

# OS IMPACTOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Francisco Kaue Clementino dos Santos<sup>1</sup>

Lilian Tamires da Silva Barbosa<sup>2</sup>

Prof. Esp. Jaqueline Leocádio da Silva<sup>3</sup>

## Resumo

Este trabalho de conclusão de curso tem como foco os impactos da gestão da diversidade nas relações de trabalho, concretizando-se que ainda nos tempos atuais é enfrentado preconceitos e desigualdade relacionados à diversidade dentro das organizações. Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância da diversidade dentro das empresas e seus resultados. Deste modo, realizou-se uma pesquisa qualitativa onde os dados foram coletados por meio de pesquisas bibliográficas realizadas em livros, artigos e por um estudo de caso em uma empresa de grande porte. Os resultados obtidos revelam que a inclusão pela diversidade gera grande aprendizagem no âmbito profissional e que isso acontece nas práticas cotidianas de trabalho por meio das relações sociais e das interações. Em uma relação processual, ocorre o compartilhamento de experiências, conhecimentos, sugestões, ideias, valores, crenças, hábitos, que desenvolvem novas práticas, novas formas de trabalho e novos conhecimentos. A convivência e as interações entre as diferentes gerações e gêneros no ambiente de trabalho podem contribuir para a tomada de decisões mais precisas e o sucesso da organização. Além do mais, as empresas passam pelo desafio diário de gerir diferentes maneiras de ver, de ser e estar no mundo, por isso estão em constante evolução. Em tempos de mudanças torna-se necessário garantir a adaptação constante à exigência de mercado.

**Palavras-Chave:** Diversidade, Gerações, Gêneros, Inclusão, Organizações.

## Abstract

This study aims to analyze the impacts of Diversity Management within the company. It seeks to show the importance for the organizational culture and climate when actions to ban prejudice are implemented in the company. Thus, first we researched books on the issue, and secondly we developed a case study in a big company where actions to avoid prejudice are carried out. It has proved that in companies where such actions are implemented the organizational environment gets better and better driving to the success of the companies. Besides, in times of change the companies have to be aware of the differences as a competitive advantage.

**Key words:** Diversity; generation; gender; inclusion; organizations.

---

<sup>1</sup> Aluno do curso de Administração da UniFECAF. E-mail: francisco.santos14358@a.fecaf.com.br

<sup>2</sup> Aluna do curso de Administração da UniFECAF. E-mail: lilian.barbosa@a.fecaf.com.br

<sup>3</sup> Professora e orientadora do curso de Administração da UniFECAF. E-mail: jaqueline.leocadio@pro.fecaf.com.br

## 1 Introdução

No mundo globalizado em que vivemos, a diversidade é uma questão trabalhada em diferentes ramos mercadológicos e sociais, visando uma diversificação de ideias, experiências, histórias e vivências.

O Brasil é conhecido por abranger a pacificação entre as diferenças, pois é um país diversificado em relação à cultura, gêneros, questões sociais e ideológicas. Porém, nas empresas, essa pacificação é uma questão complexa de ser compreendida devido à dificuldade em questões de convivência, crenças e opiniões diferentes. As organizações abrangem claramente o impacto da diversidade no ambiente organizacional e, com isso, o sucesso, o rendimento, o trabalho em equipe e a qualidade de trabalho são afetados. A inclusão da diversidade é vista como um princípio importante para um ambiente harmônico dentro das organizações, podendo trazer benefícios ou malefícios para a empresa, pois, ainda nos tempos atuais há pessoas que são preconceituosas, têm dificuldades em aceitar opiniões contrárias e contêm pouco conhecimento no assunto abordado. O tema do trabalho é: “Os impactos da gestão da diversidade nas relações de trabalho”, tendo como foco apresentar de que forma a gestão da diversidade pode impactar nas relações de trabalho e a importância dessa gestão nas empresas. A diversidade sendo trabalhada de forma eficiente promove transformações mediante as relações pessoais e profissionais. Além do mais, promover ações de trabalho com as diversas diferenças traz grandes trocas de experiências, aprendizado e desenvolvimento pessoal. De certo modo, a crescente pauta sobre a diversidade nas empresas vem sendo uma característica plausível de oportunidades de haver perspectivas diferentes em um ambiente e assim promovendo a inclusão e bem-estar de todos que adentram a empresa. O problema apresentado neste trabalho é: “Por que ainda nos tempos atuais relatam-se preconceitos e desigualdades relacionados à diversidade dentro das organizações”? Com base no objetivo geral, caracterizamos como objetivos específicos: apresentar os principais conceitos da gestão da diversidade nas organizações, discutir os métodos de gestão com foco nas relações de trabalho e mostrar os pontos positivos da gestão da diversidade no âmbito organizacional. Para transparecer as informações deste trabalho, foi usado como metodologia de desenvolvimento, pesquisas bibliográficas, arquivos, dados

qualitativos, fontes de procedência verídica, estudo de caso entre diversas fontes para que possamos de forma falar com êxito e compreensão sobre a gestão da diversidade nas relações de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A diversidade geracional e o comportamento das gerações *Bommer, X, Y e Z* nas organizações;**

A diversidade geracional é o nome dado a um grupo de pessoas de diferentes idades que convivem em um mesmo ambiente. Nas organizações, este conceito é utilizado para identificar os profissionais de diversas faixas etárias que trabalham dentro da empresa. Essas gerações mudam em corrente contínua e são idealizadas como sendo o tempo da experiência.

A vida social se estabelece dentro de um processo que não se interrompe nunca, é impossível imaginarmos uma sociedade que uma geração não dê lugar a outras; em que não haja transmissão cultural que mantenha a preservação de uma memória social em que parte da cultura transmitida pelas gerações mais velhas não sejam esquecidas e que não haja inovação cultural (KANNANE, 2018, p. 156)

Na tentativa de compreender o que acontece no ambiente em torno de uma geração, é preciso que se olhem os fatos, acontecimentos históricos e sociais. São os fatos que criaram a construção social das gerações, da economia e do mundo. Como exemplo, as grandes Guerras Mundiais, a queda do muro de Berlim e a internet, esses acontecimentos fizeram com que o desenvolvimento das gerações crescesse em tais períodos. Antigamente uma geração era definida a cada 25 anos, atualmente especialistas apontam que uma nova geração surge a cada 10 anos. Nas organizações, isso implica pessoas de diferentes idades e costumes vivendo em um mesmo ambiente de trabalho, trocando experiências e ao mesmo tempo gerenciando conflitos em um curto prazo (KANAANE, 2018)

Visando contribuir para a compreensão dos comportamentos dessas gerações dentro das organizações, iremos abordar as mudanças comportamentais das gerações *Baby Boomer, X, Y e Z*, mostrando qual a

forma que as gerações lideram os conflitos, as relações interpessoais e as influências nos resultados empresariais.

### **2.1.1 Geração Baby Bommer**

Essa geração nasceu logo após o fim da Segunda guerra mundial, entre os anos de 1960 e 1970. Hoje, essas pessoas já possuem mais de 50 anos e se caracterizam por manter o emprego fixo e estável.

O termo em inglês *Baby Boomer* é traduzido como “explosão de bebês”, fenômeno social que ocorreu nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, momento em que os soldados voltaram para suas casas e geraram filhos na mesma época, isso foi caracterizado como uma transformação cultural. Eles são definidos como os bebês da guerra e foram criados com a missão de reconstruir o mundo e tem sua fase de nascimento marcada pela propagação da televisão nas casas das famílias e pelo surgimento de outros aparelhos eletrônicos. A televisão fez com que esses jovens mudassem seus comportamentos, visto que ela era direcionada como uma mensageira e mobilizadora e ainda descrevia a juventude como um grande acontecimento. Essa geração participou da revolução que aconteceu em 1960 que mudou o papel dos jovens e das mulheres na sociedade. Eles criaram sua própria cultura e o próprio estilo de vida, pelo fato de existir um precipício entre eles e seus pais. Com isto, tinham a televisão como principal ferramenta de comunicação (JAESCHKE, 2014).

