

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ALEXANDRO ALVES DA SILVA

DIVERSIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: Promoção de ações afirmativas

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2023

ALEXANDRO ALVES DA SILVA

DIVERSIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: Promoção de ações afirmativas

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Profa Me. Silvia Morais de Santana Ferreira

**JUAZEIRO DO NORTE - CE
2023**

ALEXANDRO ALVES DA SILVA

DIVERSIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: Promoção de ações afirmativas

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 06/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Orientador: PROF^a ME. SILVIA MORAIS DE SANTANA FERREIRA

Membro: PROF^a ESP. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES/ UNILEÃO

**Membro: ESP. VANESSA OLIVEIRA TENÓRIO/ ANALISTA DE CDH/RH
UNILEÃO**

JUAZEIRO DO NORTE - CE

2023

DIVERSIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: Promoção de ações afirmativas

Alexandro Alves da Silva¹
Silvia Morais de Santana Ferreira²

RESUMO

O presente estudo tem como tema central as diversidades nas organizações, ações afirmativas e a gestão da diversidade desenvolvidas para atender diversos funcionários de uma empresa. Com isso, buscou-se como objetivo geral compreender de que forma a cultura organizacional influencia na diversidade, acessibilidade e inclusão no ambiente de trabalho. Para aprofundamento do tema, foi realizado um apanhado dos conceitos generalistas que compreendem o assunto em questão. No estudo foi usado a pesquisa bibliográfica, com o intuito de usar os estudos outrora publicados sobre o tema, através das bases de dados Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Google Scholar. Diante da temática, identificou-se que falar sobre diversidade, geralmente é confundido ter relação apenas com gênero e orientação sexual, no entanto, vai além desse aspecto, esse assunto engloba raça, etnia, religião, cultura e entre outros. Com isso, percebeu-se que as empresas têm muitas oportunidades de melhorar as relações entre seus colaboradores, mas também com a sociedade. Para se ter uma gestão da diversidade, é possível investir em educação corporativa, focando em mudança de comportamentos e atitudes. Estudar sobre a diversidade nas organizações se mostrou como um método de visualizar nas organizações as ações afirmativas e a gestão da diversidade, assim como os possíveis resultados frutos desse movimento na cultura organizacional.

Palavras-chave: Diversidade organizacional. Cultura organizacional. Ações afirmativas. Acessibilidade. Inclusão.

ABSTRACT

The central theme of this study is diversity in organisations, affirmative action and diversity management developed to cater for a company's diverse employees. The overall aim was to understand how organisational culture influences diversity, accessibility and inclusion in the workplace. In order to delve deeper into the topic, an overview of the general concepts that comprise the subject in question was carried out. The study used bibliographical research, with the aim of utilising previously published studies on the subject, through the Scientific Electronic Library Online (SCIELO) and Google Scholar databases. In view of the subject, it was identified that talking about diversity is generally confused as being related only to gender and sexual orientation, however, it goes beyond this aspect, this subject encompasses race, ethnicity, religion, culture and others. As a result, it has been realised that companies have many opportunities to improve relations between their employees, but also with society. In order to manage diversity, it is possible to invest in corporate education, focusing on changing behaviour and attitudes. Studying diversity in organisations has proved to be a method of visualising affirmative action and diversity management in organisations, as well as the possible results of this movement in organisational culture.

Keywords: Organisational diversity. Organisational culture. Affirmative action. Accessibility. Inclusion.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: alexandroalves.psi@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: silviamorais@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a temática da diversidade nas organizações buscando compreender as práticas afirmativas no campo da gestão de pessoas. Frente ao atual contexto das organizações, um ponto que se deve considerar importante no Brasil é a multiculturalidade, onde o país é submetido a desafios como a competitividade, sendo que existe uma vasta diversidade, no entanto as oportunidades nas empresas não são equânimes. A promoção da diversidade nas organizações, para além da justiça social, busca atender a novas legislações e possíveis ganhos financeiros, atuando na conscientização dos líderes e colaboradores, sobre construir ambientes que promovam a acessibilidade e inclusão, sendo uma ação para além da qualidade de vida dos colaboradores, mas também um ganho no sucesso da corporação. (Bezerra *et al.*, 2022).

A diversidade pode ser observada por diversas perspectivas, seja por meio social, organizacional, a nível grupal ou individual. Tendo em vista a diversidade cultural, os padrões exigidos pela sociedade precisam ser vistos em todos os níveis, por conter padrões que não condizem com a realidade da população. Gerenciar a diversidade nas organizações implica em desenvolver as competências de colaboradores, considerando que cada sujeito tem sua individualidade. (Fleury, 2000).

Apenas na década de 1990 que o tema diversidade surgiu no ambiente corporativo, frente à necessidade percebida pelas empresas em corroborar com pessoas diferentes em meio a experiências e perspectivas de vida, que considerem a transformação social. Atualmente, o tema deixou de ser opção para as organizações, tornando-se importante para os modelos de negócio, uma vez que essa gestão pode contribuir para os resultados, gerando mercados sustentáveis e com responsabilidade. Quando se busca, no meio laboral, realizar a gestão de pessoas considerando as suas diferenças e particularidades, estamos promovendo ações pautadas na gestão de diversidade nas organizações. (Renner; Gomes, 2020).

Considerando o tema em questão, no Brasil este só passou a ser tratado a partir das diretrizes de ações afirmativas, oriundas das multinacionais norte-americanas com sede no país nas décadas de 1960 e 1970. (Alves; Galeão-Silva, 2004; Fleury, 2000). Ou seja, oriundas apenas com uma visão das empresas de outros países, sendo a partir desse acontecido que as organizações nacionais começam a pensar na gestão da diversidade com o advento das ações afirmativas.

