerca do assunto (FONSECA, 2022). A diversidade pode ser vista como um meio para alcançar a inclusão, mas apenas se for acompanhada de políticas e práticas inclusivas (JACKSON *et al.*, 2016).

Dessa forma, de maneira objetiva e conceitual, a diversidade representa um conjunto de características humanas em um mesmo ambiente e é baseada no modo como as pessoas se diferenciam entre si. Ademais, tornou-se um conceito multidimensional, possuindo naturezas

visíveis ou não visíveis tais como: geração, capacidades físicas e mentais, orientação sexual, étnico-racial, gênero, família, entre outras (SILVA, 2018).

### **2.1.1 Diversidade de gênero**

A diversidade de gênero está associada as comparações ou discriminações que ocorrem entre homens e mulheres não só no âmbito organizacional, mas também no meio social. A diversidade de gênero não é apenas a expansão do que significa ser homem ou mulher, mas também a capacidade de se identificar e expressar gêneros além do masculino e feminino. É sobre celebrar e afirmar a experiência humana em toda a sua variedade (MOCK, 2014).

O gênero é uma construção social e as identidades de gênero não são fixas, mas sim fluidas e performativas. Reconhecer a diversidade de gênero é essencial para a emancipação das pessoas, permitindo que elas se expressem e vivam suas vidas de acordo com sua verdadeira identidade (BUTLER, 1990).

### **2.1.2 Diversidade geracional**

Batista e Galelli (2014) explicam que o termo “geração” é utilizado com frequência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas e da velha e/ou antiga geração. A diversidade geracional se refere à coexistência de diferentes gerações em um mesmo ambiente, possuindo características distintas.

Zemke (2008) explica que atualmente existe uma preocupação empresarial que se relaciona com estudos que apontam que há um choque de quatro gerações no ambiente corporativo. De acordo com Neumann & Mallmann (2015), essas gerações podem ser entendidas a partir da tabela abaixo:

**Tabela 1:** Descrição de Gerações

<b>Baby Boomers</b>	Nascidos entre 1946 e 1964	São conhecidos por terem vivido uma época de prosperidade econômica e influenciados por eventos marcantes. Essa geração valoriza a estabilidade no trabalho, a hierarquia e o trabalho árduo. Também são conhecidos por desafiar as normas estabelecidas e buscam um senso de propósito e significado em suas carreiras.
---------------------	----------------------------	--

<b>Geração X</b>	Nascidos entre 1965 e 1978	Essa geração cresceu em um período de rápidas mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, presenciando o surgimento da internet e a globalização. São descritos como independentes, céticos em relação à autoridade e adeptos ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Eles valorizam a flexibilidade e a autonomia no trabalho, buscando oportunidades de aprendizado e desenvolvimento contínuos.
<b>Geração Y</b>	Nascidos entre 1979 e 1992	Formada por jovens, ainda próximos dos 30 anos, que são ousados, sabem que a vida é curta e que deve ser mais valorizada, reconhecem a necessidade de um aprendizado continuado, sabem o que querem e acompanham tendências de moda e mercado. É descendente de modelos familiares mais flexíveis, valorizando o equilíbrio entre convívio com as pessoas, trabalho, lazer
<b>Geração Z</b>	Nascidos entre 1993 e 2003	Geração dos novos consumidores que dominam o mundo on-line. A letra que nomeia essa geração vem do termo <i>zapear</i> , ato de trocar de canal de TV constantemente pelo controle remoto. Essa geração lê menos que as gerações anteriores, mas ouvem música e sabem usar a maioria das novas tecnologias, são ambiciosas e criativas

**Fonte:** Neumann & Mallmann (2015)

Salienta-se que a diversidade geracional é um assunto que vem crescendo atualmente, visto que profissionais de até quatro gerações diferentes estão trabalhando num mesmo espaço organizacional, convivendo com suas diferenças de experiência tanto pessoal quanto profissional.

### 2.1.3 Diversidade racial

A diversidade racial é proveniente das diferenças de raça entre as pessoas, podendo ser distinguida entre brancos, pretos, pardos, indígenas e amarelos. Reconhecer, valorizar e promover a diversidade racial é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Como afirma Davis (2016), a diversidade não é sobre a tolerância de diferentes raças e etnias, mas sobre a valorização de diferentes experiências de vida. Nesse sentido, a diversidade racial permite a inclusão de diferentes perspectivas e vivências, contribuindo para a construção de uma sociedade mais plural e enriquecedora. Autores como Ribeiro (2019), em sua obra "Pequeno Manual Antirracista", ressaltam a importância de reconhecer e desestruturar as estruturas de poder que perpetuam o racismo, destacando a diversidade racial como um elemento central para a transformação social.

Ao valorizar a diversidade racial, empresas e instituições ampliam sua capacidade de compreender e atender às demandas de diferentes grupos, fortalecendo sua competitividade e promovendo o crescimento sustentável. Nesse contexto, a diversidade racial também é essencial para o enriquecimento cultural, permitindo a valorização e preservação das diferentes expressões artísticas e identidades culturais.

#### **2.1.4 Diversidade religiosa**

O Brasil é composto, em sua cultura, por diversas religiões, e todas têm liberdade de culto garantida pela Constituição Federal, sem espaço para a intolerância. De acordo com o Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existe no país seguidores da fé católica, evangélica, espírita, do candomblé, umbanda, judaísmo, islamismo, hinduísmo, budismo, tradições indígenas, entre outras crenças.

Segundo o IBGE, a religião com maior número de praticantes é a católica, 64,6% da população, enquanto os evangélicos vêm em segundo lugar, 22,2%. Os adeptos do espiritismo são 2,0% da população, enquanto os da umbanda e do candomblé representam 0,3%. Cerca de 107 mil pessoas seguem o judaísmo; 65 mil tradições indígenas; 35 mil o islamismo; e 5 mil o hinduísmo.

A diversidade religiosa é uma expressão da pluralidade cultural e, ao mesmo tempo, um desafio para a construção de uma sociedade mais inclusiva e tolerante. Ademais, permite que as pessoas se reconheçam em suas diferenças e, ao mesmo tempo, estabeleçam laços de solidariedade entre si (OLIVEIRA, 2020).

#### **2.1.5 Orientação sexual**

A orientação sexual refere-se à direção ou à inclinação do desejo afetivo de cada pessoa. De maneira simplificada, pode-se afirmar que esse desejo, ao direcionar-se, pode ter como único ou principal objeto pessoas do sexo oposto (heterossexualidades), pessoas do mesmo sexo (homossexualidades) ou de ambos os sexos (bissexualidades). Esse conceito leva em consideração a esfera sexual humana, não se limitando apenas ao sexo, mas tudo que envolve a sexualidade, ou seja, experiências de vida, costumes, o modo de agir e as emoções (SILVA, 2018).

De acordo com Pinheiro e Gois (2012), a questão da diversidade em relação à orientação sexual passou a ser um assunto amplamente debatido em sociedade que priorizaram em seus valores a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos.

Kotlinski (2012) afirma que existem três âmbitos distintos de vivência social e expressão: sexo, identidade de gênero e orientação sexual, demonstrados por um indivíduo e que cada âmbito possui várias possibilidades. Reconhecer todas essas possibilidades é perceber a diversidade sexual e respeitar a diversidade humana, contribuindo com uma sociedade justa, diversa, igualitária e cada vez mais livre.

### **2.1.6 Pessoas com deficiência**

De acordo com a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas (2006), as pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Freitas *et al.* (2004) relata que o processo de inclusão dos portadores de deficiência física começou após a Segunda Guerra Mundial, devido aos soldados que voltavam da guerra com limitações resultante dos confrontos nas linhas de batalha. Essa mudança começou nos serviços públicos que criaram formas que ajudassem a mobilidade das pessoas.

Os direitos da pessoa com deficiência estão garantidos não só pela Constituição Federal de 1988, mas também por meio da Lei n.º 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), bem como da Lei n.º 8.213/91 que se destina a estabelecer a porcentagem de cargos dentro das empresas que deverá ser destinada às pessoas com deficiência.

## **2.2 A diversidade nas organizações**

O cenário de rápidas mudanças que caracteriza o mundo na atualidade impõe às empresas novos desafios e demandas. Produtividade, competitividade e compromisso social são exigências que estão na rotina, como requisitos para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios (COSTA, 2020). A partir do exposto, é inegável que a diversidade é um tema

fortemente mencionado na atualidade, sendo um assunto extremamente necessário a ser pautado quando uma empresa está disposta a assumir as demandas sociais.

As organizações tendem a adotar uma cultura que se baseia na homogeneidade. No entanto, essa estrutura já não se sustenta mais (PARANHOS; WILLERDING; LAPOLLI, 2022). É necessário que todas as pessoas experienciem e vivenciem cotidianamente todas as partes que formam seu sistema complexo, culminando em sua plenitude e integralidade (BORNAY-BARRACHINA *et al.*, 2016). A ideia de que as empresas devem ter consciência em identificar discrepâncias e mudanças no dia a dia de seus funcionários está cada vez mais disseminada (CAMILLO; FORTIM; AGUERRE, 2020).