Essa geração se desenvolveu em um meio otimista, pois buscavam uma carreira profissional, alianças trabalhistas, reconstrução econômica devido ao período de pós-guerra, reconstruções de planos familiares e empreendedorismo. São esses pontos para direcionar a maior parte dos nascidos naquela época. Os *Boomers* também são caracterizados como inventores da era “paz e amor” pois repudiava os conflitos armados, preferiam as artes, as músicas e todas as outras formas de cultura como instrumento para evolução humana do que as guerras. Os *Boomers* criaram uma grande mudança social, incluindo o feminismo, o movimento *hippie* e os direitos civis. Essa geração foi educada para ser competente, cordial e respeitar hierarquias e os outros, principalmente a família. Essa postura de autoritarismo adotada pelos pais, terminaria em rebeldia. Essa rebeldia veio em forma de movimentos sociais, como o feminismo e o movimento por condições iguais de trabalho entre homens e mulheres. Outro grande marco para esses jovens

foi a ditadura militar, que também influenciou a formação de diversos perfis entre os jovens: os que trabalhavam e viviam para construir suas famílias e uma carreira tranquila e os rebeldes que eram contra o regime militar e atuavam contra a ditadura, com campanhas, protestos e movimentos culturais e civis. Viveram de perto todas as mudanças pelas quais o mundo enfrentou na pós-guerra, como o surgimento de novas tendências de modas, novos estilos musicais e na política.

Atualmente essas pessoas tender a dirigir grandes empresas. São líderes e gestores que se envolvem com a educação e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. São mentores e treinadores, além de serem viciados em trabalhar.

As atuais hierarquias de gestão são ocupadas pelos *Baby Boomers* e por parte da geração X. Juntos eles definem a cultura corporativa. A característica da geração *Baby Boomer* na indústria refere-se à fidelidade e comprometimento com a empresa, ou seja, construção de uma formação sólida. Permanecer empregado na mesma empresa, por muitos anos, mesmo sem muitas promoções, era considerado um sucesso profissional. Formavam alianças para atingir seus objetivos (KANAANE, 2018, p. 156)

O trabalho para essa geração representa a sua identidade e a autoafirmação social. Trabalhar e respeitar as regras da empresa, atingir as metas e manter um compromisso corporativo eram regras. O controle era a forma de liderança efetiva e a hierarquia era a razão dentro de qualquer organização. Eles trabalham por mais tempo, aumentando assim a sua renda familiar e a sua estabilidade financeira, podendo ter filhos e educá-los com qualidade até a vida adulta.

### **2.1.2 Geração X**

A geração X é composta pelos nascidos entre 1961 e 1977. Essa geração é de jovens que enfrentam um futuro incerto, indefinido e hostil, ou seja, era um segredo o que essa geração ia causar ou realizar na sociedade. A geração X foi identificada pelo autor canadense Douglas Coupland que em 1991 lançou o livro *Geração X: contos para uma cultura acelerada*, no qual descrevia em forma de romances as atitudes e o estilo de vida dos jovens no final da década de 1980.

Eventos e acontecimentos históricos, como a Guerra Fria, queda do Muro de Berlim, a epidemia da Aids, a propagação da indústria do entretenimento pela televisão e as inovações tecnológicas, são fatos que fazem essa geração ser diferente da anterior. A criação do movimento “hippie” nos Estados Unidos, defendiam causas como, direitos iguais para todos e até o conceito família teve suas

alterações importantes naquela época, todos esses acontecimentos moldaram essa geração. Essas mudanças sociais influenciam o amadurecimento dessa geração e fez com que eles enxergassem um novo modo de viver e perceber o mundo. A televisão na época tornou-se popular e teve importante contribuição na criação desses jovens, incentivando o consumismo e introduzindo valores coletivos e pessoais. Essa geração foi motivada pela TV e pelo *videogame*, até mesmo a rotina familiar seguia uma programação para a televisão ou para os jogos. O comportamento consumista fez com que os jovens buscassem obter estabilidade financeira e assim, satisfazer os desejos de consumo e pessoais.

Para esses jovens a carreira é vista como um meio de alcançar seus desejos e construir uma família. Nas organizações essa geração tende a buscar formação acadêmica de nível superior e estudar para melhorar seu currículo, além de serem materialista, preferem que a supervisão seja flexível e desconfiam de verdades únicas, esses jovens tendem a ser autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem bastante criativos.

Os profissionais X, na sua maioria, não acreditam na autoridade de seus gestores e têm altos índices de autoconfiança. Por verem as demissões em massa de seus pais, que tanto se dedicaram às empresas, procuram, mesmo que mais timidamente, construir uma carreira que promova o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (JAESCHKE 2014, p.37)

No Brasil, entre os anos de 1960 e 1980, aconteceram diversos fatos que influenciaram a formação da identidade dessa geração. Nesse período, ocorreram grandes mudanças, o rádio e a televisão adentraram as casas de famílias, servindo como canais para o governo passar suas mensagens de otimismo e nacionalismo; porém, o golpe militar trouxe censura, violações dos direitos humanos e prisão de pessoas, sendo proibida a oposição política. As pessoas dessa geração possuem um conhecimento mais aprofundado em políticas, cultura, economia etc., o que ajuda positivamente na hora de elaborar uma apresentação. O pensamento desses jovens é mais racional e tende a ser autocentrado. Essa geração é marcada pela autoconfiança nas escolhas e buscam executar a decisão mais justa e de direito. Além disso, essa geração não gosta de regras e está mais empenhada em trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade do que somente por dinheiro ou status. Esses jovens tendem a ser mais autossuficiente e através do trabalho buscam a realização dos desejos materiais e pessoais.

As principais características dessa geração são;

- Procura de liberdade;
- Busca maior pelos seus direitos;
- Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo;
- Ruptura com as gerações anteriores e seus padrões;

No mercado de trabalho, essa geração já está integrada à nova realidade digital e possui um grande diferencial, pois começaram a trabalhar após a geração *Bommer* e já ocupam cargos de liderança ou são referência no ramo. Ter vivido uma cultura analógica e migrado para a era digital proporcionou a essa geração ter uma visão do processo que permite selecionar melhor o uso de novas tecnologias. As soluções apresentadas através de suas experiências trouxeram profundidade na análise das questões organizacionais onde o ambiente é “viciado” em urgências e necessita de soluções em curto prazo.

### **2.1.3 Geração Y**

A geração Y é composta por indivíduos ambiciosos, instáveis, preocupados com o meio ambiente, com práticas sustentáveis, com o próximo e com os direitos humanos. Essa geração não enfrentou nenhum grande ponto de interrupção social, viveu a democracia e desenvolvimento social e econômico. A Geração Y é conhecida como a Geração Milênios, devido já ter nascido em um mundo totalmente globalizado. São pessoas que sentem necessidades do novo, de possuir objetos de última geração e ostentá-los. A internet para essa geração veio para substituir as bibliotecas ou bancas de jornal, sem ter a necessidade de se deslocar para adquirir conhecimento quando precisam de uma informação.

As pessoas pertencentes a esta geração são formadores de opiniões e tende a se expressar sem se preocupar com autoridade e relação de poder, conseguem realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo, gostam de variedades, oportunidades, desafios e aceitam a diversidade, convivem muito bem com as diferenças de religião, sexo, etnia e nacionalidades em seus círculos de relação (KANAANE, 2018).