A execução de atividades laborais, geralmente é associada à remuneração, produtividade, seja na forma a exercer seu trabalho no setor público ou privado. (Leite Junior,

2021). No entanto, falar sobre trabalho está para além da remuneração, onde precisa compreender os contextos subjetivos de cada indivíduo e desenvolver temáticas voltadas à saúde do trabalhador.

Existem diversos paradigmas na sociedade e que conseqüentemente chegam às organizações. Para melhor compreensão sobre o tema, faz-se necessário conhecer alguns conceitos básicos e relevantes para o estudo em questão. A priori é importante a compreensão do próprio tema, ou seja, diversidade, em sequência precisa-se abranger o que é acessibilidade e inclusão como também diferenciá-las. Para finalizar, busca-se elucidar os termos discriminação, ações afirmativas e gestão da diversidade associado a cultura organizacional e educação corporativa.

A presente pesquisa partiu da seguinte pergunta: Como a cultura organizacional pode influenciar nas ações afirmativas sobre diversidade, acessibilidade e inclusão no ambiente de trabalho? Tendo em vista o assunto em questão, o alcance da mídia, a necessidade mediante as características de cada indivíduo e a atuação das organizações, deve-se ampliar a discussão sobre o tema, para gerar sensibilidade nos líderes/gestores e que estes invistam e promovam ações afirmativas para seus funcionários. Esse trabalho tem como objetivo geral compreender de que forma a cultura organizacional influencia na diversidade, acessibilidade e inclusão no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos têm-se: Compreender quais devem ser os princípios básicos para a gestão da diversidade no meio laboral; Entender quais ações afirmativas devem ser executadas no contexto organizacional; Investigar que ações para gestão da diversidade devem ser realizadas para mudar a cultura organizacional de uma empresa.

2 METODOLOGIA

O presente estudo tem como formato a pesquisa bibliográfica, esta compreende uma produção científica com base em outros trabalhos publicados sobre o tema que se deseja investigar. Atualmente, dá-se preferência a artigos científicos, pois estes trazem informações mais recentes sobre a temática pesquisada. (Marconi; Lakatos, 2017). Para esse tipo de trabalho científico podemos evidenciar como vantagem a possibilidade de ampliar o tema pesquisado, sem o contato direto com o objeto estudado, principalmente quando não se pode ter esse contato por vários motivos. (Gil, 2017).

O artigo em questão caracteriza uma pesquisa de natureza básica. Sobre os objetivos desta, estes propõe ampliar o rol de informações sobre o objeto de estudo, para melhor definição e delineamento do assunto. (Prodanov; Ernani, 2013).

Para o levantamento de literatura, foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: artigos publicados no idioma português, disponível a versão completa da obra e que tenham como temas a diversidade nas organizações e práticas afirmativas. Descritores usados: “diversidade nas organizações”, “acessibilidade” AND “inclusão”, “diversidade” AND “organizações”, “gestão” AND “diversidade”, trabalhos publicados nas bases de dados ScientificElectronic Library Online (SCIELO) e Google Scholar. Como critérios para exclusão: referências científicas que não possuem relação direta com a temática proposta e o objeto de estudo.

3 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PARA ALÉM DO GÊNERO

Quando se propõe falar sobre o tema diversidade, muitas vezes, resumem este apenas a gênero e sexualidade, no entanto, o termo abrange muito mais que isso, pois traz vários aspectos e características de diversos públicos. Em linhas gerais, pode-se dizer que constituímos uma sociedade diversa, pois cada sujeito traz consigo suas experiências, contextos individuais e subjetividades, por sua vez, isto o constitui como um indivíduo singular e distinto.

A diversidade pode ser conceituada por um agrupamento de pessoas com características diferentes, mas que compartilham do mesmo ambiente, ou seja, um sistema e/ou rede social. No entanto, pode-se considerar que existem dois grupos, o considerado maioria, onde não se reduz a número, mas às vantagens em relação a oportunidades de recursos, como poder, acesso a informações, estudos e entre outros, e o segundo grupo denominado como minoria, caracteriza-se assim, por terem menos oportunidades frente ao grupo citado anteriormente. (Alves; Galeão-Silva, 2004, Fleury, 2000).

Já para Renner e Gomes (2020) o termo diversidade considera a individualidade e seu reconhecimento, como cada sujeito se percebe, frente a seus aspectos visíveis e invisíveis, e para os autores a repercussão sobre o tema não tem relação com o modismo, mas as demandas da sociedade que por si só é diversa e requer aprofundamento sobre o assunto.

Para Maccali *et al.* (2015), esse termo pode ser considerado como multidimensional, que abrange as diferenças de cunho individual de cada sujeito, sendo caracterizado por raça, gênero, orientação sexual e entre outros. Ainda para os autores, essas características podem

ser visíveis ou invisíveis. Considerando características visíveis como aquelas de cunho físico, onde impacta diretamente no visual, já as invisíveis estão relacionadas diretamente a questões voltadas à religião, orientação sexual e entre outras, ou seja, a características não visuais e subjetivas.