O assunto diversidade apareceu na década de 1990, quando as organizações começaram a enxergar a necessidade de promover estímulo a uma maior diversidade de indivíduos, com pontos de vista e vivências diferentes (FONSECA, 2022). A pressão existente para ter sucesso em ambientes diversos levou a que as organizações tivessem pessoas responsáveis pela gestão da diversidade, em uma tentativa de evitar possíveis conflitos que poderiam ser nocivos para o rendimento geral do grupo (UNESCO, 2009).

Alvarez (2008) aponta que o tema diversidade busca estar interligado com uma sintonia entre as organizações e a sociedade, à medida que constrói abertura para uma economia e sociedade mais globalizadas.

A gestão da diversidade salienta a importância da criação de um ambiente onde as diferenças são reconhecidas e consideradas recursos valiosos para o sucesso da empresa (ARAÚJO, 2022). Robbins (2012) destaca a importância de se reconhecer e valorizar as diferenças individuais. O autor argumenta, ainda, que a diversidade não é apenas uma questão de justiça social, mas também fundamental para o sucesso da empresa, pois permite uma melhor compreensão do mercado e dos clientes, além de promover a resolução de problemas de forma mais eficaz, uma vez que os funcionários percebem que as diferenças são respeitadas no ambiente corporativo.

Para Souza (2020, p. 376):

Um funcionário que se acha diferente e trabalha em uma organização onde ele sente que não conseguirá evoluir devido sua diferença, essa empresa não está fazendo uma boa utilização da inclusão social, ela está retirando o colaborador e proporcionando um ambiente de diferença entre todos os que fazem parte. Uma empresa que se adapta a grupos diferentes, e que estar disposta a evoluir, não pretende somente empregar pessoas com diferenças, mas sim aceitar que indivíduos são diferentes e lhes oferecer um tratamento igual, sem diferenças ou pré-conceitos formados por estereótipos que fogem dos modelos conhecidos na sociedade. (SOUZA, 2020).

Chiavenato (2014) afirma que a informação não é tocada, palpável nem medida, porém é um produto valioso no mundo atual uma vez que proporciona um sentimento de poder. Com isso, é possível inferir que a relação entre grupos diversos é valiosa tanto para a empresa quanto para o próprio indivíduo. Deste modo, a relação da valorização da diversidade com a responsabilidade social aponta um dever moral das organizações, visto que, uma vez inserida na sociedade, faz-se necessária a busca pela inclusão social. Ademais, o tema proposto se mostra interessante por abordar a inserção e manutenção de pessoas diversas no mercado, refletindo positivamente na sociedade por apresentar resultados e percepções significativas através desta prática gerencial (NEVES, 2020).

Com relação à classificação da diversidade, Mendes (2004) propõe um modelo por meio de uma matriz denominada PVET (Percepção Visual/Evolução Temporal), conforme a figura abaixo:

**Figura 1:** Atributos da Diversidade – Matriz PVET

		Evolução Temporal	
		Permanentes	Transitórios
Percepção Visual	Aparentes	Sexo Etnia Conformação física	Idade
	Subjacentes	Nacionalidade	Quanto a valores: Background sócio-econômico Religião Ideologia Política Personalidade Quanto a conhecimento e habilidades: Background educacional Background funcional Habilidades motoras Habilidades cognitivas

Fonte: Mendes, 2004, p. 03.

O autor resume, a partir do modelo apresentado, os diversos aspectos da diversidade em dois grandes grupos: Evolução Temporal e Percepção Visual. No primeiro grupo, é possível agrupar os atributos da diversidade de acordo com a sua facilidade de observação pelos indivíduos. No segundo, agrupou-se os atributos da diversidade de acordo com a sua mutabilidade. Do cruzamento da matriz, observa-se os atributos da diversidade pela sua classificação em permanentes ou transitórios, aparentes ou subjacentes.

Partindo desse conceito entende-se que, inicialmente, a atuação da empresa estaria nos atributos aparentes/permanentes, uma vez que eles se caracterizam facilmente dentro de um dado grupo. Em relação aos atributos subjacentes transitórios, a empresa teria um maior campo de ação sobre os efeitos do grupo “conhecimento e habilidades”, por meio da possibilidade de provocar mudanças nesse grupo. A partir do momento em que é possível identificar as diferenças e agrupá-las, é possível também entendê-las dentro do escopo existente e um ambiente organizacional (SAJI, 2005).

O desenvolvimento da competência, por parte da organização, de lidar com a diversidade proporciona benefícios no desempenho do grupo, evidenciando a importância de um programa de sensibilização e treinamento contínuo na gestão da diversidade das organizações. Carvalho-Freitas (2009) apresenta que a mudança de uma mentalidade por meio da aceitação das diferenças individuais pode ser um modo de transformar o potencial de cada pessoa dentro da organização e ser fonte de vantagem competitiva.

Algumas empresas que se sensibilizam e destinam esforços para tornar o ambiente mais plural e diverso, tomam medidas para trabalharem internamente essa temática, a fim de introduzirem práticas estruturantes voltadas para diversidade em seus espaços organizacionais e promover uma gestão mais participativa e inclusiva (CERIBELI *et al.*, 2016). A habilidade organizacional em lidar com as mudanças da globalização se tornou relevante por questões de sobrevivência e sustentabilidade da organização. Diante disso, reconhecer a diversidade como um valor é resultado da tomada de consciência em relação à globalização e a crescente conexão existente nas questões culturais, políticas, econômicas e sociais.

### **2.3 A Gestão de Pessoas**

Em um ambiente organizacional, a gestão de pessoas é um conceito fundamental para a eficiência das empresas. Chiavenato (2020) aponta que a gestão de pessoas envolve atividades que visam atrair, desenvolver e reter talentos, alinhando os objetivos individuais com objetivos organizacionais. Nesse contexto, entende-se que a gestão de pessoas tem a necessidade de adotar uma abordagem humanizada, que valorize o indivíduo e promova um ambiente de trabalho positivo saudável e motivador.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), a gestão de pessoas pode ser caracterizada dentro de uma organização da seguinte forma:

**Tabela 2:** Caracterização de “Gestão de Pessoas”

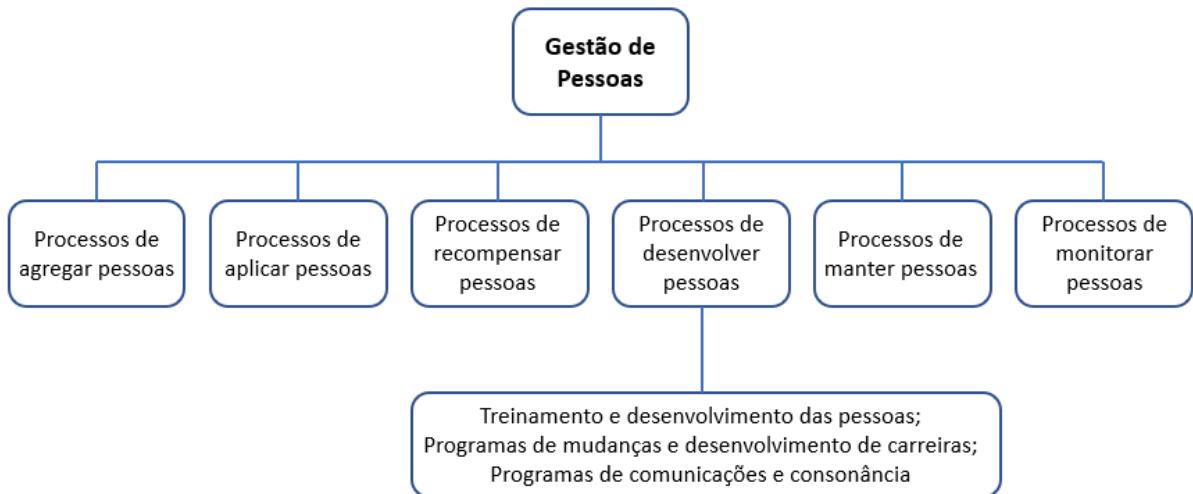
Recursos Humanos	Unidade operacional que atua como órgão de staff (quadro dos agentes de uma organização) – como instrumento técnico de oferta de serviços para atrair, escolher, preparar, recompensar, informatizar, além de cuidados da área de segurança do trabalho.
Departamento como um conjunto de ações de RH	O RH intervém como a empresa, manobra suas atividades de recrutamento, seleção, capacitação, remuneração, vantagens, informações, higiene e segurança do trabalho.
RH como profissão	Quando o setor cuida dos colaboradores que trabalham em tempo total, ocupando espaços de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho.

Fonte: Chiavenato (2009)

Um dos desafios da gestão de pessoas é compreender a complexidade do comportamento humano no ambiente de trabalho. Para isso, é essencial adotar uma abordagem que destaca a importância de entender as necessidades e motivações dos funcionários para promover seu engajamento e desenvolvimento (ROBBINS, 2019), sendo necessário, ainda, considerar as diferenças individuais, como habilidades, valores e expectativas, para que seja possível criar estratégias de gestão adequadas.