Os jovens da Geração Y viveram uma nova configuração familiar. As mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho e independência no relacionamento. Essa geração foi educada por babás, em creches e por televisão, o que fez com que eles se tornassem pessoas mais individualistas, independentes e distraídas. Como já mencionado, eles possuem uma educação formal mais avançada do que a geração passada, pois os pertencentes da Geração Y tinham

uma agenda cheia de atividades para realizar durante o dia, o que os deixava ocupados, enquanto seus pais trabalhavam e na infância faziam cursos ao invés de ser criança.

Essa geração têm uma grande intimidade com relação às tecnologias, pois cresceram no período em que as tecnologias, como a internet, o computador e o celular, ganhavam o mercado de consumo. No Brasil entre o período de 1978 a 1992 ocorreu o regime militar, a sucessão de planos econômicos, a inflação descontrolada, novas tecnologias chegando e mudanças políticas de grande importância. Foi uma época de crescimento na economia do Brasil. Por outro lado, apesar das oportunidades de emprego terem aumentado, começaram a perceber que o desemprego aumentou. Além disso, houve o fracasso dos planos econômicos que levou a população à frustração e incertezas. O fim da ditadura abriu portas para diversas culturas, turistas, Aids e as drogas.

No mercado de trabalho, esses jovens são profissionais que deixaram de lado alguns costumes do passado como, por exemplo, a busca por empresas tradicionais que ofereciam estabilidade profissional. Eles possuem bastante disposição para buscar empresas modernas e que os desafiem, não se prendem às hierarquias e sabem que as organizações não vão cuidar de suas carreiras. Além disso, esta geração possui criatividade, compartilhamento e conhecimento, foi exatamente criada para o mercado global. Esses novos trabalhadores privilegiam a informalidade e estruturas mais flexíveis, demandam maior disponibilidade e sofisticação dos recursos tecnológicos. Optam e preferem relacionamentos mais virtuais e focam em resultados, apreciando sempre a autonomia na gestão de seu tempo (ITALA, 2021).

O perfil desses profissionais é sempre ir em busca de desafios e liberdade, empresas flexíveis e transparentes e onde há possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Os integrantes da geração Y demonstram confiança em si, não têm medo de se arriscar para alcançar seus objetivos ou de mostrar o que estão pensando, ou seja, dispõem de iniciativa. Ainda, apresentam facilidade para pedir ajuda e orientação e trabalham orientados por expectativas claras e definidas (ITALA, 2021, p. 92).

Eles trazem consigo características típicas de serem imediatistas e confiantes em excesso, correndo o risco de se tornarem superficiais e arrogantes. Estão sempre ansiosos para crescerem rápido e talvez isso seja o maior risco para as



organizações, são desapegados da empresa, causando um certo distanciamento e impactando diretamente na gestão de recursos humanos, talvez essa seja a primeira grande mudança pela qual as empresas devem assumir. Quando os primeiros representantes da geração Y entraram no mercado, foram chamados de insubordinados, indisciplinados e informais, após as empresas perceberem as diferenças nos resultados que eles traziam, começaram a mudar sua cultura organizacional e suas estruturas de funcionamento. O que antes era visto como insubordinação, o mercado compreendeu que é uma busca por inclusão e não diferenciação das pessoas por cargos e *status*; o que era indisciplina foi entendido como necessidade de processos menos burocráticos e crescimento por mérito, e o que era informalidade, o mercado interpretou como sendo necessidade da geração em manter sua individualidade, mesmo fazendo parte de uma corporação.

Outro aspecto da Geração Y: é a forma como os nativos se comunicam na área profissional. Antes a comunicação era formal e de menor interação entre os colaboradores, principalmente quando se tratava de cargos superiores e inferiores; hoje a tendência é levar menos formalidade. Existe uma interação maior e troca de conhecimentos, sejam eles pessoas cultas ou não. Esse tipo de comunicação acaba rompendo barreiras e formando laços de amizade, envolvendo inclusive o contexto profissional (KANNANE, 2018, p. 162)

Essa geração possui tendência em atuar como coordenadores, pois demonstram uma grande capacidade e espírito de liderança. Além disso, possuem perspectivas em assumir novos cargos e posições procurando atender às necessidades da empresa.

Principais comportamentos dessa geração frente ao trabalho:

- Apresenta um desejo constante por novas experiências.
- Apresenta melhor formação acadêmica
- Busca por romper padrões tradicionais
- Tende a reunir experiência internacional.
- Apresenta proatividade e iniciativa pessoal, possibilitando o surgimento de empresários e gestores.

Tais diferenças apresentam uma certa dificuldade para as organizações que possuem colaboradores da Geração X subordinados à Geração Y. A maioria dos mais velhos não aceita os comandos impostos por um mais novo, que, por sua vez, acham demoradas demais as decisões dos mais velhos. Hoje em dia, diante das diferenças de valores, as organizações estão priorizando a capacidade de cada profissional e não mais o tempo de trabalho. Embora a experiência seja influenciável

na tomada de decisões, a competência por trazer soluções rápidas, torna-se fator primordial para a contratação, delegação de funções e promoções dentro de uma empresa.

#### **2.1.4 Geração Z**

Os jovens dessa geração são chamados de Zs, Zees ou Zeds. A denominação teria derivado do termo "zapear", ato de trocar constantemente o canal da televisão. Essa geração possui outras nomenclaturas expressadas pela mídia, como "Geração Digital", "Geração *On-line*" entre outras. Essa geração nasceu em um período de recesso global, ameaça do terrorismo e mudanças climáticas. A inclusão social vem sendo implementada na reestruturação econômica e social.

A geração Z é composta pela ansiedade ou o imediatismo, tudo deve ser feito de forma rápida e apresentar resultados rápidos, pois a internet faz isso, e para eles, a realidade deve ser igual. A maneira que esses jovens pensam foi influenciada desde o início pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia criou. Uma característica dessa geração que os definem bem é o mundo sem fronteiras, para eles o mundo é pequeno e tudo é perto, reflexo do *mundo on-line* que traz acesso rápido e fácil à informação, cultura e entretenimento. Uma das principais características dessa geração é ser "multitarefa", é prático em realizar mais de uma coisa ao mesmo tempo e finalizar todas até o fim. Quando comparados às gerações anteriores, são manifestadas a capacidade e a habilidade em organizar-se e entender ao mesmo tempo diversas informações sejam elas *on-line* ou não.

No mundo profissional, essa geração é identificada como imediatista, quer que tudo gere resultados imediatos, fazendo com que o senso hierárquico seja alterado. Esse novo grupo de profissionais procura no mercado empresas que tenham ativos e deem vazão às suas características pessoais, como a abertura de diálogos, a velocidade, a globalização e a conectividade (KANAANE, 2018).

O aprendizado para geração já não se resume só no que o professor ou o livro mostram em sala de aula, com os seus celulares, *smartphones* e *notebooks*, com acesso à internet; eles mesmos buscam e aprendem de certa forma, o que, quando e como querem saber. A presença de tecnologia dentro das salas de aula é nítida e, quando não tem ou não está funcionando, os alunos ficam frustrados. Essa geração vive em um "mundo tecnológico" e virtual. São pessoas que não sabem lidar com a falta de telefones, internet, computadores, celulares, *videogames* e

televisão por muitas horas. Buscam sempre por informações em tempo real e muitas vezes a quantidade de informações acabam se tornando obsoletas e em pouco tempo. Os profissionais dessa geração podem ter suas carreiras prejudicadas devido ao não desenvolvimento de habilidades que envolvem relacionamentos interpessoais, pois geralmente essa geração vive virtualmente em jogos e aplicativos que satisfazem os nativos desses jovens, pois podem ser o que eles desejarem, sem censura alguma. Além do mais, preferem encontros reservados e confortáveis com o mundo virtual.

