

## GESTÃO DA DIVERSIDADE OU AÇÃO AFIRMATIVA? UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL EM MANHUAÇU/MG

Luan Patrick Reis Serafim Leite<sup>1</sup>, Lilian Beatriz F. Longo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduando em Administração, FACIG, patrickluan1988@icloud.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração, FACIG, lilianfacig@hotmail.com

### Resumo

A diversidade organizacional e como ela é gerenciada dentro das organizações é um tema de suma relevância, pois com a eminente globalização e derrubada de barreiras, as organizações passaram a necessitar de funcionários mais versáteis e que possuíssem conhecimentos de diversas áreas. No entanto, a gestão da diversidade de forma eficaz tem se tornado um desafio para as empresas. Deste modo, as ações afirmativas atuam como forma de corrigir e evitar a discriminação, mas por sua vez, são pouco eficazes e de curta duração, não abordando a causa dos problemas. Diante disso, este estudo tem como objetivo, descrever como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e emprego de entrevista semiestruturada. Os resultados apontaram que as organizações de Manhuaçu-MG realizam uma gestão da diversidade de forma deficiente, não considerando a importância dos ambientes heterogêneos, contratando seus funcionários apenas por ações afirmativas, sem nem considerar o impacto social que tal contratação ocasionaria.

**Palavras-chave:** Organizações; Gestão da diversidade; Ações afirmativas; Funcionários.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

### 1. INTRODUÇÃO

O termo “Diversidade” está se consolidando na vida das organizações, mas apesar de sua disseminação, ainda existem muitas dúvidas sobre o seu significado e como realizar uma gestão da diversidade de forma eficaz, retratando a heterogeneidade presente nessas organizações (SARAIVA, 2009). As políticas de ações afirmativas ainda são o principal meio pelo qual pessoas com deficiências, negros, mulheres e idosos, conseguem seus postos nas empresas (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010). No entanto, o que se vê geralmente, são pessoas com deficiências relatando que sofrem discriminação no ambiente de trabalho, além de ficarem estagnados em seus cargos, pois poucas organizações oferecem oportunidade de crescimento e plano de carreira. Ainda incorporam de maneira simplória suas habilidades, recebendo uma baixa remuneração (BARBOSA, 2017). As mesmas discriminações também acontecem nos casos relacionados ao gênero (CAPELLE: MELO 2010), os cargos gerenciais para os negros (GONÇALVEZ, 2010) e a discriminação dos idosos no mercado de trabalho (MARRA, 2013).

Isso, por que a diversidade não possui um conceito restrito somente a inclusão de pessoas que possuam algum tipo de deficiência física, mas que se trata de algo mais rico e amplo, o que na visão de Fleury (2000) significa saber reconhecer que nas diferenças se encontram um eminente potencial. Sendo assim, atrelado a esse novo olhar sobre diversidade organizacional, esta pesquisa tem a seguinte problemática: como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG?

Este estudo se torna relevante, uma vez que, com o avanço da globalização e diminuição de barreiras, as grandes organizações passaram a necessitar de funcionários com versatilidade e conhecimentos de diferentes esferas (SABINO, 2018). Mais do que uma estratégia de negócios, ou um ‘simples’ cumprimento de lei, a diversidade da força de trabalho deve ser vista como competência central de um negócio e uma vantagem competitiva, já que um ambiente diversificado pode, na maioria das vezes, representar um aumento na criatividade, produção e inovação (CARDOSO; FILHO; CARDOSO *et. al*, 2007).

Observa-se também que o Brasil é um país formado por uma grande diversidade étnica cultural, com isso, o respeito as diferenças deveria ser algo implícito à sua população. Entretanto,

pesquisas apontam baixos índices de contratação diversificada, fator que representa o preconceito e resistência existente no mercado de trabalho quando se fala em inclusão e equidade (SABINO, 2018). Negros e mulheres ainda enfrentam olhares enviesados e desconfiados encarando questionamentos a cerca de suas competências, muitas vezes se contentando com cargos aquém de suas capacidades. As mulheres ainda lidam com o fato de estarem em um mercado de trabalho machista, que pré-estabelece que uma mulher deva ganhar menos exercendo as mesmas funções, não sendo avaliadas pela meritocracia, mas por seu gênero (MACHADO, 2000).

