

GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE GRUPOS MINORITÁRIOS E NÃO MINORITÁRIOS MANAGING DIVERSITY AND INCLUSION IN ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN MINORITY AND NON-MINORITY GROUPS

Camila Roberta Milesi¹
Silvia Felicio Poncio²
Willian Marcelo Zaniboni Orlandini³
Paulo Eduardo Ferreira⁴

RESUMO: A diversidade e inclusão nas empresas, são cada vez mais relevantes devido à ampla consciência social e à demanda por ambientes de trabalho mais equitativos. Elas abrangem não apenas questões como gênero, raça ou etnia, mas também orientação sexual, idade e habilidades físicas e mentais. A gestão da diversidade configura-se como uma estratégia cujo objetivo é maximizar os benefícios e, conseqüentemente, minimizar os desafios de um quadro de funcionários diversificado. Este estudo busca analisar as percepções de dois grupos (minoritários e não minoritários) sobre a gestão da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, utilizando como instrumento a Pesquisa Diversio de Diversidade e Inclusão (DDIS). Foram analisadas 100 respostas, por meio de análise de *clusters* para auxiliar na comparação, sendo que os resultados revelaram diferenças significativas entre os grupos como “valorização da opinião”, “investimento no crescimento profissional” e “discriminação e assédio”, com prejuízo ao grupo minoritário. Por outro lado, não houve diferenças estatisticamente relevantes em “*feedback* justo e objetivo” e “flexibilidade e apoio necessários”. Tais descobertas podem contribuir para que as organizações implementem políticas de diversidade e inclusão considerando as diferentes percepções de grupos minoritários e não minoritários, além de fomentar o debate para a discussão sobre vieses em instrumentos psicométricos.

Palavras-chave: Diversidade; Gestão da diversidade; Percepção.

ABSTRACT: Diversity and inclusion in companies are increasingly relevant due to growing social awareness and the demand for a more equitable work environment. They encompass not only gender, race or ethnic matters, but also sexual orientation, age, and physical and mental capabilities. Diversity management is regarded as a strategy whose goal is to maximize the benefits, and consequently, minimize the challenges of diverse workforce. This study aims to analyze the perceptions of two groups (minority and non-minority) about diversity management and workplace inclusion, using as methodology the “Diversio Diversity and Inclusion Survey (DDIS)”. 100 answers were analyzed, through cluster analysis, to help compare them, and the results showed significant differences between the groups, such as “opinion value”, “investment in professional growth”, and “discrimination and harassment”, with a detriment to the minority group. On the other hand, there were no statistically significant difference in “fair and objective feedback” and “flexibility and necessary support”. Such discoveries can assist organizations in implementing diversity and inclusion policy, considering different perceptions of minority and non-minority groups, besides fostering debate about biases in psychometric instruments.

Keywords: Diversity; Diversity Management; Perception.

Gestão Empresarial – FATEC Araras - E-mail: cmilesi@gmail.com ¹

Gestão Empresarial – FATEC Araras - E-mail: silviaararas@yahoo.com.br²

Gestão Empresarial – FATEC Araras - E-mail: wmz.orlandini@gmail.com³

Gestão Empresarial – FATEC Araras - E-mail: paulo.ferreira51@fatec.sp.gov.br ⁴

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, diversidade e inclusão (D&I) são temas centrais nas discussões sobre a gestão empresarial e o desenvolvimento organizacional. As organizações reconhecem cada vez mais a importância de cultivar ambientes de trabalho que acolham e valorizem a diversidade de experiências, perspectivas e identidades.

É notório que o termo diversidade está em destaque não apenas na mídia, mas também no meio empresarial. O debate nas empresas traz à tona como as organizações devem desenvolver iniciativas de D&I para que a pluralidade de funcionários esteja presente.

O tema inclusão e diversidade pode impactar os resultados organizacionais de diversas maneiras positivas, como ao estimular a inovação, criatividade, o aumento da produtividade e a melhoria da tomada de decisões. Além disso, uma cultura inclusiva pode melhorar a reputação da empresa.

Fleury (2000) define diversidade como um conjunto de pessoas com identidades diversas, mas que interagem no mesmo sistema social. Dessler (2014) complementa o conceito, esclarecendo que a diversidade diz respeito à variedade de colaboradores dentro de uma empresa, pertencentes a diferentes etnias, gêneros, culturas, nacionalidades, deficiências, idades ou religiões. Além desses grupos, Robbins, Judge e Sobral (2014) mencionam a estabilidade no emprego e a orientação sexual como parte da diversidade.

Para Chiavenato (2021) a composição do quadro de funcionários das instituições ao redor do mundo tem se diversificado, incorporando pluralidade de gêneros, diferentes faixas etárias, classes sociais, minorias e imigrantes. Isto busca tornar tais ambientes cada vez mais inclusivos.