A geração Z possui características voltadas ao comportamento mais reservado, limitado ou anti social, devido ao grande acesso a mídias sociais. Se a vida virtual é simples e desenvolvida, muitas vezes a vida real é prejudicada, pois não desenvolve habilidades de comunicação. Essa geração possui problemas de interação social, sofrendo com a falta de expressividade na comunicação verbal e ausência da capacidade de ser ouvinte. As pessoas dessa geração são conhecidas por serem familiarizadas com o mundo virtual e são extremamente conectadas à rede. A geração Z é desconfiada quando o assunto é carreira e estudos, pois para eles isso é vago e distante.

Quando o assunto é carreira, são desconfiados e não se atraem por exercer apenas uma função pelo resto da vida. Atualmente estão iniciando sua entrada no mercado de trabalho, mas já se espera dessa geração uma produção atrelada à velocidade da tecnologia. Estas são as principais características da geração Z: responsabilidade social, ansiedade, desapego das fronteiras geográficas e necessidade de exposição de opinião (ITALA, 2021, p. 94).

Essa geração também é conhecida por ser uma Geração Silenciosa, pois os jovens desta geração estão sempre com fones de ouvido (seja em ônibus, universidades e até em casa), escutam pouco e falam menos ainda. É uma geração que pode ser caracterizada como egocêntrica, preocupando-se consigo mesma na maioria das vezes. Essas pessoas estão lentamente se inserindo no mercado de trabalho, apresentando atitudes e comportamentos não necessariamente associados a estrutura hierárquica e funcionais, eles buscam romper os padrões determinados no âmbito corporativo.

### **3.1 A diversidade de gênero nas organizações e seus conceitos**

Quando entramos no tema diversidade, o assunto se estende de uma forma bastante ampla, abordando diversos tópicos importantes e dentro desses tópicos a

importância de cada conceito para se gerar um ambiente de concreta inclusão, justo e igualitário para o clima organizacional se tratando também da identidade de gênero.

O conceito de gêneros relativamente mantém uma história recente. Foi usada pela primeira vez pelo biólogo, psicólogo e sexólogo John Money em meados de 1955 para dar finalidade aos aspectos sociais do sexo, antes, o termo " gênero " tanto em inglês quanto em português era designada e restrita à gramática. Atualmente o termo gênero se refere aos aspectos de identificação sexual.

Desde o início da história, o sexo masculino era de certa forma predominante, o homem tinha como regra fornecer auxílio, alimento e proteção para as mulheres e família e, por sua vez, as mulheres eram responsabilizadas por cuidar dos filhos e de sua casa sendo subordinadas ao homem (FERREIRA, 2021). Devido ao histórico e mudanças dos fatos, o conceito de diversidade de gênero ganhou relevância constante dentro das organizações nas últimas décadas, pois o assunto se trata de uma questão difícil de resolver perante as diferenças apresentadas nesses aspectos. A inserção da mulher no mercado de trabalho vem ganhando um espaço no ambiente empresarial, suas conquistas estão mudando o pensamento de que o homem é de forma geral mais qualificado do que a mulher para exercer alguma função. Devido a este fato, as empresas estão tratando esse tema como primazia em suas responsabilidades sociais.

Lisboa (2010) refere-se que à ideia de uma democracia de gênero dirige-se precisamente contra as relações hierárquicas de poder desigual e prevê o enfrentamento dessas relações desiguais que ocorrem entre os gêneros.

É de extrema importância para a organização, o gestor conseguir de forma prática e conceitual tratar sobre os assuntos igualitários para todos os gêneros, capacitando e implantando conceitos sobre a diversidade de gênero nas organizações e trazer benefícios para a empresa, acarretando diversos pontos positivos dentro da organização, porém há uma dificuldade ao implantá-lo. Mesmo que os números que mostram a mudança nessas diferenças vêm aumentando, a questão social das diferenças entre os dois gêneros é muito forte, políticas de inclusão, orientação, recrutamento podem fazer com que esses números diferenciais fiquem cada vez menores e o gênero masculino e feminino possa fomentar ainda mais a equidade de gêneros nesse quesito.

### **3.1.1 A importância da gestão de gênero nas organizações**

No ambiente empresarial, sempre há uma predominância mesmo que seja mínima em relação à quantidade de pessoas de gêneros específicos exercendo tal cargo. Homens e mulheres têm visões e perspectivas diferentes, pois vivem realidades, experiências e costumes diferentes um do outro (KANAN, 2010).

Trabalhar a diversificação de experiência traz diversos resultados positivos e consequentemente sucesso gradativo na empresa, uma equipe composta por ambos os gêneros traz conceitos diferentes e ideias criativas para compartilhar. Desta forma, os resultados são gradativamente mais eficazes gerando uma maior conexão e diversificação de conhecimentos entre seus colaboradores (Maia 2021, apud TORRES et al. 2004).

No passado, as profissões se viam muito distintas. Os trabalhos em que era necessário exercer uma força bruta para ser realizado, eram designados aos homens; ao passo que os trabalhos de menor esforço físico eram designados para as mulheres, mas, com a tecnologia e novos recursos aprimorando as operações nos ramos empresariais, muitos desses cargos ficaram sobre questão apenas de operação das máquinas que, na maioria dos casos, faz o trabalho que antes era realizado manualmente. Ao ocuparem os mesmos cargos nas organizações, é notável que as mulheres consigam praticar os mesmos resultados e capacidade produtiva que os homens praticavam em cargos designados do gênero (masculino), mesmo com essa produtividade igualitária, o gênero masculino ainda é superior ao feminino no Brasil e, com isso, os salários também são gradativamente menores. Segundo o site de notícias G1, com base nos dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), as mulheres ganham em média 20.5% a menos que os homens nas organizações. Embora estejam diante de diversas mudanças e tendência de menos desigualdade de gênero nas empresas, esse número mostra que há uma grande desigualdade perante a crença igualitária no ambiente de trabalho, o que vai mudando constantemente após o empoderamento dos gêneros menos favorecidos ganharem destaque no mercado de trabalho.

### **3.1.2 As barreiras da gestão de gêneros**

No Brasil, muitas profissões ainda são caracterizadas como “ masculinas ” e “ femininas ”, o estereótipo em que apenas tal gênero pode realizar uma

determinada função faz com que os padrões impostos pela sociedade limitem e exerçam tal cargo.

Muitas mulheres ainda sofrem discriminação em relação aos seus cargos no ambiente empresarial. Isso ficou ainda mais evidente após a expansão das mídias sociais e a disseminação de informações que eram restritas a pequenos grupos, devido a isso, nos tempos atuais, as mulheres exigem mais representatividade nos variados ambientes como no trabalho, política, esporte entre outras áreas de atuação.

Todavia, as organizações de modo geral, estão impondo política de contratação igualitária de forma que os cargos superiores, de chefia, não sejam exacerbadamente ocupados apenas por homens. Esta atitude cria um vínculo organizacional maior e faz com que se crie uma ideologia mais igualitária naquele ambiente e que possa quebrar paradigmas e preconceitos relacionados a essa questão (RITA, 2021).

Um fato interessante sobre essa questão é que as mulheres deixaram de abandonar suas funções trabalhistas após se casarem ou terem filhos, isso elevou a participação das mulheres nas atividades econômicas. A participação da mão de obra feminina é um dos pontos que trouxe transformações ao mercado de trabalho. Apesar disso, a discriminação ainda é vista constantemente, as mulheres brasileiras apresentam menores taxas de participação no mercado de trabalho, maiores níveis de informalidade nas relações trabalhistas e recebem salários muito mais baixos que os dos homens. Além da desigualdade de contratações, salários desiguais para determinadas funções semelhantes. A questão de gênero associada à liderança nas organizações de trabalho, especificamente busca contribuir para o rompimento de paradigmas que cerceiam o papel da mulher no contexto econômico-produtivo de modo que as diferenças deixem de ser naturalizadas e transformadas em deficiências” (KANAN, 2010). Outro aspecto chama atenção sobre a diferenciação do gênero masculino e feminino nas empresas, a questão de assédio moral e sexual.