Diferentes autores apresentam outras definições sobre o conceito, os tipos de diversidade, considerando como superficial, onde se observa as características e elementos biográficos, como idade, raça, gênero e etnia. Nesse caso, não considera pensamentos e sentimentos, com isso, pode-se criar a indução de estereótipos. Tendo em vista a especificação da diversidade enquanto superficial, esta não apresenta relação direta com o desempenho profissional do sujeito. (Robbins *et al.*, 2010 *apud* Leite *et al.*, 2015). Ainda olhando para o conceito de diversidade, mas com cunho superficial, Horwitz e Horwitz (2007 *apud* Leite *et al.*, 2015) acrescenta que são características imediatamente observáveis de um indivíduo como cor da pele, cabelo, características físicas e entre outros.

Ainda relacionado à diversidade, (Robbins *et al.*, 2010 *apud* Leite *et al.*, 2015) afirma que a diversidade no nível profundo condiz com aspectos subjetivos, como personalidade, habilidade e valores. Já Horwitz e Horwitz (2007 *apud* Leite *et al.*, 2015) completa que a diversidade a nível profundo consiste em características pessoais, aprendidas no decorrer da vida de cada sujeito, como educação, cultura, cargo e especialização, o que acaba refletindo na maneira de realizar tarefas.

Como se pode observar, o termo diversidade foi delineado por diversos autores, sendo difundido no Brasil apenas com a vinda de empresas multinacionais norte-americanas. Outro termo que precisa ser compreendido para falar sobre diversidade, consiste em acessibilidade, com isso os próximos parágrafos constituem em descrever esse conceito com a lente legislativa corroborando com outros autores.

De acordo com a Lei 13.146/15, acessibilidade consiste na possibilidade da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida, para que estes tenham condição de alcance e para a utilização de forma segura e adequada de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, entre outros serviços e estruturas que estejam ligados ao uso coletivo, de forma que possa gerar autonomia ao sujeito, seja no serviço público ou privado, tanto na zona urbana quanto na rural. (Brasil, 2015).

Contudo, segundo os autores Pimentel e Pimentel (2017) a compreensão de acessibilidade está para além de ajustes físicos e estruturais, estes compreendem que a arquitetura e infraestrutura correspondem a um aspecto voltado a um direito de todos os cidadãos. Não obstante, o direito abarca a garantia de acessibilidade, também deve assegurar a

informação e a comunicação, conduzindo a instruções sobre o uso adequado de equipamentos e mobiliários, metodologias e materiais, assim como as normas que a instituição busca atender frente à inclusão.

Tendo delineado o termo acessibilidade, percebe-se que este relaciona-se diretamente a deficiências, o que difere de inclusão, pois este último se caracteriza na colocação de oportunidades oferecidas às Pessoas com Deficiência (PcD) de forma igualitária aos outros, dentro das leis trabalhistas e que atenda ao conceito de acessibilidade (Brasil, 2015). Vale ressaltar que falar sobre inclusão não está associado apenas a PcDs, mas se refere a qualquer segmento social, a fim de integrar as pessoas aos grupos. (Amiralian, 2005). Nesse caso, incluir segue como um modelo de aceitação das diferenças sociais, mostrando que não há um modelo e nem uma norma.

Inclusão consiste em um processo cognitivo no entendimento que um colaborador PcD é antes de qualquer diagnóstico, uma pessoa e tê-la na equipe vai além de cumprir uma legislação. Para promover a inclusão nas organizações, faz-se necessário, a priori, treinamentos para sensibilizar a liderança e outros colaboradores, compreendendo as limitações e habilidades de cada um, sendo assim, desenvolver os funcionários de acordo com as competências profissionais individuais. (Rodolfo *et al.*, 2021).

Pode-se ver a inclusão por diversas vertentes, considerando como fator intrínseco às relações humanas. “A inclusão social é, assim, condição imprescindível para a garantia de uma sociedade equânime, que acolha e respeite a diversidade humana, desde os diferentes tipos de características individuais e de relacionamentos sociais.” (Medeiros, 2018, p.161).

Apesar disso, Andrade (2013) destaca que o termo inclusão carrega consigo a ideia de exclusão, que foi colocado à margem, sem direito de participação, ou seja, usar o termo inclusão pressupõe uma ação de exclusão anteriormente. Com isso, associa a discriminação, sendo apresentado de forma discreta. A discriminação será outro conceito apresentado logo adiante.

Dessa forma, a inclusão e o respeito aos direitos humanos, sendo parte da sobrevivência social, deve estar nos meios organizacionais. Sendo que as empresas correspondem como locais coletivos, dessa forma pode contribuir na maneira, crenças e comportamentos das pessoas. (Yngaunis, 2019).

A diversidade, em relação a pessoas com deficiências - PcD, evidencia a distinção por sua condição física, com isso, precisa-se compreender os contextos de cada sujeito e suas experiências. Entretanto, é aconselhado entender o conceito de discriminação, que constitui como o ato de distinção, restrição ou exclusão do sujeito acometido com a deficiência, por

razão ou omissão, visando o objetivo de prejudicar, impedir ou anular o direito e o reconhecimento dessa pessoa. (Brasil, 2015).

O conceito de discriminação foi melhor definido, na ótica da legislação brasileira para PcDs, no entanto, os comportamentos que visem a distinção, restrição e/ou exclusão também se aplica a outros contextos sociais como cultura, raça, etnia, religião, gênero, orientação sexual e entre outros.