Nessa discussão em torno do tema, este estudo tem como objetivo, analisar como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações. Para isso, este artigo foi composto por cinco tópicos. O primeiro que constitui esta introdução, apresenta a contextualização do estudo, sua problemática e objetivo. O segundo apresenta o referencial teórico que ampara este estudo. A metodologia se encontra no terceiro tópico. A análise dos dados e discussão dos resultados são descritos no tópico quatro e as considerações finais são expostas no quinto e último tópico.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Gestão da diversidade**

A gestão da diversidade é um dos maiores desafios que um gestor pode enfrentar, pois ela significa diversas manifestações em um espaço de convívio geral (SICHEROLLI; MEDEIROS; JUNIOR, 2011). Entretanto, ele sempre deve possuir uma visão positiva em se ter um quadro de colaboradores o mais diverso possível. Os gestores possuem o desafio de conseguirem uma integração organizacional que não anule o potencial existente nas diferenças, garantindo a coesão e identidade, mas que acima de tudo mantenha o respeito com os diferentes grupos presentes na organização (CHANLAT *et. al*, 2013).

A diversidade pode aparecer em dois níveis dentro de uma organização, a de nível superficial, que consiste nas características que identificamos facilmente, como gênero, etnia e idade, características essas que não influenciam na maneira de pensar e agir dos indivíduos, mas que pode vir a gerar conflitos mediante aos estereótipos, e a de nível de diversidade profundo, que representa a diferença de personalidade e valores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2016). Normalmente esse nível deve receber uma maior atenção de seus gestores, pois com o tempo, pessoas que possuem diferentes valores morais, como orientação sexual, legalização do aborto e pena de morte, não conseguirão tolerar a convivência entre si (MATTE, 2015), trazendo conflitos para dentro da organização e uma rotatividade de seus funcionários.

A gestão da diversidade eficaz consiste na utilização de métodos da ARH – Administração de Recursos Humanos e na habilidade do gestor em construir um ambiente de trabalho onde todos os seus colaboradores se sintam satisfeitos e realizados, e que esses mesmos colaboradores vivam em perfeita harmonia entre si e com a organização (LIMA; LUCAS, 2012). Para que isso seja uma realidade, a organização deve definir a base de seus valores deixando claras as atitudes que sejam desaprovadas no ambiente de trabalho, como preconceitos, perseguições e desvalorização do outro. Para uma eficácia ainda maior, os gestores devem se atentar ao montar o seu quadro de funcionários, para as diversidades de nível profundo de sua equipe.

Segundo Kochhann e Rodrigues (2016), a gestão da diversidade surgiu como uma necessidade de justiça social, tendo como finalidade extinguir com o preconceito que está em torno da exclusão social gerada por ações e atitudes retrógradas. Empresas e gestores que ainda compartilham desse pensamento acabam aplicando uma gestão ineficiente da diversidade, ou simplesmente utilizam de ações afirmativas.

As ações afirmativas são políticas realizadas com o intuito de corrigir desigualdades que estão acumuladas por um longo tempo na sociedade (SPPIR, 2018), no geral, ações afirmativas possuem um efeito instantâneo e de baixa duração, sendo mais utilizadas por organizações que querem apenas resolver algum conflito latente ou ganhar credibilidade e a confiança de determinado setor de mercado. Essa atitude não deveria ser praticada pelas organizações, pois apesar da breve solução, é uma ação pouco ética e que gerará consequências, como a volta do problema inicial e uma possível desestabilização emocional de seus colaboradores.

### **2.2. As mulheres e as organizações**

Historicamente as mulheres são vistas como matriarcas do lar, servindo apenas para atividades domésticas, visão essa que está em contraposto com a realidade. Com as guerras que se

iniciaram do século XX e o envio dos homens aos campos de batalha, as mulheres em sua maioria foram praticamente obrigadas a entrarem no mercado de trabalho, tendo como intuito trazer sustento a sua casa, família e filhos enquanto seus maridos estivessem servindo na guerra (SILVA, 2017).

A origem e evolução da mulher no mercado de trabalho se iniciaram com a primeira e segunda guerra mundiais em que as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho. Mas a guerra acabou e com ela a vida de muitos homens que lutaram pelo país. Alguns dos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. Foi nesse momento que as mulheres sentiram-se na obrigação de deixar a casa e os filhos para levar adiante os projetos e o trabalho que eram realizados pelos seus maridos (PROBST, 2003, p. 02).

Atualmente as mulheres não possuem mais a relação de pertencentes ao homem e ao lar, elas são independentes, trabalham, constroem seus bens e buscam conquistar o seu espaço. Segundo o Governo do Brasil (2017), as mulheres passaram a ocupar 44% das vagas disponíveis no mercado, porcentagem que em 2007 era apenas de 40,8%.