**Assédio moral:** Assédio moral é caracterizado como toda e qualquer conduta que caracteriza um comportamento abusivo, frequente, e intencional, através de atitudes, gestos que possam ferir a integridade física ou psíquica de uma pessoa, vindo a pôr em risco o seu emprego ou degradando seu ambiente de trabalho.

**Assédio sexual:** O assédio sexual é definido por lei como o ato de “constranger

alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerente ao exercício do emprego, cargo ou função”.

As mulheres são o grupo de maior vulnerabilidade ao assédio moral e sexual que causam reações voltadas à produtividade das mesmas, deterioram a saúde física e também mental da vítima e comprometem de forma constante o seu desempenho.(RITA, 2021). Apesar de terem uma melhor escolaridade referente ao gênero masculino e feminino, as mulheres ainda recebem menos em questão salarial para desempenharem as mesmas atividades que os homens, estão sujeitas a trabalho com menor remuneração, condições precárias e sujeitas ao assédio.

### **3.1.3 A diversidade perante a identidade de gênero e orientação sexual no modo geral e empresarial**

A identidade de gênero é caracterizada como a experiência individual do gênero de cada um, a forma da qual a pessoa se enxerga e se mostra para o mundo, a experiência não é atribuída ao sexo originalizado do nascimento.

Com a grande pauta sobre a Diversidade nas Organizações, o termo orientação sexual vem ganhando bastante espaço dentro do ambiente corporativo. O termo “ orientação sexual” surgiu como uma forma de rebater o termo comumente utilizado “ opção sexual”, refutando a criminalização e medicalização (BORTOLETTO, 2019). Orientação sexual se diz a respeito da inclinação, afeto amoroso e sexual pelo gênero que a pessoa se sente atraída.

De modo histórico, até meados de 1980 a orientação de homossexualidade constava no CID (Código Internacional de Doenças) designada como uma patologia a ser tratada, mesmo não sendo caracterizada como uma doença, ainda nos tempos atuais, podemos ouvir em questões midiáticas grandes líderes falando sobre a “ cura gay “. Ao longo dos anos, a sigla para este movimento passou a conter alterações e começou a ser conhecida como GSL que significa gays, lésbicas e simpatizantes. A orientação sexual é formada pelo grupo chamado LGBTQI+ (Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, questionadores, intersexuais, entre outras orientações sexuais).

Nas organizações, trabalhar a política de inclusão é essencial para que toda a cúpula empresarial esteja disposta a entender a necessidade de equidade e conscientizar os colaboradores sobre a adaptação e diversidade de gêneros na

empresa, é uma pauta levantada em diversas empresas ao redor do mundo, mesmo assim, esse grupo de minoria ainda sofre bastante discriminação e preconceito apenas por optarem por tal ou qual orientação. “ A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015) afirma que a violência contra os LGBT+ consiste em seus direitos humanos negados, onde no ambiente de trabalho a discriminação influencia diretamente os níveis de produtividade” (MAIA, 2021. p. 19). Empresas que são adeptas e trabalham o conceito de diversidade obtém um maior sucesso, lucro e produtividade. Diante disso, muitas instituições estão criando estratégias para criar inclusão entre seus colaboradores.

#### **4.1 Diversidade cultural e racial nos conceitos organizacionais**

O conceito de diversidade cultural é muito amplo, pois são caracterizados vários aspectos, representados particularmente com as linguagens, as tradições, as culinárias, as religiões, crenças entre outros aspectos próprios de um grupo que habitam um determinado lugar e que compõem o regime de cultural de modo geral.

A diversidade cultural compreende os processos de diferenciação entre as várias culturas que existem no Brasil e em todas as regiões do mundo.

O conceito “ Identidade cultural ” é formado pelas diversas e múltiplas culturas encontradas no mundo, que diferenciam membros de determinado lugar ou região perante os demais. A diversidade tem como objeção a pluralidade, variedade e diferenciação. Devido à miscigenação cultural mundial, todo país e todos estados têm sua cultura diversificada, cada lugar há sua crença, variedade e costume diferente dos demais, isso interfere também nas relações organizacionais, pois desde as microempresas até as multifuncionais contém vários povos de diversos lugares do Brasil e do mundo. Com isso, a diversidade cultural pode abranger todo o ramo em que está inserida, de modo que o gestor pode usufruir disso para alavancar o sucesso com a importância que a diversidade cultural traz para as empresas.

A diversidade existe em qualquer ambiente no qual se possam observar aspectos distantes de um padrão considerado normal num parâmetro estatístico, isto é, o atributo que aparece com maior frequência. Na dimensão social, a normalidade pode ser entendida como fruto da cultura de determinado grupo, podendo um mesmo atributo ter tido como diverso para outro grupo/cultura (Ferreira, 2021 p. 20).



Como diz Ferreira (2021), a diversidade cultural busca valorizar a essência da diferença humana, é nesse conceito que são teorizadas as conceituações sobre determinado tema.

#### **4.1.1 Políticas de Diversidade nas empresas e suas vantagens**

A origem das políticas de diversidade nas empresas ganhou destaque na década de 1980. A ideia principal é a de que a inclusão das minorias geralmente discriminadas torna o local de trabalho mais diversificado e democrático, melhorando assim, o ambiente como um todo. Barros (2011, p. 28) ressalta que, “ numa sociedade em que, regra geral, não se impõe a uniformidade de gostos é natural admitir-se que cada um faça a sua escolha, mesmo que diferente da do vizinho”. Fomentar a política de diversidade e inclusão é essencial para garantir diferenciais competitivos e proporcionar a inovação dentro da organização. A inclusão de diversas etnias, gêneros, classes sociais e raças é fundamental para que a empresa tenha sucesso nas atividades do negócio. Para inserir-se uma política de diversidade é necessário estar atento ao propósito, promovendo uma cultura organizacional sem exigir padrões e estimulando o respeito a todas as diferenças, sobretudo por parte dos líderes.

Autores relacionam os níveis de gestão em estágios. Foi elaborado um modelo para caracterizar os estágios de desenvolvimento da empresa em relação a diversidade cultural, constituído de:

- Aculturação que é designada como o processo de modificação cultural de um indivíduo, em que se adapta a outra cultura relacionada;
- Integração Estrutural: É tido como o perfil cultural dos membros de uma tal organização;
- Integração Informal: Inclusão da cultura minoritária em determinadas redes informais;
- Viés Cultural: Tratar o preconceito e a discriminação.
- Identificação Organizacional: Engajamento e comprometimento à organização;
- Conflito Intergrupar: Consiste nos atritos entre os grupos culturais.

Trabalhar essas seis características podem resultar em bons resultados para a empresa, a forma na qual a mesma aborda essas condições podem classificá-las em determinados tipos, sendo eles: Organizações monolíticas, Organizações pluralistas, Organizações multiculturais, onde se diferenciam no

processo de inclusão da gestão da diversidade em seu dia a dia. As políticas relacionadas à gestão da diversidade fazem toda a diferença nesse processo inclusivo, a classificação da empresa perante os seis fatores listados acarreta níveis de harmonia em tal ambiente. Silva et al. (2003 p. 26) enfatiza que “ as empresas com uma mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atentando a consumidores cada vez mais diferenciados”. Com isso, fortalecendo a ideia de que uma boa gestão da diversidade faz diferença nos variados segmentos da empresa.