Quando se fala de diversidade e discriminação, surge um conjunto de políticas públicas específicas que visam atender as pessoas excluídas e/ou que não tiveram acesso a oportunidades de forma igualitária, denominado como ações afirmativas. No entanto, diante das críticas sobre esse termo, este foi substituído por gestão da diversidade, sendo este considerado como medidas administrativas que considerem as características individuais ou grupais como recursos para melhorar o desempenho corporativo. (Fernandes, 2023). A exemplo de ações afirmativas, podemos elencar vagas exclusivas para mulheres, negros, alterações estruturais para comobidade de PcDs, entre outras.

No quesito de diversidade, outro conceito que se pode elucidar, refere-se à socialização, por ser um aspecto inerente ao ser humano. De acordo com os autores Maccali *et al.* (2015), estes definem socialização como o processo no qual o sujeito aprende a desempenhar os papéis sociais necessários para a participação de forma efetiva na sociedade. No entanto, as empresas precisam desenvolver e divulgar práticas que elucidem a sua política organizacional, dessa forma, demonstrando seus valores na perspectiva de tornar as relações com o indivíduo mais produtiva.

Compreender cultura organizacional se faz importante para entender o processo de diversidade dentro das empresas, com isso, Dias (2013 *apud* Vieira; Pereira, 2020) definem cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que os indivíduos de determinada organização compartilham, sendo intermediado através das relações, gerando padrões de comportamentos coletivos. A cultura organizacional diz respeito à imagem que esta apresenta à sociedade, por meio de seus colaboradores e diferenciando das demais.

De acordo com Andrade (2013) às origens das organizações se fundamentam na natureza humana, sendo o homem um ser social, necessita de seus pares para completar-se através das interações. As organizações constituem-se por aglomerados de pessoas, sendo que estas são naturalmente sociáveis. Dito isso, as organizações têm a contribuição na funcionalidade da sociedade em que estão inseridas.

Considerando todo contexto exposto acima, pode-se elucidar que assim como o ser humano precisa de tempo e de um ambiente propício para o processo de amadurecimento que o conduzirá à preocupação diante do outro sujeito, há essa mesma necessidade para a sociedade modificar seus princípios e valores, buscando ações que visem o desenvolvimento social (Amiralian, 2005). Pensando na organização como um ambiente social, essa mesma se encaixa nessa condição, requerendo tempo para acontecer a mudança de modelo mental para alcance da gestão da diversidade de forma eficaz.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE

As organizações precisam estar conectadas com as questões sociais que impactam na cultura organizacional, principalmente no que tange a diversidade dos colaboradores, ou seja, os diversos contextos sociais que refletem na organização. Conceitos esses que envolvam a diversidade e adesão da liderança, em concordância com as questões éticas e com a comunicação, sendo esta amparada pelas relações públicas. Com isso, deve-se desenvolver uma cultura organizacional, em que está corroborada com respeito, valores, normas e comportamentos coletivos. Compreendendo a influência da cultura organizacional na vida profissional do colaborador, gerando impacto direto em seus resultados. Os valores, saberes e crenças de uma organização têm relevância na formulação de opiniões, identidades e personalidades. (Sousa; Carmo, 2023).

Considera-se a diversidade nas organizações como um fator que influencia o sucesso em ações dos setores de Recursos Humanos (RH) e da empresa. No entanto, não há relação direta entre diversidade dos colaboradores e o desempenho destes, mas sim as variáveis culturais, a distância hierárquica e o individualismo-coletivismo. Nesse aspecto, as práticas coletivistas favorecem o desempenho empresarial. As ações de gestão da diversidade devem ser pautadas na orientação para o compromisso dos colaboradores em detrimento do controle, onde uma hierarquia mais próxima de seus liderados conduz a um maior comprometimento. No entanto, faz-se importante mencionar que, quando se pensa em planos estratégicos de gestão de pessoas, deve-se considerar a cultura organizacional. (Triguero-Sánchez; Peña-Vinces; Guillen, 2018).

O contexto histórico de desigualdade social envolve os grupos tidos como minoritários, que buscam por igualdades de oportunidades de ensino e emprego, através de lutas políticas e sociais. Com isso, as organizações precisam se adaptar a essas demandas sociais frente a novos contextos. (Andrade, 2013).

De forma empírica, pode-se dizer que a gestão da diversidade sofre influência da cultura organizacional. Nesse caso, deve-se considerar como esse aspecto reflete nos funcionários, porém não há indicativos de que esse tema tenha protagonismo frente os demais assuntos de uma organização. Ainda se pode corroborar afirmando que as organizações com maior flexibilidade às diferenças e ao bem-estar dos seus profissionais, possuem maior facilidade em desenvolver a gestão da diversidade. (Fernandes, 2023).

Tendo em vista o desempenho organizacional, aponta-se que este fator está ligado com a qualidade no ambiente de trabalho, como ambientes acessíveis a todos, liberdade de expressão, tolerância religiosa, entre outros. Em paralelo, identifica-se que ações voltadas à igualdade de oportunidades entre os funcionários, proporcionando benefício a todos de forma equânime, apresentam-se como um indicador importante para o setor de RH. Em contraponto, empresas com desenho do trabalho definido, proporcionam outras práticas pertinentes à existência de equipes multifuncionais com competências flexíveis, neste caso vindo a contribuir para o desempenho do trabalho. (Triguero-Sánchez; Peña-Vinces; Guillen, 2018).

Para se ter uma cultura organizacional coerente em seu discurso e efetiva, faz-se necessário se adequar a novos modelos de liderança, sendo esse pautado em condutas humanas, não violentas, desenvolvendo a capacidade de motivar a equipe para se alcançar os objetivos da organização. Uma liderança com condutas diferentes das supracitadas pode gerar sérias consequências para o desenvolvimento da empresa. As condutas outrora expostas também são importantes para que a gestão da diversidade seja implantada e com isso se desenvolva uma cultura de diversidade, onde se faz necessário liderar iniciativas, conversar com as equipes, ser um agente mobilizador dessa pauta. (Sousa; Carmo, 2023).