No entanto, a gestão de pessoas não se limita a aspectos individuais, mas também envolve a criação de um ambiente organizacional propício ao crescimento e à colaboração. Chiavenato (2010) divide o processo de desenvolver pessoas em 6 categorias:

**Figura 2:** Processo de Desenvolver Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2010, p.131.

A partir da imagem acima, é possível inferir que uma cultura organizacional com uma gestão de pessoas bem estruturada baseada em valores e propósito compartilhados é essencial para motivar e estimular a produtividade dos funcionários (SINEK, 2017). Ademais, um clima organizacional positivo e uma comunicação eficaz são fundamentais para o engajamento e satisfação dos funcionários.

Diante do exposto, a gestão de pessoas vem desenvolvendo para cada vez mais colocar as organizações diante das novas mudanças que o mercado impõe, administrando, desenvolvendo e aumentando os campos da organização e de seus funcionários (FONSECA, 2022).

## 2.4 Recursos humanos e a Gestão da Diversidade

A gestão da diversidade surgiu de uma necessidade de justiça social, com a finalidade de buscar diminuir o preconceito decorrente da exclusão social motivada por atitudes de cunho preconceituoso (KOCHHANN; RODRIGUES, 2016).

Se tratando da gestão da diversidade nas organizações, para que seja efetiva sua implementação, é necessário um alinhamento com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, como as práticas de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional. Embora o termo diversidade seja amplo, o gerenciamento da diversidade é o maior desafio para as organizações atualmente. Buscar se adequar a diferentes

indivíduos com diferentes vivências dentro de um mesmo propósito organizacional requer um trabalho específico a ser realizado (VIANA; DREWS, 2020).

Malik (2018) aponta que a gestão de recursos humanos de uma organização é responsável pelo desenvolvimento e implementação de políticas e práticas com o intuito de gerir as relações de trabalho, levando em consideração as necessidades dos funcionários, com o objetivo de atingir de forma eficiente e eficaz os resultados. Entretanto, é válido ressaltar que existe uma complexidade na gestão de recursos humanos devido a seu aspecto humano, uma vez que essa gestão lida com pessoas com as mais variadas experiências, cujos comportamentos e contextos sociais diferentes devem ser levados em consideração (STAR-GLASS, 2018). Destaca-se ainda o fato de os recursos dessa gestão serem relevantes para o sucesso da organização, que acarretam processos importantes que precisam passar por planejamentos, monitoramentos e avaliações (STAR-GLASS, 2018).

Para Viana e Drews (2020), o material humano é um dos principais pontos a serem desenvolvidos dentro das organizações, o que torna fundamental a criação de estratégias que deem suporte ao trabalho dos profissionais de recursos humanos para que seja possível obter um bom gerenciamento da diversidade. Quando a diversidade é bem gerenciada, todos os envolvidos trabalham em conjunto para se adaptarem aos diferentes contextos e estabelecerem uma relação produtiva de trabalho (VIANA; DREWS, 2020).

A gestão da diversidade valoriza e aproveita as diferenças das forças de trabalho para que os talentos individuais sejam utilizados e os objetivos organizacionais sejam atendidos. Dessa forma, o papel do RH na gestão da diversidade torna-se essencial para a criação de um ambiente inclusivo, acolhedor e produtor e é fundamental para o sucesso das empresas, tendo a responsabilidade de garantir a valorização e o respeito em todos os processos da organização, uma vez que a diversidade tornou-se um fator chave para a inovação, criatividade e competitividade das empresas (FONSECA, 2022).

Um mercado mais globalizado reforça a importância de saber lidar com funcionários cada vez mais plurais e com diferentes necessidades (ARAÚJO, 2022) e a gestão de pessoas vem sendo desenvolvida com o foco nas transformações do mercado, administrando essas mudanças, desenvolvendo e aumentando os campos das organizações e dos funcionários (CHIAVENATO, 2014). A má gestão da diversidade pode gerar custos elevados para a empresa, como aumento das taxas de turnover, processos judiciais, perda de credibilidade por parte dos funcionários e do mercado externo e maiores taxas de absenteísmo (O'DONEVAN, 2017).

Por meio de políticas e práticas que visam o alcance dos objetivos traçados pela organização, as empresas buscam criar um ambiente receptivo e justo para a inclusão do público historicamente minorizado (COSTA; PINHO NETO, 2015). A partir do exposto, é necessário que haja uma efetividade dessas políticas para que não sejam apenas discursos elaborados, mas sim uma projeção cultural da empresa frente ao mercado e ao público-alvo. Não só a implementação de práticas de diversidade vai ao encontro daquilo que é o cumprimento da lei, no sentido da não-discriminação, mas também, através da sua implementação, é possível conseguir uma otimização da gestão dos recursos humanos, uma imagem corporativa positiva para colaboradores, mercado, fornecedores e clientes e ainda, permite otimizar o desempenho econômico da organização e a sua abertura a novos mercados (COMISSÃO EUROPEIA, 2015).

Dessa forma, entende-se que a área de recursos humanos deve desempenhar um papel mais ativo e estratégico atuando na manutenção e criação de políticas que deem suporte ao objetivo organizacional e à gestão da diversidade (OFFERMANN; BASFORD, 2014), visto que essas políticas e práticas podem apresentar um efeito positivo quando visam o comprometimento dos empregados na organização (TRIGUERO-SÁNCHEZ *et al*, 2018). Empresas com práticas de recrutamento e seleção, retenção e desenvolvimento de funcionários com diversos backgrounds culturais encontram-se em vantagem no mercado (O'DONEVAN, 2017), o que comprova o papel indispensável da área de recursos humanos na gestão da diversidade nas empresas. Ademais, a atuação do setor de RH na facilitação do processo de diversidade garante uma adequação comportamental da organização e promove a manutenção da política expandindo a cultura organizacional (MOURA; NASCIMENTO; BARROS, 2017), visto que a diversidade deve ser uma prática contínua e pertencente à cultura da empresa e não apenas uma política ou programa isolado.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Esta monografia foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, onde as experiências dos indivíduos e suas percepções são aspectos úteis e importantes para buscar entender o fenômeno dentro de um determinado contexto (PATIAS, HOHENDORFF, 2019). Nesse sentido, o fenômeno analisado foi a percepção de profissionais de recursos humanos acerca da gestão da diversidade nas empresas e o papel da área de RH nessa gestão. Quanto ao tipo de pesquisa, considera-se uma pesquisa descritiva, visto que sua grande contribuição é proporcionar novas visões acerca de uma realidade já existente e conhecida, levando em consideração de um grupo acerca do fenômeno analisado (AUGUSTO *et al.*, 2013).

#### 3.2 Universo e Amostra

O público-alvo da pesquisa é composto por profissionais de recursos humanos do Rio de Janeiro. A seleção do critério foi baseada em profissionais que estão atualmente atuando na área e estão inseridos em um ambiente corporativo. Abaixo está o perfil dos participantes, além do tempo de duração de cada entrevista (Tabela 1):

**Tabela 3:** Perfis dos entrevistados

Código	Data da entrevista	Duração	Sexo	Idade
E1	17/05/2023	10min2s	Feminino	20 a 30 anos
E2	17/05/2023	12min34s	Feminino	30 a 40 anos
E3	18/05/2023	13min10s	Masculino	30 a 40 anos
E4	18/05/2023	10min50s	Feminino	30 a 40 anos
E5	19/05/2023	18min25s	Feminino	30 a 40 anos
E6	23/05/2023	22min18s	Feminino	40 a 50 anos
E7	23/05/2023	29min12s	Feminino	20 a 30 anos
E8	25/05/2023	15min30s	Feminino	30 a 40 anos
E9	26/05/2023	22min29s	Feminino	40 a 50 anos
E10	26/05/2023	19min33s	Masculino	40 a 50 anos
E11	29/05/2023	25min27s	Masculino	30 a 40 anos

Fonte: Autoria própria (2023).

### **3.3 Instrumento**

Triviños (2008) destaca que o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa aproxima-se dos esquemas mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de uma ordem rígida de questões. A partir desse contexto, o método utilizado para a coleta de informações foi o de entrevistas individuais e semiestruturadas, com o objetivo de captar as percepções de diferentes profissionais de recursos humanos.

Foi elaborado um roteiro semiestruturado, disponível no Apêndice A, a fim de identificar a percepção dos profissionais de recursos humanos acerca de seus papéis na gestão da diversidade nas empresas, com os seguintes tópicos:

- O pertencimento do tema diversidade na cultura da empresa;
- O conceito de gestão da diversidade do ponto de vista do entrevistado;
- O papel de um profissional de recursos humanos na gestão da diversidade
- O impacto de uma má gestão da diversidade internamente e externamente;
- A importância de a gestão da diversidade pertencer à área de recursos humanos.