#### **4.1.2 Diversidade racial nas organizações.**

Quando se trata sobre o tema diversidade racial nas organizações, a objetividade é promover a necessidade de equilibrar a ocupação de brancos e negros no mercado de trabalho geral para que seja gerada uma equidade relacionada aos salários e cargos exercidos dentro das organizações. Após os anos 90, a globalização e o multiculturalismo provocaram diversas mudanças no modo de pensar e agir da sociedade, criando um mercado muito mais inclusivo e diversificado. Muitas empresas e instituições colocaram em pauta a importância de tratar de forma ampla a discriminação racial colocando em pauta políticas voltadas a essas questões para que de maneira geral o mercado de trabalho e os colaboradores das instituições abraçassem a diversidade racial composta no país. Um país tão diversificado como o Brasil que ainda está em débito com a população, notadamente a negra, são necessárias gestões visando a legislação e a criação de instrumentos que proporcionem a igualdade de oportunidades (OLIVEIRA, 2013). Há diversas razões pelas quais as empresas adotam políticas voltadas à diversidade racial no ambiente de trabalho, um dos objetivos mais óbvios para a adoção dessas práticas é a inclusão da diversidade geral na empresa e ética e vantagem competitiva. A promoção de políticas voltadas à diversidade cria uma maior competitividade no ramo estabelecido, além de uma cultura ética. Os programas sobre a diversidade criam diversos benefícios como um baixo turnover, criatividade nas ideias adquiridas, comunicação de forma abrangente para todos os públicos, ambiente agradável e motivador aos funcionários, fortalecimento da imagem da empresa entre outras bonificações em que abordam as atividades de diversidade na organização. Para Fleury (2020. p. 35) “ o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e

a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”.

A diversidade racial traz para os negócios novas percepções, culturas e estilos de vida. Quanto mais distintas forem as características, personalidades e habilidades de uma equipe, mais preparada estará para inovar e pensar fora da caixa. Cada vez mais, a sociedade e as empresas estão voltando suas atenções ao tema, a fim de corrigir a desigualdade histórica existente e promover espaços para que pessoas negras tenham condições de se desenvolver profissionalmente e crescer em suas carreiras.

Visando em contribuir para a compreensão do tema, iremos pontuar práticas realizadas pelas organizações para promover inclusão racial e aumentar a diversidade no quadro de funcionários:

- Valorização e Retenção profissional;
- Processo Contínuo;
- Envolvimento dos líderes;
- Gestão estratégica;
- Comunicação inclusiva;
- Grupos de Afinidade;

Apesar do número de empresas que mantém programas para promover a diversidade e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho ter crescido nos últimos anos, esse quadro vem mudando muito lentamente no Brasil. A afirmação vem através de pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE, que mostra que as pessoas pretas ou pardas são as que mais sofrem com a falta de oportunidades e a má distribuição de renda. Ainda que representem a maior parte da população (55,8%) e da força de trabalho brasileira (54,9%), apenas 29,9% destas pessoas ocupam cargos de gerência. A desvantagem também é direcionada ao ganho mensal de cada raça ou cor. Os números mostram que o rendimento médio mensal da pessoa preta ou parda gira em torno dos R\$1.608 contra os R\$2.796 das pessoas brancas.

Figura 1– A diferença de oportunidades no mercado de trabalho para negros, pardos e brancos.



Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Essa desigualdade é mantida, quando levamos em consideração o nível de escolaridade, pois, a maior parcela das ocupações informais e da desocupação é formada pela população preta ou parda, independentemente do nível de instrução em que ela está inserida. Entre aqueles que concluíram o ensino superior, a diferença é menor ainda. Dessa maneira, para que a diversidade racial seja possível, é fator primordial que as organizações atuem de forma ativa para superar o racismo dentro das organizações. Para isso, é necessária uma transformação na cultura da empresa. Nesse sentido, as empresas devem ter como prioridade a igualdade entre as pessoas, independentemente da raça, a recriação de atitudes preconceituosas e criação de ações de inclusão.

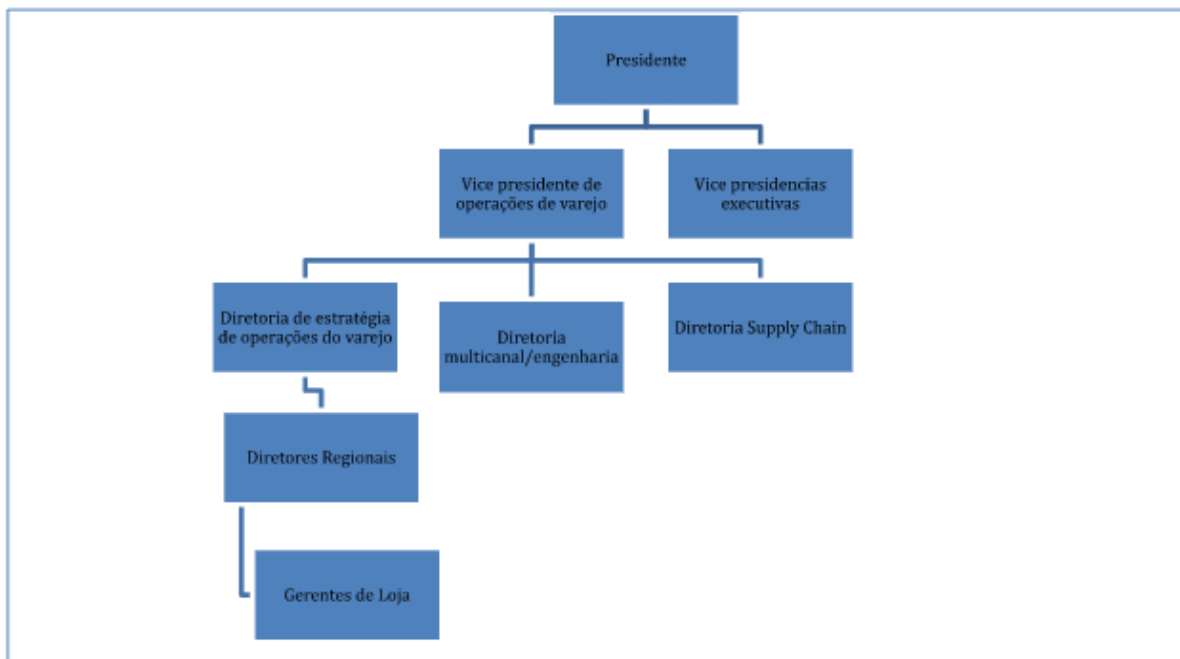
### **3 ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 Informações da Empresa**

A FarmaLife é uma empresa de nome fictício com grande porte e líder no mercado brasileiro de farmácias, com mais de 2.500 lojas em todos os estados brasileiros. A companhia foi criada em meados de novembro de 2021 após a fusão de duas consolidadas farmácias, com o faturamento de 25,6 bilhões em 2021 e é a maior rede de farmácias em receita e número de lojas.

Seu modelo de segmentação é o varejo farmacêutico, a empresa presta diversos serviços para que seus clientes se sintam acolhidos em todo e qualquer momento da vida. A equipe é composta por cargos funcionais que abrangem o conhecimento adequado para delegar tal função, a metodologia de trabalho que acolhe todos os grupos culturais brasileiros sem exceção para que haja equidade e diversidade em suas relações de trabalho, conforme se vê no Organograma de Varejo ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Organograma de Varejo FarmaLife



Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.2 Problema a ser investigado

De que modo as práticas e políticas dentro da empresa FarmaLife ajudam nas relações de trabalho sobre as questões de Diversidade?