Apesar de todos os avanços, as mulheres ainda sofrem constantes julgamentos de suas competências e desempenho. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), em 2016 as mulheres possuíam uma frequência escolar líquida, no ensino médio, em média 10% maior que a dos homens, e também, entre as pessoas que possuíam ensino superior completo, as mulheres se destacavam em média 3% a mais que os homens. Fatores esses que indicam mulheres que possuem perfeitas competências e predisõem a excelentes desempenhos (IBGE, 2018). Uma organização retrograda ainda chega a pagar 53% a menos para mulheres do que aos homens, situação essa que ocorre independente do cargo, mas também vale ressaltar, o menor número de mulheres em grandes cargos, como os de gestão e diretoria (CAVALLINI, 2018).

Na busca de extinguir esses pensamentos equivocados em relação à mulher e sua força de trabalho, as organizações devem buscar a criação de uma política interna de equidade de seus colaboradores, não às diminuindo em relação ao homem e as remunerando de forma justa. Para Romero (2006), as mulheres convivem diariamente “com homens que tentam manter a postura autoritária, com dificuldades em expor seus sentimentos e trabalhar em equipe”; e quando ainda se mostram “submissas a essa autoridade, encontram barreiras para galgar postos de comando”. Neste sentido, as empresas precisam aplicar a diversidade de gênero de forma eficaz em todas as esferas da organização.

### 2.3. Idosos em atividades laborais

A população brasileira e do mundo está sofrendo um notório processo de envelhecimento. Estima-se que em 2050 haverá o triplo de pessoas acima dos 60 anos em relação a 2015 (TRIGUEIRO; BITANTE; KUBO *et. al*, 2016). Com o envelhecimento, as pessoas estão permanecendo em seus empregos por um maior período. Segundo Camarano<sup>1</sup> *apud* Trigueiro (2016), ainda existem diversos fatores para os idosos se manterem no mercado de trabalho, um deles, é a vasta experiência que esses funcionários apresentam e a necessidade das empresas em manterem esse capital intelectual. O segundo se encontra no componente financeiro, onde muitos funcionários se vêem obrigados a continuarem trabalhando, por não receberem aposentadorias que supram suas necessidades.

No entanto, o mercado de trabalho necessitaria absorver toda sua população, contando desde a nova geração que está ingressando nesse mercado até aos que já estão inseridos há muitos anos. Todavia isso não reflete a realidade na qual as organizações estão inseridas, visto que elas estão preferindo a força de trabalho mais jovem e deixando de lado os colaboradores com idades mais avançadas (MENDES; PESSOA; HERNANDEZ, 2014). “Para as pessoas com mais de 60 anos de idade, arrumar emprego não é uma tarefa simples. A concorrência com pessoas mais jovens faz a procura por emprego parecer desvantajosa” (MENDES; PESSOA; HERNANDEZ, 2014). As empresas ainda justificam suas contratações preferencialmente por jovens com a resposta que eles possuem mais criatividade e inovação, enquanto os funcionários mais velhos não apresentam a mesma competência e capacidade (MENDES; PESSOA; HERNANDEZ, 2014).

Mesmo com essas dificuldades enfrentadas, algumas empresas estão solidificando uma política de diversificação na idade de seus colaboradores, atitude que estimula a troca de

<sup>1</sup> CAMARANO, A. A. O idoso brasileiro no mercado de trabalho. Texto para Discussão 830. Rio de Janeiro: IPEA. 2001

experiências entre gerações (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). As organizações em geral devem considerar uma vantagem a contratação de pessoas mais velhas, pois elas possuem características muito relevantes, como a qualificação, resiliência e baixa rotatividade (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). É necessário também que essas empresas se mostrem mais dispostas a reduzir os preconceitos perante o idoso, estabelecendo ações voltadas para a inclusão desses funcionários, não deixando que exista qualquer tipo de desvalorização de seus serviços ou que ele vire razão de chacotas de seus colegas de trabalho (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

## **2.4. Negros e suas relações de trabalho**

Pessoas de pele negra possuem um eminente conflito com a relação de trabalho, conflito esse, proveniente desde a instalação da escravidão no Brasil, que ocorreu pela coroa portuguesa, no século XVI e foi apoiada pelo sistema jurídico, pelos latifundiários e pela igreja (MACHADO; CAINELLI, 2014). Segundo Lovejoy (2002), o escravo é tido como uma propriedade de um terceiro, estando sujeito a ser comprado e vendido a qualquer momento, tendo sua força de trabalho à disposição de seu dono, não possuindo direito a própria sexualidade e sofrendo castigos físicos como punições, geralmente essa condição é hereditária. A mudança do trabalho escravo para o trabalho livre acaba ocorrendo em detrimento de pressões externas do que por escolha de quem estava nas camadas de controle do Brasil colônia (ASSIS, 2009).