A partir do processo de socialização, o indivíduo se integra ao sistema de valores e normas praticados pela organização, visando à mudança do ambiente e da sociedade em que vive. (Maccali *et al.*, 2015). Com isso, construindo uma cultura flexível pautada em valores humanos, também considerando a individualidade de cada sujeito são aspectos que devem compor a organização.

Nas organizações a cultura diz sobre a construção histórica dela e sua forma de negociação, sendo que implantar ações de gestão da diversidade se mostra como um diferencial na cultura e valores organizacionais. Estes aspectos são moldados a partir da história, costumes e sotaques, onde é compartilhado a partir da convivência social, sendo que estas ações reverberam nas organizações. (Santos; Patrocínio, 2022). A diversidade se inicia como distinção binária, onde podemos observar conceitos de atividades laborais que são diferentes entre os gêneros em vários contextos. (Leite Junior, 2021). No entanto, há uma

lacuna existente na distinção binária, nesse caso a diversidade, onde esta pode ser vista de diferentes formas e ângulos.

Nas empresas, a cultura organizacional funciona como um guia de conduta e pensamento para os seus colaboradores, sendo direcionadores de práticas, hábitos, comportamentos, princípios, políticas, crenças entre outros aspectos. Construídos a partir de crenças morais e éticas, previamente determinados, os valores pertencentes a uma organização, determina o que a cultura organizacional se propõe enquanto mercado de negócio, sendo dessa forma que ela se apresenta na sociedade. A presença desses valores contribui para a construção de uma identidade sólida intermediadora entre a relação dos colaboradores com a organização, sendo que a adesão dos valores pelos colaboradores, podendo no entanto, a corporação se destacar no mercado, tornando-se esse conjunto de normas e valores uma estratégia de negócio. (Santos; Patrocínio, 2022).

No contexto de PcDs, as empresas precisam conhecer as diferentes formas de inserção de pessoas com deficiência no contexto laboral, sendo contrária a visão de que o profissional deve vir preparado. Nesse caso, cabe à organização a responsabilidade em treinar e habilitar os colaboradores para as atividades em que estes irão executar, dando a oportunidade destes contextualizarem de forma dinâmica às práticas organizacionais. (Maccali *et al.*, 2015).

Segundo Santos e Patrocínio (2022), as empresas que aderirem em seu escopo de trabalho a gestão da diversidade acabam sendo mais competitiva no mercado de trabalho, atraindo colaboradores que se preocupam mais com os clientes, identificando-se com elas e como gostaria de ser incluídas, compartilhando uma comunicação adequada ao perfil dela. Essas empresas com colaboradores diversos acabam apresentando visões, opiniões, culturas, etnias, pensamentos e deficiências diversos, com isso, tornam-se uma empresa mais democrática e aproveita as vantagens que esse fator proporciona.

Valorizar a diversidade abre um leque de conhecimentos sobre as regras e valores culturais que podem não estar formalmente escritos dentro da organização, proporcionando o benefício mútuo, tanto do profissional quanto da empresa. (Maccali *et al.*, 2015). Nesse caso a organização pode apresentar valores humanitários sem estar formal em códigos de conduta disseminados entre os colaboradores.

5 AÇÕES AFIRMATIVAS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Partindo do princípio da justiça social, os gestores não devem reduzir as atitudes de inclusão apenas a essa visão, mas ter a interação do sujeito com o próprio negócio, que nem sempre são harmoniosas, necessitando muitas vezes de alguns ajustes com o intuito de evitar a exclusão e segregação no ambiente de trabalho. As ações dentro das empresas devem ser empregadas, com o objetivo de aceitar as diferenças entre os indivíduos, desenvolvendo os potenciais que os colaboradores apresentam. (Maccali *et al.*, 2015).

A temática em questão se torna instrumento da administração para o alcance de determinados objetivos, podendo beneficiar as organizações. Dessa forma, agregando valor à imagem da empresa, percepção positiva dos indivíduos e públicos de interesse para a organização, consolidação do clima organizacional e entre outros. (Andrade, 2013).

Falar em adequar uma organização com a gestão da diversidade se constitui em um conjunto de ações que visam promover a participação daquele público excluído como também acrescentar valores à organização. (Fleury, 2000). As ações afirmativas ou gestão da diversidade devem se atentar às práticas que as organizações precisam desenvolver para melhor adequação dos múltiplos profissionais do mercado. Com isso, inicialmente precisa desenvolver programas de treinamentos com foco na sensibilização dos líderes e colaboradores. (Fernandes, 2023).

Compreendendo a construção histórica, o enfrentamento contra a desigualdade e a promoção da inclusão e diversidade passa por um processo de desenvolvimento de instrumentos que dêem a oportunidade de operacionalização na complexidade estrutural. (Teixeira *et al.*, 2021). Nesse caso, cabe ao setor de RH realizar levantamentos das demandas que existem na organização e com isso, gerar ações que visem o desenvolvimento dos profissionais e, por consequência, da organização e, para além disso, buscar dar condições para a retenção das pessoas, sendo o ambiente adaptado para a execução das atividades de trabalho, retendo o colaborador.