### 3.3 Introdução ao caso apresentado

As práticas de gestão e conscientização na empresa são essenciais para que haja uma gratificante harmonia, troca de experiências, conhecimento e vivências. A instituição que pratica de forma criteriosa as políticas de ética e inclusão cria um ambiente de consolidação e ótimo clima organizacional. A FarmaLife constitui políticas de gestão de diversidade e inclusão que procura então benefícios harmônicos para a empresa, estabelece princípios que constituem as normas direcionadas aos recursos humanos perante a igualdade. As ações afirmativas do programa de diversidade FarmaLife + diversa visam vários princípios de igualdade com a finalidade de combater qualquer tipo de discriminação, assédio, condições igualitárias, garantir que os colaboradores possam crescer dentro da empresa com seus planos de carreiras. Além de políticas e responsabilidade social perante a diversidade, a FarmaLife também possui grupos de afinidade que propõem promover a evolução da agenda de diversidade. São constituídos por colaboradores voluntários que promovem ações em torno de temas mais específicos como, por exemplo, deficiência, orientação sexual, raça, gênero entre outras questões

relacionadas à diversidade. Os grupos de afinidades aprofundam questões relacionadas e realizam diagnósticos a fim de multiplicar o conhecimento sobre o tema e colocar ações de conscientização sobre o tema apresentado.

Além de tudo, a empresa trata esse tema como uma situação constante, pois sempre promove cursos de aprendizado em sua plataforma de treinamento voltado ao atendimento aos diversos públicos e culturas, além de incentivar a inclusão de qualquer colaborador ao seu ambiente.

### 3.3 Ferramentas utilizadas com excelência na gestão de pessoas na empresa

- Feedback*: O conceito de *feedback* é definido como a comunicação entre duas pessoas na qual uma delas está sendo avaliada pelos demais com relação a sua ação, comportamento, empenho, entre outros. A importância dessa ferramenta se utilizada de forma participativa, colabora na melhora do desempenho do colaborador de forma gradual. Todo ano a empresa disponibiliza o um acesso a uma avaliação de desempenho e comportamento esperado, visando estabelecer um melhor entendimento sobre o desempenho do funcionário para que futuramente possa exercer com mais excelência suas funções.

- Plano de Cargos e Salários: A definição do plano de cargo e salário ajuda a organização a definir as funções e especialidades em que são tratadas, isso também aumenta a competitividade no mercado. A FarmaLife também consiste em um ótimo plano de carreira para seus funcionários, de forma igualitária, promove treinamentos para especializações e participação nos lucros da empresa. A FarmaLife promove diversos treinamentos em uma plataforma ampla de cursos, dentro dela os funcionários podem desenvolver cada vez mais a familiarização sobre a empresa e aprender novas atividades mediante seu ramo de atuação. Além disso, oferece acesso a portais de comunicação onde é possível localizar vagas disponíveis dentro de diversos departamentos da empresa, o funcionário pode a qualquer momento se candidatar para uma vaga disponível.

- Pesquisa de Clima Organizacional: É uma forma concretizada de garantir um diagnóstico sobre o clima da empresa, ajuda a entender o ambiente interno e externo dela, além de que, ajuda a promover melhorias, mudanças internas, sugestões para que todos os colaboradores possam estar inseridos da melhor forma na instituição. É de extrema importância que os funcionários de uma empresa

estejam ambientalizados sobre as questões organizacionais. Com isso, a FarmaLife faz o possível para promover da melhor forma um bom ambiente organizacional com atitudes voltadas ao bem-estar de seus colaboradores e às melhorias a serem feitas. Conta com canais de conversa ética com a finalidade de deixar o funcionário à vontade para realizar qualquer reclamação de conduta, caso veja alguma ação fora da ética organizacional. Além de contar com canais de sugestões de melhorias que faz com que os relatos sobre os problemas sejam qualificados com uma grande atenção para a empresa e que ela possa de forma gradual melhorar os sistemas de trabalho, o ambiente e inserir algum projeto que irá ajudar no trabalho em geral, a FarmaLife também disponibiliza durante o passar do ano, pesquisas de clima organizacional que visam entender como estão se sentindo seus colaboradores.

### 3.5 Resultados obtidos com a aplicação de tais conceitos

Com as políticas de diversidade e conscientização, a empresa FarmaLife obteve uma gratificante melhora nas relações de trabalho, fortalecendo a diversidade e inclusão no ambiente empresarial. As ações afirmativas e políticas de gestão que foram aplicadas promoveram um vasto aprendizado entre os colaboradores. A empresa obteve opiniões positivas nas suas pesquisas de clima organizacional perante a relação e o bom convívio que presta para os funcionários, fazendo com que se tornasse referência em sustentabilidade e responsabilidade social.

Os treinamentos aplicados com supervisão estratégica reformularam o modo de pensamento de grande parte da corporação. Foram promovidas ações, grupos, treinamentos e diversas formas de conscientizar os funcionários para que pudessem tratar o próximo de forma igualitária perante as diferenças. Princípios e características foram mudados constantemente a fim de se adequar ao caráter, visão, missão e valores da empresa que busca cuidar do bem-estar dos seus clientes de forma eficaz e produtiva.

Quando falamos de diversidade, também devemos abordar uma característica muito importante nessa situação: a inclusão. A inclusão deve ser praticada de modo em que qualquer pessoa se sinta acolhida em determinado ambiente. No ambiente de trabalho global, menos de 1% das empresas destinam vagas para portadores de algum tipo de deficiência, a FarmaLife busca promover contratações e planos de carreira igualitários perante o desempenho estabelecido.

#### **4 Metodologia**

Na realização deste trabalho de conclusão de curso foram utilizadas duas frentes metodológicas com o intuito de alcançar os objetivos propostos. A primeira foi uma pesquisa bibliográfica para fundamentação coerente sobre o tema. E, na segunda etapa, foi realizada uma entrevista com o gestor de uma empresa, que se deu num estudo de caso buscando informações pertinentes à empresa e as estratégias usadas pelo gestor.

#### **5 Resultados e discussões**

Os resultados obtidos revelam que a inclusão pela diversidade gera grande aprendizagem no âmbito profissional e que isso acontece nas práticas do dia a dia da empresa por meio das relações e interações. O ambiente de trabalho é composto por uma diversificação de pessoas, que contém opiniões, pensamentos, culturas, etnias e gêneros diferentes e que influenciam diretamente nos objetivos gerais da empresa. É por haver essas diferenças que as instituições adotam políticas que apoiam a inclusão no ambiente de trabalho e possuem atitudes que defendem o bom convívio de todos, trazendo assim benefícios convincentes aos objetivos gerais das instituições. O compartilhamento de experiências, conhecimentos, ideias e valores, desenvolvem novas oportunidades, novos modelos de trabalho e novos aprendizados. Além do mais, a convivência e as interações entre as diferentes gerações e gêneros no ambiente de trabalho contribuem para a tomada de decisões mais assertivas, alcançando assim o sucesso da organização. As empresas passam pelo processo diário de gerir diferentes maneiras de ver, de ser e estar no mundo, por isso estão em constante evolução. No mundo globalizado, a inclusão da diversidade é vista como um princípio importantíssimo para um ambiente harmônico dentro das organizações, pois ainda nos tempos atuais há pessoas que são preconceituosas, têm dificuldades em aceitar opiniões contrárias e contêm pouco conhecimento no assunto abordado. De certo modo, a crescente pauta sobre a diversidade nas empresas vem criando perspectivas diferentes, promovendo assim, a inclusão e bem estar de todos que fazem parte da empresa. A conscientização dos colaboradores sobre a diversidade e entendimento das diferenças traz impactos positivos, pois melhora o clima motivacional diminuindo a rotatividade dos funcionários, melhorando a imagem da empresa, aumentando a criatividade e



inovação, fazendo com que a equipe seja sincronizada, preste um serviço de qualidade e possua um desempenho aperfeiçoado.