Pacheco (2008) diz que além das desigualdades sócio-culturais, nossa sociedade também exerce uma discriminação racial e um racismo dissimulado para com esses indivíduos, tais fatores implicam diretamente em como um negro estará dentro de uma organização. Dados do IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística afirmam que no segundo trimestre de 2018, 64,1% dos desempregados no Brasil possuíam pele negra ou parda, índices que em 2012 eram de 59,1%, tendo um aumento de 5% em seis anos. A discriminação racial está diretamente ligada ao mundo laboral, estabelecendo uma estrutura de hegemonia que atrela o negro aos serviços que necessitam de baixa capacidade intelectual, funções de subordinação, socialmente e economicamente inferiores (LOPES, 2017).

Dessa maneira, as organizações devem valorizar o trabalho de seus colaboradores negros, lhes oferecendo cargos coesivos com suas habilidades e formação, não os impondo apenas cargos inferiores. Pois apenas 4,7% dos postos de direção de grandes empresas estão sendo ocupados por afrodescendentes (VANINI, 2017). Além de terem cargos coerentes, eles também devem receber salários iguais a um indivíduo branco com as mesmas qualificações para um mesmo cargo.

## **2.5. Deficientes e suas novas forças de trabalho**

Pessoas com deficiência serem contratadas por organizações públicas e privadas tem se tornado objeto de diversas pesquisas, pois coloca a realidade de trabalho frente a um novo desafio: trabalhar com pessoas que anteriormente estiveram excluídas dos meios sociais e de produção (CARVALHO; FREITAS, 2009).

Noerbeck Motta Júnior (2012) afirma que a desinformação e o desinteresse é uma das principais causas da exclusão de portadores de deficiência no convívio social e de trabalho. No passado, por diversos fatores, as famílias escondiam seus filhos deficientes dos amigos e da sociedade. Seguindo essa linha de pensamento, instituições de apoio e atenção aos deficientes, como a APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais, inconscientemente também adotaram este posicionamento e camuflaram seus “alunos” da sociedade como um todo, se tornando um local onde se cresce pessoas sem perspectiva de futuro e um propósito de vida (JÚNIOR; BAPTISTA *et. al*, 2012).

O Brasil está se atentando por esse segmento da sociedade, pois se trata de uma população com direitos e necessidades idênticos a de qualquer outro cidadão. Sendo assim, o governo brasileiro, em 1991 criou a Lei de Cotas, prevendo que qualquer empresa privada que atinja o número de 100 ou mais funcionários deva destinar de 2% a 5% de seus postos de trabalho a pessoas com algum tipo de deficiência. De acordo com dados divulgados pelo governo do Brasil (2012), há 306 mil pessoas deficientes formalmente empregadas no país, sendo 223 mil pela ação da Lei de Cotas. Se todas as organizações cumprissem com seus deveres impostos por essa lei, mais de 900 mil deficientes estariam em postos de trabalho.

Com isso, pode-se ver que apesar de esforços governamentais, deficientes ainda encontram obstáculos em sua vida laboral. Bechara *et. al* (2014) realizou uma pesquisa que chegou a um resultado onde a maior parte das pessoas com deficiência possuem ensino superior, fator que

geralmente destaca uma pessoa no mercado de trabalho, mas que para eles, ainda não seja de extrema relevância, pois as organizações insistem em ignorá-los.

O contexto de eventuais contratações leva à discussão sobre as ações tomadas e a real intenção das organizações ao promoverem a inclusão dos profissionais com deficiência, questiona-se se é apenas uma ação afirmativa, um cumprimento de lei ou uma real gestão da diversidade de forma eficiente (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013). Empresas com gestão da diversidade eficiente e uma boa visão de mercado, se atentam mais aos deficientes, pois apesar dos desafios que disso advêm, também se possuem potenciais vantagens em possuí-los em sua equipe (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

### 3 METODOLOGIA

Para este estudo foi realizado o tipo de pesquisa descritiva, que de acordo com Vieira (2002), se trata de uma pesquisa que busca conhecer e interpretar uma realidade sem alterá-la. Buscou-se dessa forma, descrever como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações.