Para isso, um dos métodos que as organizações podem usar para o desenvolvimento do tema nas empresas é trabalhar com a educação corporativa, comportando nela diversos treinamentos que busquem atender às demandas da empresa. A Educação corporativa consiste na dinâmica de aprendizagem, a partir de recursos da organização, para disseminar a aprendizagem contínua com foco em desenvolver as competências dos colaboradores e o repasse dos conhecimentos. (Toni; Alvares, 2016 *apud* Dutra; Eboli, 2022). Esta prática visa educar e desenvolver funcionários de todos os níveis, em específico os integrantes da cadeia de valor, com o intuito de trabalhar competências estratégicas para o negócio da organização. (Meister, 1999 *apud* Dutra; Eboli, 2022). Essa prática oriunda do setor de desenvolvimento

humano, pode moldar a cultura organizacional frente às demandas sociais que refletem na organização.

O treinamento e a estabilidade dos colaboradores são considerados importantes para a carreira do profissional e para o futuro da organização. Para uma gestão de recursos humanos, é crucial que busque o desenho do trabalho, contribuindo para a seleção de pessoas, onde esta última tem um importante papel nas organizações, principalmente no que diz respeito ao comprometimento dos futuros colaboradores. Outro fator importante para a gestão de recursos humanos compete à avaliação e a política de incentivos, que também se mostraram influentes para o desempenho dos profissionais e a permanência na organização. (Triguero-Sánchez; Peña-Vinces; Guillen, 2018).

Outra prática que precisa ser refinada nas organizações compete à comunicação, sendo esta relacionada a boas práticas no ambiente de trabalho. Assim, cria-se um ambiente de satisfação entre os seus colaboradores e, com isso, o meio laboral se torna mais saudável e eficiente. (Sousa; Carmo, 2023, Triguero-Sánchez; Peña-Vinces; Guillen, 2018). Contribuindo na compreensão holística da mão de obra na empresa, facilitando o olhar equânime diante das diferenças.

A comunicação possibilita a resolução de conflitos inerentes às relações organizacionais, de forma pacífica, gerando satisfação entre seus colaboradores. A qualidade nas conexões humanas aumenta a probabilidade de resolução de conflitos de maneira gratificante. (Rosenberg, 2019). Aponta-se também que a comunicação interna é relevante no exercício da cidadania e para a valorização do colaborador, onde este último pode disseminar os valores e crenças da organização. (Sousa; Carmo, 2023). Através de revistas internas, manual de empregados, controle de ruídos, pesquisa de atitudes e clima organizacional. (Chiavenato, 2014).

No tocante ao contexto laboral, para se trabalhar a diversidade nas organizações é imprescindível torná-la um valor através da comunicação interna. Esse valor contribui para a imagem da organização, onde esta pode estar alinhada com boas práticas de gestão e negócios. A comunicação dos líderes com seus liderados é importante, pois muitas vezes as organizações desenvolvem seus encarregados para a comunicação com o meio externo, sendo que estes precisam se adequar a habilidades de comunicação com sua equipe de trabalho. (Sousa; Carmo, 2023).

Segundo Teixeira *et al.* (2021), todo contexto histórico construído sobre a diversidade, que conhecemos até o momento e que chega a nossa compreensão sobre o tema, foi construído por um público que compõe o local de *normal*. Com isso, os autores acreditam que

devemos *desnaturalizar* os elementos que foram constituídos como norma e que constituem a forma de produção socioeconômica e organização da vida. Deve-se colocar em debate as construções das instituições, aplicando pontos de vistas singulares e não universais. (Teixeira *et al.*, 2021).

O setor de gestão de pessoas, quando bem gerenciado as ações voltado a gestão da diversidade, aproxima de pessoas diversas, compreendendo o seu contexto, desde o recrutamento, seleção, socialização e treinamento, pode apresentar ganhos no sucesso organizacional, no entanto, o contrário pode causar impactos na limitação dos ganhos. Com isso, gerir a diversidade nas organizações requer dos gestores práticas fundamentadas em valores de inclusão, em interações e responsabilidade com o público de colaboradores que integram o quadro de funcionários com deficiência e/ou diverso. (Maccali *et al.*, 2015).

Para além dos planos de implementação da gestão de diversidades, as empresas que visam trabalhar com essas questões, deve-se atentar como os seus funcionários atuais lidam com o tema, nesse caso podendo aplicar treinamentos de clima organizacional voltado para diversidade e inclusão, para então a empresa usar esse dado como estratégia competitiva de responsabilidade social. Faz-se necessário buscar entender como se constitui essa organização, a partir de pesquisa interna sobre como se encontra a situação atual da empresa, com os colaboradores que a compõem, sobre diversidade e inclusão. Os autores ainda sugerem o uso do modelo de Tuckman, seguindo as seguintes fases de Formação, Confrontação, Normatização e Atuação, sendo que essa última consiste no objetivo da organização onde os colaboradores terão a ciência de prática e respeito à diversidade e inclusão. (Santos; Patrocínio, 2022). Não é o objetivo deste artigo delinear sobre esse modelo, no entanto, citamos as fases que foram aplicadas no artigo consultado.

Maccali *et al.* (2015) identificam como práticas de recrutamento e seleção, socialização/sensibilização e treinamento como papel do setor de RH na gestão da diversidade. Os autores citados ainda consideram como práticas organizacionais um conjunto de ações desenvolvidas e implementadas pela organização. O processo de inclusão implica na reestruturação da organização em reconhecer as competências que os funcionários podem oferecer para a empresa, independente de suas limitações. No entanto, é importante perceber que para o processo de inclusão não há um padrão a se seguir, mas que as organizações compreendam que desenvolver à políticas de diversidade entre os colaboradores corrobora nas práticas de inclusão desses públicos.