### **3.4 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

As entrevistas aconteceram de forma individual, sendo gravadas somente por áudio, a partir de uma autorização prévia do entrevistado, baseado em um termo estruturado, para que pudessem ser transcritas posteriormente para a análise. Foram reservadas salas de reunião para as entrevistas presenciais, e as entrevistas online aconteceram através da plataforma Teams.

Se tratando da análise das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que será vista na seção seguinte, em uma perspectiva de sondagem de opiniões colhidas, um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem que são categorizadas em tópicos com base no teor do seu conteúdo e na frequência de sua citação durante as entrevistas (FRANCO, 2005).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão apresentadas nos tópicos a seguir as percepções dos profissionais de recursos humanos, com base nas entrevistas realizadas, acerca de seus papéis na gestão da diversidade nas organizações. Os discursos foram categorizados em tópicos para que seja possível analisar, a partir da visão deles, o conceito da gestão da diversidade nas empresas, o papel da área de recursos humanos nessa gestão e o impacto de uma má gestão da diversidade.

### 4.1 A Gestão da Diversidade nas Empresas

A gestão da diversidade pode ser entendida dentro de dois eixos, um voltado para as condições favoráveis de trabalho, sem discriminação, preconceito e, principalmente, com uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e, de outro lado, condições inerentes à vantagem competitiva, aumento de produtividade, redução de rotatividade, conquista de novos nichos de mercado e retorno financeiro (FLEURY, 2000).

A partir da análise das entrevistas realizadas, é possível inferir que grande parte dos entrevistados trabalha em empresas que abordam o tema de alguma forma e entende que gerir a diversidade vai de encontro com a cultura organizacional, ou seja, a partir do momento em que uma empresa possui o tema diversidade como um dos seus pilares de cultura, a gestão torna-se eficaz, assim como Half (2021) entende que as organizações buscam enfatizar e aprimorar sua cultura com o objetivo de respeitar o progresso social pelo qual a sociedade está passando.

“Eu acho que gerir a diversidade é trabalhar junto à cultura da empresa, promover uma cultura de pertencimento, inclusão, diversidade e qualidade para podermos ter um ambiente de trabalho melhor para todos sem ninguém se sentir inferiorizado. O principal ponto é construir planos de ação e pesquisas para vermos o que precisa ser melhorado e o plano para efetivamente fazermos as mudanças necessárias.” (E1)

“Quando você pensa em gerir a diversidade em uma empresa, você precisa saber se essa empresa está preparada para isso, ou seja, se o tema está incluso na sua cultura. Sendo positivo, podemos começar a falar de uma boa gestão da diversidade.” (E10)

“Primeiro é necessário saber se a empresa está culturalmente preparada para receber a diversidade como uma pauta, se os funcionários estão treinados e possuem o tema como um propósito.” (E2)

Os instrumentos utilizados dentro das organizações para fazer a gestão da diversidade são complexos e abalam as estruturas das organizações (BENEDITO; RIBEIRO, 2021). A

administração da diversidade em uma empresa significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas visando maximizar potenciais vantagens e minimizar desvantagens desse processo. Diante disso, os entrevistados entendem que uma estratégia para tornar a gestão da diversidade em uma empresa eficiente seria estruturar e executar um plano de ação voltado para o tema e fomentar sua importância.

“O principal ponto é construir planos de ação e pesquisas para vermos o que precisa ser melhorado e o plano para efetivamente fazermos as mudanças necessárias.” (E1)

“Primeiro é mostrar qual é o papel da diversidade e sua importância, não só para mostrar para o mercado, mas cumprindo um papel social mesmo, de conscientizar e mostrar o que é.” (E3)

“Gerir a diversidade em uma organização é estar a frente do grande planejamento de ações, tanto para atração de pessoas diversas quanto para inclusão delas na empresa e posteriormente fazer um relatório do impacto disso para a organização.” (E5)

“É você conduzir a visão da empresa e o objetivo dela junto a diversidade. Muito mais do que buscar pessoas diversas, você capacita pessoas diversas. Buscando grupos de diversidade e abrindo leque para o mercado você mostra que a empresa está aberta a isso. O trabalho interno é um trabalho de formiguinha. Você traz pessoas para abordarem o tema, mas ao mesmo tempo a gente tem que se posicionar. Não tem um jeito certo de ser feito, tem estratégias que a gente tem que usar.” (E6)

A diversidade corporativa é uma prioridade a integrar na estratégia de uma organização pois, “para além de ser um imperativo ético, contribui para o seu crescimento, sustentabilidade e competitividade e ainda para melhorias em termos de atitudes, comportamentos e conduta interna dos colaboradores” (COMISSÃO EUROPEIA, 2015, p.8). Dessa forma, a gestão da diversidade, a partir da visão dos profissionais, envolve a implementação de políticas e práticas que valorizem a diversidade e significa criar um ambiente de trabalho positivo onde as diferenças são respeitadas e valorizadas.

Outro ponto destacado pelos entrevistados foi a percepção do tema pela visão dos funcionários das organizações. Tais percepções têm implicações importantes para a gestão da diversidade, uma vez que sua efetividade só será confirmada a partir da percepção da valorização de quem pertence à organização diariamente (ROSA, 2020). Em sua entrevista, o profissional número 8 afirma que:

“Não é só trazer pessoas para a empresa, é você inserir e incluir. Você deve continuar valorizando essas pessoas. Gerir não é só trazer pessoas para trabalhar que fazem parte do grupo diverso, é colocar no topo e realmente enxergar que essas pessoas podem estar sim na alta liderança. (E8)

As práticas de responsabilidade social da empresa estão relacionadas com o compromisso organizacional dos funcionários. Ao adotar práticas socialmente responsáveis internamente, a organização contribui para uma maior ligação emocional e sentido de lealdade do funcionário com o seu local de trabalho (DUARTE; NEVES, 2012). Ademais, a partir do momento em que os funcionários percebem a valorização e a responsabilidade social com a diversidade independentemente do nível hierárquico, a motivação e a percepção de um compromisso social se tornam positivas.

## 4.2 O Papel do RH na Gestão da Diversidade

É evidente a importância do papel da área de recursos humanos quando ligada ao tema diversidade e inclusão dentro de uma organização, visto que falar de diversidade é falar das diferenças de cada um, ou seja, de pessoas. Para os entrevistados, o setor de RH é responsável por conduzir e fomentar o tema em atuações como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, pesquisa de clima, a partir de suas influências na organização, entre outras estratégias.

Para Siqueira *et al.* (2022), a área de RH deve desempenhar um papel cada vez mais ativo e estratégico, atuando enquanto agente de mudança buscando combinar a diversidade com as necessidades do negócio. Diante do exposto, o papel da área de RH na gestão da diversidade, na visão dos autores, é atuar na criação de políticas, procedimentos e práticas que deem suporte ao alinhamento entre os objetivos organizacionais, a gestão e a diversidade, que vai de encontro às percepções dos profissionais entrevistados.

“Primeiro é acreditar no tema, ter a consciência do tema e estar engajada. Deve estar disposta a aprender esse tema e trazer para todos os processos de RH, treinamento, recrutamento e seleção, clima. Tem que trabalhar em todas as frentes colocando a diversidade sempre como pauta, independente do contexto e do processo, ela tem que estar incluída. Acho que por isso que você deve acreditar nessa pauta por você ter que incluir no seu dia a dia, nas suas ações, falas e comunicações.” (E3)

“Eu acho que é muito voltado para a área de recrutamento e seleção e ao mesmo tempo você entrar como uma área de suporte. O profissional de RH tem o poder de

influência para as pessoas, podendo trazer uma visão diferente e mostrar que podemos trazer a diversidade para a empresa. Fora isso, treinamento é sempre muito importante, onde você pode trazer e mostrar sobre o tema.” (E9)

Os processos de RH se referem as políticas, práticas e decisões dentro e fora das organizações. O gerenciamento de diversidade se torna um agente de transformação para a organização na medida em que trabalhar com outros pontos de vista pode agregar qualidade de pensamento, de performance e de tomada de decisão (VIANA; DREWS, 2020). Dessa forma, a transformação da organização do gerenciamento da diversidade se faz presente nos processos da área de recursos humanos, uma vez que o treinamento, o recrutamento e o desenvolvimento das pessoas só são possíveis a partir das ações estruturantes da área.

Segundo Viana e Drews (2020), o treinamento e o desenvolvimento de gerenciamento vêm recebendo uma atenção especial das organizações e um dos motivos é a ideia de transformar empresas locais em globais. Entretanto, para que haja uma gestão eficaz, é necessária uma cultura de inclusão onde o ambiente de trabalho promova uma integração de todos os colaboradores, independente das diferenças.