Para isso, foi utilizado neste estudo, uma abordagem qualitativa, não se preocupando com uma representatividade numérica, mas, sim, de uma compreensão mais a fundo sobre o tema (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), com emprego de entrevista semiestruturada, onde o entrevistador seleciona um conjunto de questões em torno do tema estudado, mas deixa que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que surjam do desdobramento do tema central (NASCIMENTO, 2008).

Para finalizar a amostra pesquisada, optou-se por utilizar o método de saturação dos dados, que segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008) é uma ferramenta conceitual, que frequentemente é utilizada em relatórios de pesquisas qualitativas de diversas áreas, estabelecendo o tamanho de uma amostra em estudo.

Sendo assim, foram entrevistados 10 gestores de empresas de diversos ramos em Manhuaçu/MG, buscando conhecer como é a realizada a gestão da diversidade superficial nos seguintes itens: gênero, etnia, idade e deficiência.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1. Perfil da amostra pesquisada

Após a coleta dos dados, deu-se início a análise e discussão dos resultados. Abaixo, destaca-se o perfil das empresas analisadas conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil das empresas analisadas

Entrevistado	Cargo	Gênero	Ramo da Empresa	Tempo no Mercado
E1	Tesoureira/RH	Feminino	Prestação de Serviço	11 anos
E2	Gerente	Feminino	Educação	16 anos
E3	Gerente	Masculino	Varejista	66 anos
E4	Gerente	Masculino	Comercialização de café	39 anos
E5	Proprietário	Feminino	Alimentício	3 anos
E6	Gerente	Masculino	Construção Civil	38 anos
E7	Gerente	Feminino	Saúde	6 anos
E8	Supervisor	Masculino	Educação	10 anos
E9	Gerente	Masculino	Varejista	20 anos
E10	Proprietário	Masculino	Automotiva	15 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a amostra analisada se constituiu de empresas de diversos ramos de atuação com uma média de 22 anos no mercado. Os dados foram coletados em sua maioria com os gerentes, que em grande parte eram do sexo masculino. Destacam-se apenas quatro respondentes do sexo feminino.

## 4.2. Análise dos resultados

Com relação à alocação das mulheres no mercado de trabalho na cidade de Manhuaçu-MG, observou-se que aproximadamente 44% de seus funcionários são do sexo feminino, levantamento que está coerente com os dados do Governo do Brasil (2017), mostrando que as mulheres já estão praticamente em par de igualdade em relação a quantidade no mercado de trabalho, como pode-se observar no depoimento abaixo:

[...] recentemente fizemos um teste com algumas mulheres e passamos as admitirem para um cargo que antes só se tinham homens (E6).

Esse resultado permite verificar que embora as mulheres ainda são remuneradas de forma desigual em relação aos homens e ainda são alocadas em cargos inferiores, predominantemente masculinos, assim como aponta Cavallini (2018), começa-se a surgir algumas mudanças nas organizações pesquisadas que passaram a analisar a competência e as habilidades para o cargo e não o gênero. No entanto, percebe-se esta mudança apenas em algumas organizações pesquisadas, o que remete ainda ao pensamento de Romero (2006), que aponta as dificuldades encontradas pelas mulheres para assumirem cargos de comando.

Com relação à gestão da diversidade no que diz respeito à alocação dos idosos nas empresas pesquisadas, os dados apontaram que a maioria das organizações não possui ou conta com apenas alguns indivíduos com mais de 60 anos em seu quadro de funcionários. Observou-se que apenas uma empresa no ramo da educação alegou ter mais de 50% de seus funcionários com idade superior a 60 anos, conforme depoimento abaixo:

Como nosso ramo é de educação, quanto mais experiência profissional e acadêmica nossos professores possuírem, mais conhecimento eles poderão ministrar nas aulas. A experiência conta muito [...] (E2).

Esta fala indica a valorização da bagagem e experiência de um profissional mais velho, possibilitando o maior número de histórias vivenciadas que possibilitam uma melhor formação profissional para os alunos. Essa gestão que permite a contratação de pessoas mais velhas vai ao encontro do que salienta Monaco (2016), ao dizer que a empresa que contrata funcionários mais velhos possui características muito relevantes, como a qualificação, resiliência e baixa rotatividade.

No entanto, essa gestão realizada ainda está presente em uma minoria das empresas. No geral, a pesquisa apontou que as empresas pesquisadas possuem minoria (aproximadamente 32,9%) de seus funcionários com uma idade mais elevada, levando a conclusão de que o discurso de que as organizações estão preferindo a força de trabalho mais jovem às mais velhas, assim como salientam Pessoa e Hernandez (2014), ainda é realidade na maioria das organizações.