## **6 Considerações Finais**

Este trabalho de conclusão de curso buscou de forma branda entender os impactos da gestão da diversidade nas relações de trabalho, analisando que o ambiente organizacional é composto por uma variedade e diversificação de pessoas, diversas opiniões, pensamentos, culturas, etnias e gêneros diferentes, intensificando a questão que leva a crer que a gestão diversificada influencia de forma ampla nos objetivos gerais da empresa. Para o desenvolvimento deste trabalho, a metodologia usada foi baseada em referências e pesquisas bibliográficas para uma fundamentação coerente sobre o tema. Além disso, foi desenvolvido um estudo de caso com o gestor da empresa com a finalidade de buscar informações pertinentes à empresa e estratégias relacionadas ao tema.

Nos tempos atuais, ainda há diversos relatos sobre preconceitos e desigualdades no ambiente empresarial, muitas instituições ainda são reféns de estereótipos de gêneros, etnias, cultura entre outras diferenças, isso caracteriza uma cultura organizacional ultrapassada que não deve ser mantida nos tempos atuais, caso contrário, afetará o clima organizacional de forma negativa. A oportunidade e o tratamento devem ser tratados com equidade e de forma igualitária para o desenvolvimento. Por haver diversas culturas e relações diferentes dentro da empresa, as instituições devem adotar políticas que apoiam a inclusão das diferenças no ambiente, atitudes que apoiam o convívio de todos trazendo benefícios convincentes aos objetivos gerais das instituições no geral. Citado de forma conveniente no desenvolvimento na hipótese do trabalho, a conscientização dos colaboradores sobre a importância do entendimento das diferenças, acarretam impactos positivos que podem ser caracterizados como : compartilhamentos de experiências, opiniões diversificadas, ambiente propício de trabalho e empatia ao próximo.

Os objetivos específicos apresentados no conteúdo trouxeram grandes ênfases relacionadas às relações no trabalho. Abordando os principais conceitos sobre gestão da diversidade, autores caracterizam que a diversidade está atrelada às diferenças e similaridades; portanto, ambas as questões devem ter suma

importância dentro da instituição. Quando há atitudes voltadas à gestão de inclusão para as minorias, os colaboradores aprendem a importância da diversidade no ambiente e criam uma conscientização perante os demais.

Os pontos positivos sobre a gestão da diversidade mostraram que a importância da implementação da gestão diversificada intensifica o potencial do colaborador junto ao objetivo da empresa, além de deixar o ambiente mais estimulante para exercer as funções, também acrescentando que, a visão dos *stakeholders* perante a empresa cresce gradualmente fortalecendo e dando mais ênfase a uma empresa de missão, visão e valores séria, justa e ética.

A gestão da diversidade é tratada como uma ferramenta administrativa que unifica os pontos positivos e trabalha de forma eficiente e eficaz possibilitando a unificação dos objetivos específicos apresentados no trabalho, promovem uma maior criatividade entre os colaboradores, reduz a rotatividade, além de minimizar as barreiras preconceituosas que ainda são encontradas nas instituições. O desenvolvimento geral apresentado mostra que ainda há falhas no processo de gestão administrativa perante a diversidade, porém há formas brandas e não complexas de trabalhar e dar ênfase a esse tópico para sim colher frutos tanto perante os colaboradores, parte interna, externa e também *stakeholders*.

## 7. Referências

BARROS, Pedro Pita. **Textos do Tempo**: Crônicas de 1999 a 2004. Lulu Com, 2011.

BORTOLETTO, Guilherme Engelman. **LGBTQIA+**: Identidade e Alteridade na Comunidade. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Universidade de São Paulo Escola de comunicação e Arte. São Paulo, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. **Rae**. São Paulo, v. 40, n. 3, jul/set. 2000.

FERRAIRA, Patricia Itala. **Gestão da Diversidade e interculturalidade nas organizações**. 1. Ed. São Paulo: InterSaberes, 2021.

G1. **Mulheres ganham cerca de 20,5% a menos que os homens no Brasil**. 8 mar. 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percent-menos-que-homens-no-brasil.ghtml>> Acesso em: 12 set. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. São Paulo, SP, 2018.

ITALA, Patricia Ferreira. **Gestão da diversidade e da inter-culturalidade nas organizações**. Editora inter saberes. São Paulo, 2021.

JAESCHKE, Juliana. **Gestão de pessoas e diversidade geracional: um Estudo Comparativo entre Organizações Brasileiras e Alemãs**. 2014. Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento) - Universidade regional do noroeste do estado do rio grande do sul. Unijuí, RS, 2014.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. Edição gen atlas. São Paulo, 2018.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257. Abril/junho, 2010.

LISBOA, T. K. **Políticas públicas com perspectiva de gênero: Afirmando a igualdade e reconhecendo as diferenças** 2010. Disponível em: <[http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1278289946\\_ARQUIVO\\_Texto.ST\\_Completo\\_FG9.pdf](http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1278289946_ARQUIVO_Texto.ST_Completo_FG9.pdf) > Acesso em: 20, set de 2022.

MAIA, Jessica Colares. **A GESTÃO DA DIVERSIDADE E O SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Centro Universitário Christus. Fortaleza, 2021.

OLIVEIRA, Sydney de Paula. **O estatuto da igualdade Racial**. São Paulo: Selo Negro, 2013.

RITA, Beatriz de Souza Santa. **Gestão da Diversidade**. Curitiba: Contentus, 2020.

SILVA, Leno. F. et al. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

## 8. Carta de autorização de Pesquisa de Campo

**FACULDADE  
FECAF  
SEU SONHO. NOSSA META!**

Eu, Francisco Kaue Clementino dos Santos, matrícula nº 14359 acadêmico (a) do curso de Administração da Faculdade FECAF, responsável pelo Trabalho de Curso cujo tema é: Os Impactos da Gestão da diversidade nas relações de trabalho.

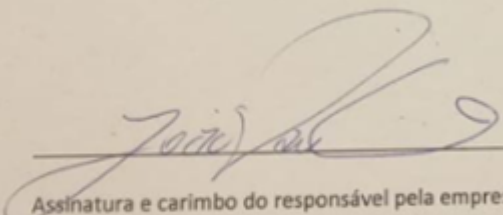
venho pelo presente, solicitar autorização do (a) Sr. (a) João Paulo de Sousa Silva responsável pelo (a) empresa RaiaDrogasil S/A, CNPJ nº 61585865035885 para realizar pesquisa no setor de Varejo, com o objetivo de aprofundar no tema de estudo, trazendo análises sólidas e bem embasadas, chegando a uma conclusão sobre o tema. O TCC está sob a orientação da Professora Especialista Jaqueline Leocádio.

Contato do pesquisador (a) (telefone, e-mail):  
Tel: (11) 96527-2441

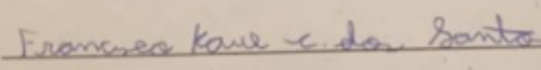
Após a aprovação, a pesquisa poderá ser publicada como monografia e/ou artigo, sendo disponibilizada gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, para fins de publicação em revista e/ou periódicos, bem como de leitura, impressão e/ou download pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada pela Instituição de Ensino Superior. Contando com a autorização dessa organização, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Taboão da Serra, 18/10/2022.

Pesquisa autorizada por:  
João Paulo de Sousa Silva

  
Assinatura e carimbo do responsável pela empresa

**61.585.865/0358-85**  
**RAIA DROGASIL S/A**  
AVENIDA TORGE JOÃO SAAD, 214  
EQ. RUA G... 1300L  
VILA PROGRESSO  
SÃO PAULO 118-000

  
Nome e assinatura do acadêmico

Av. Vida Nova, 166 - Jd Maria Rosa, Taboão da Serra - SP, CEP: 06764-045