“O trabalho do RH dentro de um contexto de diversidade, é ponto de partida para o desenvolvimento de tal prática, à medida que quando o setor realiza contratações, promoções ou ações que visam valorizar os colaboradores, o faz baseado nas diretrizes da empresa e com o objetivo de destacar a imagem e o clima organizacional desta.” (VIANA e DREWS, 2020, p. 7)

Faz parte do escopo de profissionais do RH o recrutamento e seleção de uma empresa, dentro de um contexto multicultural, e eles precisam estar cientes dos fatores próprios daquele candidato, visto que essas particularidades podem ser determinantes para o sucesso de um candidato, seja em uma entrevista ou no próprio desenvolver das atividades de trabalho. Para Shen *et al.* (2009) gerenciar o crescimento da diversidade da mão-de-obra e aumentar a representação dessas diversidades é uma estratégia concreta de recrutamento e seleção para a maioria das organizações.

“A diversidade deve estar em todos os processos. Se tivermos um profissional que já está preparado para falar de diversidade, ele já consegue naturalmente incluir o tema nos processos que irá tocar. Isso já deve vir internalizado. Obvio que é uma

construção ainda mais quando é alguém que não é engajado com o tema. Eu acho que é muito mais interessante você ter uma equipe disposta a ter o tema nos seus processos.” (E3)

O fato é que não é somente nos processos de recrutamento que a organização precisa estar aberta ao novo. Shen *et al.* (2009) citam o desenvolvimento de planos de carreira dentro das empresas como um dos processos que precisam de atenção do RH, já que costumam encontrar dificuldades em implementar essa ferramenta em contextos de diversidade. Tal fato vai de encontro às percepções dos entrevistados que afirmam que a diversidade não deve estar somente na base, ou seja, em cargos com níveis menores, mas devem ser valorizados e retidos, com um plano de carreira para que as pessoas possam ver que dentro de uma organização com a pauta diversidade como um pilar da cultura existe possibilidade de crescimento.

Para Viana e Drews (2020, p.8), “algumas ações do RH podem ser realizadas a partir de uma divisão de grupos dentro da empresa. Essa divisão não teria como objetivo realizar uma divisão de funcionários por características, mas sim, em um primeiro momento, realizar um agrupamento por afinidade 9 objetivando posteriormente interações entre os diversos grupos da organização”. A afirmativa vai de encontro com a percepção da profissional número 2, que diz que:

“Eu acho que é o profissional de recursos humanos é a pessoa responsável por definir um comitê, grupos de afinidades, entre outras ações. Como a área é a porta de entrada da diversidade na empresa, se a empresa está treinada e preparada para receber a diversidade, a criação desses grupos será efetiva.” (E3)

Diferentemente do proposto pelos autores citados, a profissional número 7 afirma que ter o tema diversidade como uma pauta importante nos processos de um profissional de recursos humanos irá depender da empresa. Mesmo que deva estar no escopo de qualquer profissional, para ela, a forma como um profissional deve agir precisa depender da cultura da organização em que ele está inserido, o que contrapõe os argumentos de Siqueira *et al.* (2022) que defendem que as organizações que adotam uma estratégia de RH de alto comprometimento não se perguntam se devem ou não aderir à gestão da diversidade, elas questionam qual a melhor maneira de fazê-lo.

De forma geral, para os entrevistados, a atuação da área de RH na facilitação do processo da gestão da diversidade se faz importante para garantir um comportamento adequado no ambiente de trabalho, promovendo uma manutenção da política de diversidade com o objetivo de criar uma cultura organizacional aberta à diversidade.

#### **4.2.1 O papel do RH como influenciador**

Grande parte dos entrevistados citou o papel de influenciador por parte dos profissionais de recursos humanos para com os gestores da média e alta liderança. Isso porque um líder tem um papel de grande importância, afinal, indivíduos são confiados aos seus cuidados e suas atitudes podem abalar a realidade dessas pessoas (ANDRADE *et al.*, 2008).

“Por si só o profissional de RH tem que ter a sensibilidade de entender as pessoas e quando ele tem essa sensibilidade, entende que todas as áreas da empresa devem ter esse olhar de inclusão. Acho que por isso a relação desses profissionais com os gestores da empresa deve ser fundamental para disseminar a ideia” (E4)

“A gestão da diversidade em uma empresa tem que ser institucional, o RH não deve fazer isso sozinho, mas deve ter um direcionamento institucional. Os gestores devem estar ativos na pauta e não só o rh lutando para que dê certo.” (E2)

Para Hunter (2006), um líder na atividade em um processo de inclusão precisa colocar em prática muito bem todas as suas aptidões. Compete a ele, uma vez que não foi preparado no meio acadêmico, ter compromisso e determinação para a transformação.

Diante disso, é preciso que os gestores se posicionem e abracem todas as causas, afinal, a competência não tem classe, cor ou gênero (HALF, 2021). Ainda nessa direção, o autor acrescenta que quando o gestor da organização se posiciona a respeito de alguma situação, a aceitação e implementação se torna mais fácil, visto que quando o exemplo e iniciativa vem dos gestores da média e, principalmente, alta liderança, como CEOs e dirigentes, a gestão da diversidade se torna mais coerente e coesa para cobrar e incentivar.

Para o profissional entrevistado número 11, a parceria da área de recursos humanos com os gestores na gestão da diversidade não só fomenta o tema, como amplia a visão dos funcionários que tendem a se espelhar nos seus chefes. Na ênfase no indivíduo e no grupo é possível perceber a importância da atuação do líder e o modo como as experiências impactam nos indivíduos. Saraiva e Irigaray (2009) identificaram que a ação de uma alta liderança coloca

em xeque toda a política de diversidade que é empregada na organização, demonstrando a relevância e significado que há na interação do líder.

De acordo com Fonseca (2021), é função da alta liderança colocar a temática como uma prioridade estratégica de toda a organização. O líder deve proporcionar a igualdade e inclusão ao traçar objetivos e metas, assegurar que as políticas sejam corretas e de fato integrais, e incentivar os funcionários a aderirem o tema. Como líder, ele precisa dar o exemplo e o reflexo pelo qual as equipes verão, com transparência, a cultura de diversidade e inclusão da organização.

#### **4.3 O Impacto da Má Gestão da Diversidade nas Organizações**

As organizações que trabalham juntamente ao tema diversidade têm a capacidade e assertividade de ajudar seus colaboradores a alcançar ainda mais suas habilidades, alavancando a sua disposição sobre os seus clientes, e a participação ativa de seus funcionários, auxiliando nas tomadas de decisões e voltando de forma satisfatória para o lucro da empresa, tanto financeiro quanto cultural, pois são esses indivíduos que irão levar muito mais cultura e conhecimento para organização (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Buck (2019) aponta que uma das vantagens da gestão da diversidade é a conquista de resultados satisfatórios, visto que, promovendo a cooperação nesse âmbito, desperta o encorajamento e maior engajamento por parte das pessoas no ambiente de trabalho. Além disso, reflete também na redução de problemas entre os indivíduos no local interno.

Em contraponto aos fatos apresentados, a má gestão da diversidade poderá ter custos elevados para as organizações. Os colaboradores, por exemplo, poderão escolher ocultar certas características pessoais, como a sua orientação sexual ou etnicidade, quando encarados com uma empresa pouco tolerante à diversidade ou cujas políticas de proteção de colaboradores de grupos minoritários não são postas em prática (CLAIR; BEATTY; MACLEAN, 2005), resultando no não aproveitamento do seu potencial estratégico.

“A má gestão da diversidade dentro de uma empresa ocasiona altos níveis de preconceito, estereótipo, desrespeito, um ambiente mais hostil na questão de relacionamento interpessoal mesmo. Eu acho que tudo passa pelo relacionamento pessoal, a gente está no trabalho, mas estamos com pessoas ao mesmo tempo. Uma boa gestão traz um clima muito melhor e consequentemente o nível de trabalho melhora. Um ambiente de trabalho bom é muito importante, porque faz com que as pessoas se sintam bem e, consequentemente, façam um bom trabalho. Empresas que

adotam diversidade e inclusão como um dos princípios têm maiores desempenhos.” (E11)

É válido ressaltar que o impacto da má gestão da diversidade em uma empresa afeta tanto o público interno quanto o externo. Na tabela a seguir, serão apresentadas as diferenças entre o impacto interno e externo a partir da visão dos entrevistados.