Em relação à gestão da diversidade para alocação de negros nos quadros de funcionários das empresas analisadas, a realidade ainda demonstra uma grande desigualdade nas empresas. Percebeu-se uma minoria empregada, principalmente nos cargos de gestão, o que reflete os estudos e Gonçalves (2010). Os gestores não apontaram nenhum tipo de preconceito ao falar da raça, no entanto, a contratação de pessoas negras se fez minoria em todas as empresas pesquisadas. Observou-se que apenas 16% dos funcionários são negros. Esses dados confirmam as informações fornecidas pelo IBGE (2018), que ressalta o elevado índice de desemprego da população negra no Brasil no segundo trimestre do ano de 2018, onde destaca-se 64,1% de desempregados nesta condição.

Os dados reforçam o que ressalta Pacheco (2018) ao afirmar que além das desigualdades sócio-culturais, a sociedade em que vivemos também exerce uma discriminação racial com pessoas de pele negra, que interferem diretamente em sua alocação no mercado de trabalho.

Por fim, sobre a alocação dos deficientes físicos, a maioria das empresas entrevistadas se mostrou fechada e desinteressada para a contratação de funcionários com qualquer tipo de deficiência. Todas as empresas com mais de 100 funcionários responderam que só contratam deficientes físicos por causa da lei de cotas, ou que reflete apenas em 0,79% aproximadamente dos funcionários dessas empresas possuíam alguma deficiência.

A desinformação e o desinteresse das organizações é uma das principais causas da exclusão dos portadores de deficiência, tal como afirma Motta Júnior (2012), justificando que os poucos que ainda são contratados foram efetivados por ação da Lei de Cotas, que prevê que qualquer empresa ao atingir o número de 100 funcionários, deverá reservar de 2% a 5% de suas vagas a deficientes.

Sendo assim a contratação desses funcionários trata-se apenas de uma ação afirmativa, como discute Campos, Vasconcelos e Kruglianskas (2013).

No geral, percebe-se que as empresas não estão valorizando o potencial existente nas diferenças, garantindo a coesão e identidade dos indivíduos, o que não fomenta o respeito com os diferentes grupos presentes na organização, tal como aponta Chanlat, *et. al* (2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade organizacional e como ela é gerenciada dentro das organizações é um tema de suma relevância, pois com a eminente globalização e derrubada de barreiras, as organizações passaram a necessitar de funcionários mais versáteis e que possuísem conhecimentos de diversas áreas. Diante disso, esse estudo buscou descrever como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações.

Após analisar os dados, percebe-se que a diversidade embora se constitua em uma integração organizacional, ainda está longe de ser realizada na prática em toda a sua essência dentro das organizações. Basta analisar a diversidade em nível superficial como foi retratada nesta pesquisa para observar que em algumas empresas essa gestão não chega nem a existir.

Em geral, as empresas entrevistadas contam com uma baixa porcentagem de negros, idosos e deficientes, se sobressaindo apenas na questão de gênero, onde homens e mulheres foram apresentados praticamente em estado de igualdade na relação de número de colaboradores. Poucas foram as empresas que relataram contratar algum deficiente para suas atividades, e as que alegaram ter este tipo de contratação, revelaram ser por meio de ação afirmativa, amparada pela lei que as obriga tal ato.

Evidenciou-se dessa forma, que as ações afirmativas contribuem para uma má gestão da diversidade, pois as empresas não associaram a importância de se ter ambientes heterogêneos. Muitas empresas apenas realizam a contratação por força de lei, sem nem considerar o impacto social que tal contratação ocasiona. No entanto, há de se considerar que se não houver a ação afirmativa, poderia-se evidenciar resultados ainda piores dos que os encontrados aqui. O que permite concluir que a gestão da diversidade está sendo realizada de forma deficiente nas empresas pesquisadas.

Recomenda-se futuros estudos analisando a gestão da diversidade em nível profundo, buscando analisar a potencialidade dos funcionários representada nas diferenças de personalidade e valores encontrados nos ambientes organizacionais.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSIS, J. F. Relações De Trabalho Da População Negra No Brasil. **IV Jornada Internacional de Políticas Públicas**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <[http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/4\\_questao-de-genero/relacoes-de-trabalho-da-populacao-negra-no-brasil-situacao-das.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/4_questao-de-genero/relacoes-de-trabalho-da-populacao-negra-no-brasil-situacao-das.pdf)>. Acesso em 09 out. 2018.