Segundo o entendimento de Teixeira *et al.* (2021) chamar uma pessoa caracterizada como minoria para representar a diversidade não configura como uma prática sobre o tema.

Ações superficiais têm colaborado para a aliciação despolitizada da pauta. Com isso, os autores acrescentam que sair dessa visão acrítica, para outra que critique de forma transformativa sobre as desigualdades, reconhece que devemos atuar nas raízes do campo de forma a aprofundar em busca de reestruturação rumo à diversidade. Ainda no ponto vista dos autores, é necessário criar condições materiais e institucionais para que essa visão seja reposicionada e deslocada das margens para o centro.

As organizações possuem uma missão para existir, sendo esta a razão pela qual a empresa atua. Seja ela no meio primário, secundária ou terciária, esta possui uma finalidade e/ou motivo pelo qual existe. (Chiavenato, 2014). Segundo a afirmativa de Andrade (2013), a diversidade no cenário atual nas organizações, apresenta-se como discurso de respeito, sobrevivência e imposição da sociedade, considerando nesse caso o regramento da bolsa de valores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional está relacionada com a atuação da empresa frente a sua forma de se apresentar aos funcionários e a comunidade, em relação com a gestão da diversidade mostra o quanto a organização está preocupada com a saúde de seus funcionários e com os contextos sociais.

Os princípios básicos para a gestão da diversidade no meio laboral competem na compreensão dos conceitos generalistas sobre o assunto, como equidade, diversidade, inclusão, acessibilidade, entre outros, com isso correlacionar com as demandas sociais e o impacto individual do público que compõe a minoria. As empresas podem investir em ações afirmativas no contexto organizacional, compreender os contextos individuais, manter uma comunicação assertiva, trabalhar ações de educação corporativa em concordância com os contextos sociais, manter um ambiente equânime de chefia para chefiado para também se ter equidade entre os pares.

O remodelamento da cultura organizacional frente ao contexto de diversidade compete em desenvolver os conceitos básicos, porém importantes para as organizações e buscar se adequar a mesma para essas demandas. A finalidade dessas ações busca conseguir construir uma empresa com preceitos diversos e colaborativos, mostrando não somente ao público interno a importância sobre a temática, mas também a importância de trabalhar esses temas como pautas sociais.

Compreendendo a cultura organizacional como o conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que os indivíduos de determinada organização compartilham, intermediado a partir das relações, reproduzindo padrões de comportamentos coletivos. Dessa forma, a gestão da diversidade pode gerar na organização um impacto na conduta de seus colaboradores e que imagem a empresa quer apresentar à sociedade. Além disso, a organização deve se adequar a novos modelos de liderança, com condutas humanitárias, não violentas, desenvolver a capacidade de motivar a equipe a alcançar os objetivos em comum.

A relação entre os líderes, liderados e pares são aspectos que podem potencializar o desempenho profissional, contratando, treinando e retendo esses funcionários. Porém o contrário pode ser arriscado para o negócio, mediante ao prejuízo com a saúde mental dos colaboradores e os aspectos de rotatividade. Cabe à organização treinar e habilitar os colaboradores para as atividades em que estes irão executar, dando a oportunidade destes contextualizarem de forma dinâmica as práticas.

Percebe-se também que no contexto laboral é levado em consideração aspectos físicos e/ou ideológicos como deficiência física, cor de pele, orientação sexual, gênero, religião, dentre outros, sendo que não têm ligação direta com as competências profissionais. Com isso, é importante mais estudos aprofundando o tema, mas para além disso, que as ações afirmativas e gestão da diversidade sejam colocadas em prática dentro das organizações, olhando com outras lentes para as particularidades de cada colaborador e seu contexto.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações.

Revista de Administração de Empresas, v. 44, p. 20-29, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/#> Acesso em: 03 de outubro 2023.

AMIRALIAN, M. L. T. M. Desmistificando a inclusão. **Rev. Psicopedagogia**, Butantã - SP, p. 59 - 66, 16 fev. 2005. Disponível em:

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.publisher.gn1.link/revistapsicopedagogia.com.br/pdf/v22n67a07.pdf>. Acesso em: 02 de outubro 2023.

ANDRADE, M. C. Inclusão Da Diversidade Nas Empresas: Discurso De Respeito, De Sobrevivência Organizacional Ou Por Imposição Da Sociedade. **IOSR Journal of Business and Management**, Salvador - BA, v. 25, 18 jul. 2013. Disponível em:

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Marta-Andrade-5/publication/372573125_Inclusao_Da_Diversidade_Nas_Empresas_Discurs_o_De_Respeito_De_Sobrevivencia_Organizacional_Ou_Por_Imposicao_Da_Sociedade/links/

64bede94c41fb852dd98cb7d/Inclusao-Da-Diversidade-Nas-Empresas-Discursos-De-Respeito-De-Sobrevivencia-Organizacional-Ou-Por-Imposicao-Da-Sociedade.pdf. Acesso em: 12 nov. 2023.

BEZERRA, F. W. C. *et al.* Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 11, n. 11, p. 1 - 12, 21 ago. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Presidência da República. **Estatuto da Pessoa com Deficiência**, Brasília - DF, ano 2015, 6 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm#art112. Acesso em: 02 de outubro 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 494 p. ISBN 978-85-204-4549-5.