**Tabela 4:** Impactos internos e externos da má gestão da diversidade

<b><i>Impactos internos da má gestão da diversidade</i></b>	"Os próprios funcionários se desmotivam ao passo que veem os movimentos acontecendo em outras empresas. No dia a dia você lida com a diversidade, mesmo que não esteja gerindo. A diversidade vem até você, mas se você não estiver em um local preparado para isso e nem disposto a se preparar, isso acaba sendo prejudicial para o mercado, impactando na sua motivação e até no financeiro."	<b>E6</b>
	"Internamente, quando você não coloca na prática o que você divulga externamente, isso desmotiva os funcionários e mais ainda quem entrou na empresa tendo o tema como um dos propósitos."	<b>E8</b>
	"Acho que a desmotivação dos funcionários, ainda mais os pertencentes aos grupos historicamente minorizados que não se sentem representados, está intrinsecamente ligado à performance. Se o indivíduo não se sente bem no local em que passa o maior tempo do seu dia, como ele irá performar bem? Isso impacta diretamente."	<b>E10</b>
<b><i>Impactos externos da má gestão da diversidade</i></b>	"A visão social fica comprometida de forma geral, ainda mais sendo uma empresa conservadora que não se atualiza no tema e nem se propõe a isso. Ela se torna menos atrativa para quem vê de fora."	<b>E3</b>
	"Eu acho que agora, nas redes sociais a comunicação é muito eficaz então é um grande risco quando há uma má gestão, podendo se tornar uma grande crise para a empresa."	<b>E4</b>
	"Na visão externa, vai muito sobre como a empresa se vende, como ela faz o marketing dela. Se esse marketing é efetivo, as pessoas vão sempre achar que está tudo muito bem gerido. Porém, se a gestão não é efetiva, uma pisada em falso e isso é explanado, trazendo para a sociedade a realidade correta daquela empresa."	<b>E8</b>

Fonte: Autoria própria (2023)

Com a presença da diversidade no contexto organizacional, provocam-se impactos relacionados a eficácia tanto organizacional como individual, para tal é preciso de um espaço propício para isso (FLEURY, 2000). Diante disso, torna-se necessária a efetividade na gestão da diversidade nas empresas. Ao passo que essa gestão é eficaz, os indivíduos se adaptam ao ambiente e ao clima organizacional proporcionado e as transformações culturais são efetivas. Externamente, a organização passa a ser reconhecida pelo seu trabalho voltado à responsabilidade social e se torna um exemplo às demais organizações que buscam o mesmo propósito.

#### **4.4 A Diversidade como Atração de Talentos**

A organização que investe e dissemina a diversidade é vista com outros olhos perante a sociedade, ao mercado e, principalmente, pelos seus próprios colaboradores. Investir e implementar ações de diversidade nas organizações não se trata apenas de visibilidade social, mas também do retorno que essas ações trazem para as organizações. Diante disso, Camilo (2020) ressalta que, além do bem-estar social que a inclusão da diversidade traz às organizações, as vantagens estratégicas são notadas no local em que a inclusão acontece como também no seu entorno. Além disso, o marketing externo e o endomarketing interno são ferramentas usadas pelas organizações para sua autopromoção, seja ela dos seus produtos, como também da própria imagem.

A partir do exposto, foi perguntado aos profissionais entrevistados se eles acreditam que a diversidade é um critério que os indivíduos levam em consideração na busca por um emprego. Essa tendência pode ser explicada por diferentes motivos, que vão desde a preocupação com a justiça social até a compreensão de que ambientes diversos são mais propícios à inovação e ao crescimento profissional. A grande maioria afirma que a geração Y e a geração Z levam mais em consideração, comparado à geração X, visto que são consideradas gerações mais engajadas (NEUMANN; MALLMANN, 2015).

“Principalmente a geração que está vindo. A gente vem de uma geração mais engajada e incluída, diferente de 30 anos atrás que quase não se falava disso. Quem vai formar o novo mercado é a nova geração e o mercado se torna mais atrativo para essas pessoas quando se trata o tema.” (E3)

“Eu vejo muito isso na nossa geração (a geração Z). Buscar além do financeiro, mas com um propósito também. Eu falo por mim, eu entrei em uma empresa que vendia um propósito que eu me enxergava. Isso me fez ter interesse.” (E8)

“A nova geração busca emprego e utiliza a pauta diversidade como um dos critérios de seleção. Já a antiga eu acredito que não.” (E9)

Para Souza *et al.* (2020), o mercado de trabalho já está bem competitivo, o que demonstra a necessidade de estabelecer novas estratégias de gestão de pessoal e a inserção de políticas para esse fim. Autores como Crenshaw (1991), uma das principais teóricas da interseccionalidade, argumentam que a diversidade é essencial para enfrentar as desigualdades presentes na sociedade. Ao escolher organizações que promovam a diversidade, os candidatos estão demonstrando sua adesão a princípios de igualdade e inclusão, reconhecendo que todos os grupos sociais têm o direito de serem representados e valorizados.

Outro aspecto relevante é a demanda do mercado e da sociedade por empresas socialmente responsáveis. Mainwaring (2011), especialista em marcas com propósito, afirma que a diversidade é uma das questões fundamentais para as organizações demonstrarem seu compromisso com a responsabilidade social. Os consumidores estão cada vez mais atentos aos valores e práticas das empresas, e escolher organizações que valorizam a diversidade pode ser um diferencial competitivo.

Sendo assim, a percepção dos profissionais entrevistados é que as organizações devem estar engajadas com o tema proposto para que possa concorrer com empresas que possuem a pauta aderente à sua cultura, fazendo com que candidatos tenham interesse em trabalhar, pensando em um propósito e não só em remuneração e benefícios.

#### **4.5 A Responsabilidade pela Gestão da Diversidade**

No cenário apresentado, os profissionais entrevistados tiveram percepções semelhantes quando perguntado quem deveria ser responsável pela gestão da diversidade em uma empresa. Grande parte dos profissionais afirmou que o setor de recursos humanos, mesmo que não seja efetivamente o responsável, deve trabalhar em conjunto, uma vez que se trata de uma área responsável por lidar com diversas pessoas.

“A gente do RH tem que ter pelo menos essa gestão por perto, não sei se necessariamente tem que estar dentro do RH, mas de qualquer forma minha visão é

que enquanto formadora de opinião, a gente precisa estar próximo dessa gestão para contribuir, porque nós cuidamos de gente. Em grandes empresas é mais fácil criar uma área específica para diversidade, mas ainda acho que o RH deve estar acompanhando, não controlando, mas trocar e alinhar para que funcione da melhor forma, desdobrando as ações.” (E3)

“Em uma empresa pequena o RH consegue suportar essa gestão. Quando falamos de uma grande empresa, isso precisa estar separado. É muita gente e você precisa ter essa visão macro, ter um foco na diversidade. Apesar disso, eu acho que o RH deve estar sempre acompanhando e auxiliando, trabalhando junto e em equipe. Eu acho que o tema está muito interligado com a área de RH.” (E10)

Outro ponto destacado durante as entrevistas foi a visão da gestão da diversidade de pequenas-médias empresas e de grandes empresas.

“Em uma pequena-média empresa eu acho que dá para estar dentro do RH, dentro de uma das subáreas. Em uma grande empresa você precisa ter uma área focada só nisso. Toma uma proporção bem maior, é diferente. (E2)

“É importante que esteja no RH por ser a área que mais entende e que mais foca em pessoas. Para empresas maiores, entendo que o ideal é estar em uma área apenas de cultura organizacional e diversidade e inclusão.” (E5)

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), esse tipo de gestão tem sido defendido com base em dois pontos, programas internos direcionados para o tema são mais socialmente justos do que decidir por implantar políticas de ações afirmativas e, a segunda, um bom gerenciamento de diversidade nas organizações faria com que a organização possua uma vantagem competitiva de mercado, por conta do ambiente multicultural, com pessoas de diferentes visões, vivências e conhecimentos distintos.

De acordo com os WEPs (Women's Empowerment Principles - Princípios de Empoderamento das Mulheres) desenvolvidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) Mulheres e o Pacto Global da ONU, seis ações são essenciais para começar esse processo de transformação:

- Começar pela alta liderança, ou seja, é função da alta liderança colocar a temática como uma prioridade estratégica de toda a organização;
- Assegurar o bem-estar e a segurança, fazendo com que as pessoas se sintam seguras, física e psicologicamente, no local de trabalho;
- Focar em educação e treinamentos, sendo considerada a base para transformações favoráveis e colaborativas.

Diante do exposto, entende-se que o setor de recursos humanos possui a maior responsabilidade quando comparado a outras áreas, ao passo que ele é responsável pela influência com a alta liderança, como afirma Fonseca (2021), é responsável pelo estudo do clima organizacional e pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários (SIQUEIRA *et al.*, 2022).

De certa forma, mesmo que alguns profissionais entrevistados tenham destacado a necessidade da criação de uma área voltada somente para o tema diversidade e inclusão para que seja eficaz a sua gestão, é evidente que o papel do setor de recursos humanos é fundamental no acompanhamento e gerenciamento do tema dentro de uma organização. Como afirma a profissional número 4:

“Eu acho que essa gestão deve partir do RH, mas ao mesmo tempo ele pode criar núcleos e grupos que promovam a discussão em várias áreas. É importante que o RH trabalhe na influência, porém gerindo essa diversidade. É fundamental que o RH esteja em constante troca para que as ações sejam estruturantes. Em grandes empresas, considerando a complexidade, a diversidade, que já deixou de ser um mero assunto e virou um dos pilares, deve ser gerida por uma área somente voltada para o tema, mas sendo essencial que o setor de recursos humanos ande junto com essa área, até porque as ações são voltadas para cuidar de pessoas.” (E4)

Diante disso, é possível inferir que esse é um processo sistemático, ou seja, um setor depende do outro para se atingir um resultado positivo dentro de uma empresa (CARVALO *et al.*, 2012). É pertinente, portanto, trabalhar os indivíduos e o grupo, as lideranças e a cultura organizacional para uma efetividade da gestão da diversidade nas organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o avanço da globalização e da necessidade de novas estratégias por parte do âmbito corporativo, surge a necessidade das empresas de se adaptarem às mudanças de perspectiva da sociedade e de aderirem a responsabilidade social além de uma vantagem competitiva. Diante disso, o presente trabalho teve o objetivo de abordar questões pertinentes ao tema da gestão da diversidade nas organizações, com o objetivo de analisar a percepção dos profissionais de recursos humanos acerca de seu papel nessa gestão.