BARBOSA, A. 'Discriminação é a pior violência no mercado de trabalho', afirma jovem com deficiência, **G1 – TV SERGIPE**, Aracaju, 2017. Disponível em <<https://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/discriminacao-e-a-pior-violencia-no-mercado-de-trabalho-afirma-jovem-com-deficiencia.ghtml>>. Acesso em 05 out. 2018.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista Administração**, v. 48, n. 3, p. 560 - 573. São Paulo, 2013.

CAPELLE, Monica Carvalho Alves; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 3, art. 161, p. 71-99, 2010.

CARDOSO, J. A. S.; FARIAS FILHO, J. R.; CARDOSO, M. M. S.; DEIRO, R.; OLIVEIRA, U. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de Contabilidade e Auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **Inserção de Gestão de Trabalho de Pessoas com Deficiência: Um Estudo de Caso**. RAC, Curitiba, v.13, Edição Especial, art. 8, p. 121- 138, jun. 2009.

CAVALLINI, M. Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas, diz pesquisa. **G1 ECONOMIA**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em 04 out. 2018.

CHANLAT, J.; DAMERON, S.; FREITAS, M. E.; DUPUIS, J.; ÖZBILGIN, M. Desafios da Gestão da Diversidade nas Organizações. **FGV EAESP Pesquisa**, São Paulo, 2013. Disponível em <<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/desafios-da-gestao-da-diversidade-nas-organizacoes>>. Acesso em 08 out. 2018.

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

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>>. Acesso em 13 out. 2018.

GANDRA, A. IBGE: mulheres ganham menos que homens mesmo sendo maioria com ensino superior. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganham-menos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior>>. Acesso em 04 out. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. **UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 13 out. 2018.

GIMENES, A. M.; BECHARA, M. T.; ÁCILA, R. N. P.; RODRIGUES, B. C.; ARAÚJO, D. C. S. A. A dificuldade da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Londrina, 2014. Disponível em <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_33\\_1426199840.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426199840.pdf)>. Acesso em 11 out. 2018.

GONÇALVES, B.S. (Coord.). Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2015.

GOVERNO DO BRASIL. Lei que regula a contratação de pessoas com deficiência completa 21 anos. 2012. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/noticias/emprego-e-previdencia/2012/07/lei-que-regula-a-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-completa-21-anos>>. Acesso em 11 out. 2018.

GOVERNO DO BRASIL. Mulheres ganham espaço no mercado de trabalho. 2017. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 04 out. 2018.

IBGE. Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em 08 out. 2018.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Segundo Trimestre de 2018. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2018\\_2tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_2tri.pdf)>. Acesso em 10 out. 2018.

JÚNIOR, N. M.; BAPTISTA, I. P. C.; RAMOS, P. D. A.; SOUZA, R. R.; SILVA, C. E. A Inserção de Profissionais Portadores de Deficiência nas Empresas. **IX simpósio de excelência em gestão e tecnologia 2012**. Resende, 2012. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/9516662.pdf>>. Acesso em 11 out. 2018.

KOCHHANN, S. RODRIGUES, G. O. A Gestão da diversidade: Uma questão social emergente ou dignidade humana? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 182, p. 01-11. Maringá, 2016. Disponível



em <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/31457/16942>>. Acesso em 08 out. 2018.

LIMA, L. C.; LUCAS, A. A Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos. **Centro Universitário FEI - Fundação Educacional Inaciana**. São Bernardo do Campo, 2012. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/311583948\\_Gestao\\_da\\_Diversidade\\_e\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_Implicacoes\\_para\\_a\\_Area\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.researchgate.net/publication/311583948_Gestao_da_Diversidade_e_Gestao_de_Pessoas_Implicacoes_para_a_Area_de_Recursos_Humanos)>. Acesso em 08 out. 2018.

LOPES, V. Pesquisa constata discriminação racial recorrente no mercado de trabalho. **Jornal Estado de Minas**. Belo Horizonte, 2017. Disponível em <[https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2017/07/23/interna\\_gerais,885946/negros-ainda-sofrem-desigualdade-no-mercado-de-trabalho.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2017/07/23/interna_gerais,885946/negros-ainda-sofrem-desigualdade-no-mercado-de-trabalho.shtml)>. Acesso em 10 out. 2018.

LOVEJOY, P. E. **A Escravidão na África** - Uma História de Suas Transformações, 1ª Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2002.