DUTRA, A. Q. N.; EBOLI, M. P. Educação Corporativa: Uma Revisão Sistemática e Bibliométrica. **XLVI Encontro da ANPAD-EnANPAD**, 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/b91a76b0b2fa7ce160212f53f3d2edba.pdf> Acesso em: 14 de novembro 2023.

FERNANDES, T. **Gestão da diversidade enquanto práxis: o protagonismo da cultura organizacional**. 2023. Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Organizações) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, University of São Paulo, Piracicaba, 2023. doi:10.11606/D.11.2023.tde-02102023-154454. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11153/tde-02102023-154454/publico/Thais_Fernandes_versao_revisada.pdf Acesso em: 22 de outubro 2023.

FERREIRA, C. A. A. *et al.* Diversidade e Gestão: Análise na perspectiva de gênero e raça no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento: Relatos de pesquisas**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 54-66, v. 10, n. 1, p. 56 - 66, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/48494/30060>. Acesso em: 23 de setembro 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 128 p. ISBN 978-85-97-01292-7.

LEITE, C. E. *et al.* Diversidade Nas Organizações: uma análise de resultados. **CASI**, Volta Redonda, 4 dez. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/290146546_Diversidade_Nas_Organizacoes_uma_analise_de_resultados Acesso em: 23 de setembro 2023.

LEITE JUNIOR, F. F. **“Vem Cá Que Eu Te Conto!” Trajetórias Profissionais De Travestis E Transexuais: Intersecções Entre Corpo, Gênero, Sexualidade E Raça**. Orientadora: Maria Cristina Lopes de Almeida Amazonas. 2021. 268 f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) - Universidade Católica De Pernambuco (UNICAP), Recife, 2021.

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. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, SÃO PAULO, SP, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015. Disponível em:

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 5 nov. 2023.

MEDEIROS, M. Publicidade inclusiva sob o olhar da ética e dos direitos humanos. *In*: VIDICA, Ana Rita; JORDÃO, Janaína. **Século XXI: a publicidade sem fronteiras?**. Goiânia: Editora da Imprensa Universitária, 2018. p. 156 - 180

SANTOS, M. P. S.; PATROCÍNIO, T. F.; OLIVEIRA, F. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS. **Revista Acadêmica Interdisciplinar INESP**, [s. l.], n. 4, p. 202 - 226, 2022. Disponível em:
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.inesp.edu.br/revista/wp-content/uploads/2022/11/Revista-4a-Edicao.pdf. Acesso em: 5 nov. 2023.

SILVA, P. M. M.; VASCONCELOS, C. Ricardo Maia de. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. **Comunicação & informação**: Revista do programa de pós-graduação em comunicação, Goiânia - GO, v. 22, p. 1 - 14, 2019. Disponível em:
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Da-Silva-3/publication/336705841_Diversidade_cultural_no_contexto_organizacional/links/5db9b554299bf1a47b01fdc8/Diversidade-cultural-no-contexto-organizacional.pdf. Acesso em: 5 nov. 2023.

SOUSA, M.; CARMO, H. Cultura Organizacional e Diversidade: Um Desafio para a Comunicação Interna. **Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.55592/524.2023.7482264. Disponível em:
https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2023/article/view/3753. Acesso em: 22 de outubro 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 333 p. ISBN 978-85-970-1076-3.

PIMENTEL, S. C.; PIMENTEL, M. C. Acessibilidade para inclusão da pessoa com deficiência: Sobre o que estamos falando?. **Rev. FAEEBA**: Ed. e Contemp, Salvador - BA, v. 26, n. 50, p. 91 - 103, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. ISBN 978-85-7717-158-3.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020. Disponível em:
https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/6705 Acesso em: 03 de outubro 2023

RODOLFO, B. D. *et al.* Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. **Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**: Revista eletrônica conhecimento interativo, São José dos Pinhais, v. 1, n. 2, p. 127 - 150, 2021. Disponível em:
http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/510/493. Acesso em: 24 de setembro 2023.

ROSENBERG, M. **Vivendo a comunicação não violenta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. ISBN 978-85-431-0770-7.

TEIXEIRA, J. C. *et al.*. INCLUSÃO E DIVERSIDADE NA ADMINISTRAÇÃO: MANIFESTA PARA O FUTURO-PRESENTE. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. e0000–0016, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RHJd88FZdXv6qWbTgpQbh8B/#> Acesso em: 12 de novembro de 2023.

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, jul. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/QJx7xwmkFPqrQVMBydWRBCF/?format=html#> Acesso em: 22 de outubro 2023.

VIEIRA, U. N.; PEREIRA, B. G. Cultura Brasileira E Cultura Organizacional: Uma Relação Existente. **Revista São Luís Orione online**, Araguaína, TO, v. 1, n. 15, 2020. Disponível em: <https://seer.catolicaorione.edu.br/index.php/revistaorione/article/view/163/118>. Acesso em: 14 nov. 2023.

YNGAUNIS, S. Uma Breve Reflexão Sobre O Ambiente Organizacional Como Um Espaço De Desconstrução De Barreiras Para Inclusão De Pessoas Com Deficiência No Mercado De Trabalho. *In*: LEMOS, ELSE; SALVATORI, PATRICIA. **COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES E ORGANIZAÇÕES**: pensamento e ação. 1. ed. São Paulo: Abrapcorp, 2019. cap. 3, p. 65 - 75. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2019/05/1_abrapcorp_comunicacao_diversidades_organizacoes.pdf Acesso em: 12 nov. 2023.