Ao longo da pesquisa, foram analisados e discutidos diferentes aspectos relacionados a percepção de profissionais de recursos humanos acerca do tema, mas principalmente sobre o seu papel diante da gestão da diversidade. Uma das principais conclusões obtidas neste estudo foi a constatação de que as empresas precisam estar dispostas a encarar essas mudanças e transformações pertinentes à diversidade e inclusão, e começarem a incluir em seus planejamentos estratégicos, ações que atendam essas questões, além de implementar a pauta como um pilar de sua cultura.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, identificou-se que os profissionais de recursos humanos, por lidarem diariamente com diferentes indivíduos, entendem a necessidade de uma gestão efetiva da diversidade dentro de uma organização, o que evidencia a necessidade de investimentos em políticas e práticas que evidenciem essa valorização.

É válido ressaltar que, apesar dos avanços obtidos nesta pesquisa, ainda existem desafios e questões em aberto no que diz respeito a responsabilidade dessa gestão. O setor responsável deve trabalhar em conjunto com as práticas do setor de recursos humanos, com o objetivo de tornar a gestão da diversidade eficaz a partir de ações estruturantes dentro de recrutamento e seleção, treinamento e engajamento interno com os colaboradores.

Dessa forma, as discussões sobre diversidade precisam fazer parte do cotidiano dos profissionais contemporâneos e sobretudo no contexto corporativo, a fim de promover a igualdade, equidade e oportunidade a todas as pessoas, independentemente de cor, sexo, orientação sexual, etnia, deficiência e até mesmo questões relacionadas a diferentes gerações.

Por fim, entre as limitações do trabalho, é valido citar a dificuldade de encontrar pesquisas que trouxessem informações mais recentes do tema desenvolvido. Nota-se que ainda é um assunto pouco explorado quando ligada a gestão da diversidade nas empresas ao papel da área de recursos humanos. Vale enfatizar que, como fator limitante, a pesquisa teve restrição no olhar dos profissionais de recursos humanos localizados na cidade do Rio de Janeiro, não

tendo a visão por parte de profissionais de outros estados do país, além de cidades menores, para uma comparação de diferentes regiões e perspectivas.

Para desdobramentos futuros, sugere-se que, além de expandir o público-alvo da abordagem qualitativa e incluir funcionários do ambiente corporativo estudado, a condução da coleta de informações possa ser feita também através da abordagem quantitativa para que se tenha uma amostra mais significativa para aprofundar os dados para a compreensão acerca do tema, como os perfis dos participantes, o tipo de mercado em que a empresa está inserida, entre outras informações.

Em suma, esta monografia proporcionou uma análise aprofundada sobre o tema em questão. Espera-se que este estudo contribua para o enriquecimento do conhecimento na área de recursos humanos e que seja um ponto de partida para ser utilizado como base para uma discussão mais ampla e atual em pesquisas futuras, visando promover avanços e soluções mais eficazes para a gestão da diversidade nas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, M. A Questão da Diversidade Cultural no Processo de Integração Latinoamericana: o grande desafio do século XXI. 2008. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2801/1/artigo\\_AQuest%C3%A3oDaDiversidadeCultural.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2801/1/artigo_AQuest%C3%A3oDaDiversidadeCultural.pdf). Acesso em 14 de abril de 2023.
- ARAÚJO, C. Multiculturalidade e Gestão da Diversidade Cultural na Gestão de Recursos Humanos das Organizações. **Repository**, 2022. Disponível em: <https://repository.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/78254/1/Carla%20Leticia%20Pereira%20Araujo.pdf>. Acesso em 14 de abril de 2023.
- AUGUSTO, C., et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober. **Revista De Economia E Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 745-764, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>. Acesso em 25 de maio de 2023.
- BARBOSA, T.; SCHMITZ, J. Diversidade e Inclusão no Ambiente de Trabalho: uma análise da percepção dos gestores brasileiros. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 14, n. 2, p. 244-262, 2021.
- COX, T.; BLAKE, S. Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 3, n. 3, p. 45-56, 1991.
- BAUER, T. Cultura da Diversidade: uma orientação teórica para a prática cultural de cooperação social. São Paulo: **Galáxia**, n. 33, p. 05-19, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gal/a/kfsqx4XL8qb5FCd7nCqGPzG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 20 de abril de 2023.
- BENEDITO, B.; RIBEIRO, M. Competência em Informação e Gestão da Diversidade: uma inter-relação de sucesso. São Paulo: **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 17, n. esp., p. 01-18, 2021.
- BORNAY-BARRACHINA, et al. How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 28, n. 9, p. 1363-1391, 2016
- BULGARELLI, R. Diversos Somos Todos. São Paulo: **ABERJE Editorial**, v.2, 2023. Disponível em: <https://www.skoob.com.br/livro/pdf/diversos-somos-todos/livro:88298/edicao:437430>. Acesso em 18 de abril de 2023.
- BUCK, N. A importância da diversidade na cultura organizacional. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/OpiniaoEmpreendedora/noticia/2019/07/importancia-da-diversidade-na-cultura-organizacional.html>. Acesso em: 10 de junho de 2023.
- BUTLER, J. Gender Trouble: feminism and the dubversion of identity. **Routledge**, 1990.

CAMARGO, E. **Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces.** Ciênc. Educ., Bauru, v. 23, n. 1, p. 1-6, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ciedu/a/HN3hD6w466F9LdcZqHhMmVq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2023.

CAMILO, J. Gestão de Pessoas Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações. São Paulo, 2020. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang\\_pt&id=2cPPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Gest%C3%A3o+da+Diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%A3o&ots=vUaUYXQfE9&sig=\\_5VxWqTQGKVEX23PxCQKHll0Als#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=2cPPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Gest%C3%A3o+da+Diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%A3o&ots=vUaUYXQfE9&sig=_5VxWqTQGKVEX23PxCQKHll0Als#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 10 de junho de 2023.

CAMILO, J; FORTIM, I.; AGUERRE, P. Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações. São Paulo: SENAC, 2020. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=2cPPDwAAQBAJ&dq=%22gest%C3%A3o+da+diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%A3o%22&lr=&hl=pt-BR&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.br/books?id=2cPPDwAAQBAJ&dq=%22gest%C3%A3o+da+diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%A3o%22&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s). Acesso em 18 de abril de 2023.

**CARDOSO, J. et al. Gestão da Diversidade:** Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria. Jun. 2007. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as\\_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+da+Diversidade%3A+Uma+Gest%C3%A3o+Necess%C3%A1ria+para+Estimular+a++Inova%C3%A7%C3%A3o+e+Aumentar+a+Competitividade+das+Empresas+de+Contabilidade++e+Auditoria&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Gest%C3%A3o+da+Diversidade%3A+Uma+Gest%C3%A3o+Necess%C3%A1ria+para+Estimular+a++Inova%C3%A7%C3%A3o+e+Aumentar+a+Competitividade+das+Empresas+de+Contabilidade++e+Auditoria&btnG=). Acesso em: 2 de junho de 2023

CARVALHO-FREITAS, M. **Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um estudo de caso.** 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/FXGvnD8wLQXP67fdng5my3j/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 10 de abril de 2023.

CARVALHO, C.; PERES, L.; CERQUEIRA-ADÃO, S. Gestão da diversidade étnica nas organizações e a formação do administrador na universidade federal do Pampa-Unipampa. **Anais do XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2018.

CHENAULT, K. Como Grandes Líderes Inovam com Responsabilidade. **Tedtalk**, 2020. Disponível em <https://inovasocial.com.br/solucoes-de-impacto/lideranca-assertiva-inclusiva/>. Acesso em 17 de junho de 2023.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-  
BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&coi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato+2008&ots=5xOU0fcZQH&sig=wra-f8NQDGwWFWW8-lgZT04QcIw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&coi=fnd&pg=PA1&dq=chiavenato+2008&ots=5xOU0fcZQH&sig=wra-f8NQDGwWFWW8-lgZT04QcIw#v=onepage&q&f=false)>.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: **Manole**, 2014.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Elsevier, 2020.

COMISSÃO EUROPÉIA. Novas Prioridades para a Cooperação Europeia no Domínio da Educação e da Formação. Jornal Oficial da União Europeia, 2015. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG1215\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG1215(02)&from=EN). Acesso em 20 de abril de 2023.