MACHADO, L. Z. Perspectivas em confronto: relações de gênero ou patriarcado contemporâneo? **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**. Brasília, 2000. (Série Antropologia n. 284). Disponível em <[http://www.compromissoeatitude.org.br/wp-content/uploads/2012/08/MACHADO\\_GeneroPatriarcado2000.pdf](http://www.compromissoeatitude.org.br/wp-content/uploads/2012/08/MACHADO_GeneroPatriarcado2000.pdf)>. Acesso em 06 out. 2018.

MACHADO, M. A.; CAINELLI, M. R. A Trabalho Escravo no Brasil: do período colonial aos dias atuais. Versão Online **ISBN Cadernos PDE OS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA PARANAENSE NA PERSPECTIVA DO PROFESSOR**, v. 1. Ivaiporã, 2014. Disponível em <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2014/2014\\_uel\\_hist\\_artigo\\_marli\\_aparecida\\_machado.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_uel_hist_artigo_marli_aparecida_machado.pdf)>. Acesso em 09 out. 2018.

MARRA, A. V. Identidade, trabalho e construção social da aposentaria para executivos. 2013. 215f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisa e Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

MATTE, M. A. Influências dos Valores Morais no Respeito às Diferentes Opiniões. **Portal Sociologia**. Brasil, 2015. Disponível em <<http://www.sociologia.com.br/a-influencias-dos-valores-morais-no-respeito-as-diferentes-opinioes/>>. Acesso em 08 out. 2018.

MENDES, A.; PESSOA, E.; HERNANDEZ, Y. O envelhecimento e os desafios no mundo do trabalho. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 6, n. 1, 2014.

NASCIMENTO, C. R. A. Programa Ética e Cidadania - Construindo valores na escola e na sociedade: um estudo de caso. **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**. Brasília, 2008. Disponível em <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/671/3/2008\\_ClaudiaRAdoNascimento.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/671/3/2008_ClaudiaRAdoNascimento.pdf)>. Acesso em 25 out. 2018.

PACHECO, C. M. F. **Origens e Transformações da Escravidão na África**: Como o Negro Foi Transformado em Sinônimo de Escravo. Curitiba, 2008. Disponível em <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1399-6.pdf>>. Acesso em 09 out. 2018.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>>. Acesso em 24 out. 2018.

PROBST, E. R. A Evolução da mulher no mercado de trabalho. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**. Blumenau, 2003. Disponível em <[http://www.mobilizadores.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/artigo\\_jan\\_gen\\_a\\_evolucao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.mobilizadores.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf)>. Acesso em 24 out. 2018.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e pratica no contexto brasileiro, 14ª ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010.

ROMERO, S. M. T. Relações de gênero no contexto organizacional. CAESURA, ULBRA, Canoas, n.28, p.99-111, jan./jun. 2006.

SABINO, R. Entenda o conceito e importância da diversidade nas organizações. **Centro Universitário Maurício de Nassau** - UNINASSAU, Graças, 2018. Disponível em <<https://www.uninassau.edu.br/noticias/entenda-o-conceito-e-importancia-da-diversidade-nas-organizacoes>>. Acesso em 03 out. 2018.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SEPPIR (SECRETARIA NACIONAL DA PROMOÇÃO DA IGUALDADE RACIAL). O que são ações afirmativas. **MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS - SEPPIR**, 2018. Disponível em <<http://www.seppir.gov.br/assuntos/o-que-sao-acoes-afirmativas#wrapper>>. Acesso em 03 out. 2018.

SICHEROLLI, M. B.; OLIVEIRA, C. R.; JÚNIOR, V. M. V. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. **3º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, João Pessoa, 2011. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em 08 out. 2018.

SILVA, M. R. A mulher no mercado de trabalho: a busca pela quebra de paradigmas impostos pela sociedade. **Anais do Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online**, v. 6, n. 1. Carangola, 2017. Disponível em <[http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais\\_linguagem\\_tecnologia/article/view/12106](http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais_linguagem_tecnologia/article/view/12106)>. Acesso em 24 out. 2018.

TRIGUEIRO, F. M. C.; BITANTE, A. P.; KUBO, E. K. M.; OLIVA, E. C. Fatores Motivacionais e os Idosos em Atividades Laborais. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 94-116, 2016.

VANINI, E. Barreiras da discriminação impedem ascensão dos negros no mercado. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/barreiras-da-discriminacao-impedem-ascensao-dos-negros-no-mercado-21645834>>. Acesso em 10 out. 2018.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v.5, n.1, p.61-70. Curitiba, 2002.