CONCEIÇÃO, L.; RIBEIRO, D.; NOVAES, E. Diversidade Organizacional e Inclusão de Minorias no Mercado de Trabalho. **Revista. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, 2015, p.1-22. Disponível em: <http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista5/1-ADM.pdf>. Acesso em 11 de abril de 2023.

COSTA, F.; PINHO NETO, J. As Organizações e o Público LGBT: perspectivas de atuação para o profissional de relações públicas. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 5, n. 9, p. 131-152, 2015.

COSTA, J. **Diversidade e Inclusão Social como Geração de Valor nas Organizações**: uma análise das políticas e práticas das Big Four de auditoria. 2020. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/15072/1/JPFCosta.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2023.

COX, T., Jr. Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity. San Francisco, 2001.

CRENSHAW, K. Mapping the Margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

DAVIS, A. Freedom Is a Constant Struggle: ferguson, palestine, and the foundations of a movement, 2016.

FERRARI, M. A.; CABRAL, R. Comunicação Intercultural e Interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. Congresso Abrapcorp: Comunicação, Inovação e Organizações, 2019. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003008430.pdf>. Acesso em 09 de abril de 2023.

FONSECA, G. **Diversidade e Inclusão**: um enfoque sobre a repercussão social das minorias no ambiente de trabalho. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/68943/1/2021\\_tcc\\_ggfONSECA.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/68943/1/2021_tcc_ggfONSECA.pdf). Acesso em 15 de abril de 2023.

FLEURY, M. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

HALF, R. Entenda as vantagens e como promover a diversidade nas empresas. 2021. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/entendavantagens-e-como-promover-diversidade-nas-empresas-rc>. Acesso em: 31 de maio de 2023.

HOPF, S., *et al.* Advancing Workplace Diversity through the Culturally Responsive Teamwork Framework. Australia, 2021. Disponível em: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/153368/2/Hopf%20et%20al%20%282021%2C%20in%20press%29%20CRTF.pdf>. Acesso em 15 de abril de 2023.

INSTITUTO ETHOS. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: **Instituto Ethos**, 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/>. Acesso em: 10 de junho de 2023.

IRIGARAY, H. **Diversidade nas Organizações Brasileiras**: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. [Tese de Doutoramento, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas], 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2554>. Acesso em 10 de maio de 2023.

JACKSON, S.; RUDERMAN, M.; BURKE, R. (Eds.). Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. **Psychology Press**, 2016.

JESUS, J.; COSTA, E. Os Desafios da Gestão da Diversidade nas Organizações. São Paulo: **Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, 2022.

KOTLINSKI, K. Diversidade Sexual: uma breve introdução. **Fórum de Entidades Nacionais de Direitos Humanos**, 2012. Disponível em: [mp.go.gov.br](http://mp.go.gov.br). Acesso em 30 de maio de 2023.

MACCALI, N. *et al.* As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MALIK, A. Strategic Human Resource Management and Employment Relations: an international perspective. Central Coast: **Springer**, v. 1, 2018. Disponível em: [http://www.ghimr.edu.in/doc/library/6\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_Employment.pdf](http://www.ghimr.edu.in/doc/library/6_Strategic_Human_Resource_Management_and_Employment.pdf). Acesso em 18 de abril de 2023.

MAINWARING, S. We First: how brands and consumers use social media to build a better world. **St. Martin's Press**, 2011.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Wins**: how inclusion matters. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2023.

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

MENDES, R. Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações. Anpad – 418, 2004.

MOCK, J. Redefining Realness: my path to womanhood, identity, love & so much more. **Atria Books**, 2014.

MOURA, R.; NASCIMENTO, R.; BARROS, D. O Problema não é ser Gay, é ser Feminino: o gay afeminado e as organizações. **Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 11, p. 1478-1541, 2017.

NEUMANN, L.; MALLMANN, L. A Relação de Gerações Baby Boomers, X, Y e Z em uma Organização Prestadora de Serviços. **Revista Digital**, v. 1, n. 3, p. 87-128, 2015. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/9cfbf209c278bc6dd10f0e4039b29e92.pdf>. Acesso em 08 de maio de 2023.

NEVES, A. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/ccatarinozi/Downloads/11374-Texto%20do%20artigo-41785-1-10-20200609%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ccatarinozi/Downloads/11374-Texto%20do%20artigo-41785-1-10-20200609%20(2).pdf). Acesso em 20 de abril de 2023.

O'DONOVAN, D. Inclusion: diversity management 2.0. Em C. Machado, & J. P. Davim, Managing Organizational Diversity. Cham: **Springer**, p. 01-28, 2017. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54925-5\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54925-5_1). Acesso em 09 de abril de 2023.

OFFERMANN, L.; BASFORD, T. Inclusive human resource management. Diversity at Work: the practice of inclusion. San Francisco: **John Wiley & Sons** p. 229-259, 2014.

OLIVEIRA, M. Diversidade religiosa e identidade: perspectivas antropológicas. **Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 51, p. 39-52, 2020.

PARANHOS, W.; WILLERDING, I.; LAPOLLI, E. E Essa Tal da Diversidade? Bahia: **Revista Direito e Sexualidade**, v. 3, n. 2, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revdirsex/article/view/50018>. Acesso em 16 de abril de 2023.

PATIAS, N.; HOHENDORFF, J. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia Em Estudo**, v. 24, e43536, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536>. Acesso em 24 de maio de 2023.

PINHEIRO, J.; GOIS, J. Amplitude da Gestão da(s) diversidade(s): implicações organizacionais e sociais. São Paulo: **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3; n. 2, 2012.

QUEIROZ, A.; ÁLVARES, I.; MOREIRA, D. **Gestão da Diversidade Cultural, Estratégia e Vantagem Competitiva**: Um estudo de caso no Brasil. ANPAD, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-409.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2023.

RIBEIRO, D. **Pequeno Manual Antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019. E-book.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional: tradução técnica Reynaldo Marcondes. Ed. São Paulo: **Prentice Hall**, 2012.

SAJI, G. **Gestão da Diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. São Paulo, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequ=1>. Acesso em 25 de maio de 2023.

SANFELICE, G.; BASSANI, P. Diversidade cultural e inclusão social. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/c282198d-c482-4371-8683-f0e56c24d1f1/e-book%20Diversidade%20Cultural%20e%20Inclus%C3%A3o%20Social.pdf>. Acesso em 15 de abril de 2023.

SILVA, R. **Diversidade nas Empresas Brasileiras**: motivação ou estratégia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/8267/1/RDVSSilva.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2023.

SILVA, J., et al. Diversidade Sexual: uma leitura do impacto do estigma e discriminação na adolescência. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, n. 7, p. 2643-2652, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/TCJ6mXyyK4pB94FDNhcjZZc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 12 de abril de 2023.

SIQUEIRA, M.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. Em: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs.). **Diversidade Sexual no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 99-120, 2022.

SIQUEIRA, et al. Da Criação à Institucionalização: um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. Rio de Janeiro: **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 3, p. 105-120, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441772813008/441772813008.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2023.

SOUZA, R. Diversidade e Inclusão nas Organizações: uma análise das políticas públicas brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 567-584, 2020.

STAR-GLASS, D. Teachable Moments in Human Resource Management: nacional culture, organizational culture, and intersectionality. Em C. Machado, & J. P. Davim, *Organizational Behaviour and Human Resource Management: a guide to a specialized MBA course* (pp. 23-47). Cham: Springer, p. 23-47, 2018.

THOMAS, D. Diversity, Inclusion, and Positive Organizational Scholarship. **Oxford University Press**, p. 271-286, 2019.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R., PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como Melhorar o Desempenho da Empresa por Meio da Diversidade de Colaboradores e da Cultura Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 378-400, 2018.

TRIVIÑOS, A. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: **Atlas**, 2008.

UNESCO. Relatório Mundial da UNESCO - Resumo. Paris: **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**, 2009. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755_por). Acesso em 15 de abril de 2023.

VIANA, E.; DREWS, G. **O Papel do Gestor de Rh na Gestão da Diversidade Cultural:** estratégias de agregação de valores à organização. Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5542/Emilie%20Rodrigues%20Viana.pdf?sequence=1>. Acesso em 14 de abril de 2023.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA

- 1- Na sua empresa existe algum programa ou gestão de diversidade? Se sim, quem é o responsável pela gestão?
- 2- Para você, qual o significado de “gerir” a diversidade dentro de uma empresa?
- 3- Qual seria o papel da área de Recursos Humanos nessa gestão?
- 4- Você acredita que os candidatos atualmente buscam empregos utilizando a diversidade como critério ao escolher participar de um processo seletivo de uma empresa?
- 5- Qual o impacto de uma má gestão da diversidade interna e externamente para a organização?
- 6- Você acredita que a pauta “diversidade” deve fazer parte do escopo de um profissional de recursos humanos?
- 7- Na sua opinião, quem deve ficar responsável pela gestão da diversidade em uma empresa?