Tendo em vista a pressão social por inclusão, os debates enfatizam os benefícios da diversidade no âmbito organizacional. Este estudo busca analisar como essas práticas se manifestam nas organizações e quais suas vantagens.

A relevância do estudo está no fato de as organizações e seus tomadores de decisões entenderem como as percepções das pessoas acerca do tema diversidade e inclusão influenciam o desenvolvimento organizacional. O foco social da pesquisa é contribuir para a compreensão da diversidade e inclusão no cotidiano das organizações, bem como os benefícios existentes e que envolvem a contratação de tais grupos pertencentes à diversidade. A relevância do estudo destaca a

importância de sensibilizar empresas para focarem nessas minorias que, por diversas vezes, permanecem à margem da sociedade, sem acesso a oportunidades de emprego. Portanto, evidenciar os benefícios de empregar tais grupos e analisar as percepções das pessoas em relação à gestão da diversidade e inclusão dentro das organizações pode despertar ainda mais interesse na adoção de tais práticas.

A questão-problema tem por objetivo identificar as dificuldades encontradas na pesquisa e, com isso, buscar soluções com o auxílio da pesquisa (Padronov e Freitas, 2013). Portanto, o problema de pesquisa é: quais são as diferenças de percepções entre pessoas de grupos minoritários e não-minoritários sobre a gestão de diversidade e inclusão nas organizações onde trabalham? Para responder a essa pergunta foi aplicada a Pesquisa Diversio de Diversidade e Inclusão (DDIS) (Igboanugo, Yang e Bigelow, 2022).

Assim, o objetivo geral é analisar e comparar as diferentes percepções de dois grupos (minoritários e não minoritários) sobre a gestão da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos são compreender o que é a gestão da diversidade e explorar os benefícios dessa gestão para as organizações.

2 METODOLOGIA

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura, caracterizada como pesquisa bibliográfica. De acordo com Severino (2013) essa modalidade se baseia em documentos como livros, artigos, teses e outros, utilizando categorias teóricas já discutidas por outros pesquisadores. A pesquisa atual baseia-se em livros e artigos disponibilizados no Google Acadêmico e *SciElo*.

De acordo com Cordeiro *et al* (2007, p. 429), a revisão de literatura narrativa, também conhecida como tradicional:

Apresentam uma temática mais aberta; dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para a sua confecção; a busca das fontes não é pré-determinada e específica, sendo frequentemente menos abrangente.

A seguir o trabalho apresenta uma pesquisa quantitativa, na qual o instrumento de coleta de dados utilizado foi o apresentado no trabalho de Igboanugo, Yang e Bigelow (2022), chamado DDIS, que é validado como um teste psicométrico e adequado ao tema. Seu propósito é analisar a percepção dos colaboradores sobre a diversidade e inclusão em uma empresa. O estudo dos

autores supracitados apresenta as questões divididas em três seções, a primeira aborda cinco dimensões da inclusão no ambiente de trabalho: cultura inclusiva, a gestão justa, o acesso às redes, o ambiente de trabalho seguro e as condições de trabalho flexíveis, a segunda seção aborda sobre dados demográficos, tais como: etnia, gênero, orientação sexual, função e deficiência e a terceira seção trata sobre as funções e o estatuto dos colaboradores da organização.

Os alunos dos cursos da Instituição de Ensino Superior FATEC Araras Antônio Brambilla, foram convidados a participar da pesquisa com as percepções que têm sobre a empresa onde trabalham, no que tange a diversidade organizacional. Nessa pesquisa, foram coletadas 100 respostas.

O questionário disponibilizado por meio do *Google Forms* foi dividido em três partes, contendo inicialmente uma pergunta de consentimento voluntário, em que todos os participantes aceitaram responder a pesquisa.

Para o presente trabalho as respostas foram captadas em escala Likert, de 1 a 5, com as opções representando: 1 (improvável), 2 (pouco provável), 3 (não sei opinar), 4 (provável), 5 (muito provável).

Como no estudo de origem, a análise das respostas exigiu a divisão dos respondentes em dois grupos por meio de análise cluster, sendo um deles o grupo minoritário (pessoas não brancas, não heterossexuais e PCDs) e o outro o grupo não minoritário, composto por homens e mulheres heterossexuais, brancos e sem deficiência.

Não há uma definição exata de como se define um *Cluster*, a percepção de agrupamento depende da avaliação de valor (Valli, 2012). O objetivo natural da análise é encontrar similaridades de indivíduos (ou objetos, ou pontos, etc), que podem formar grupos homogêneos com características comuns, parecidos entre si (Chatfield, 1992 *apud* Valli, 2012).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Hanashiro (2021) a gestão da diversidade começou nos Estados Unidos entre as décadas de 1970 e 1980, e se espalhou por países industrializados, chegando à Europa Continental na virada do milênio, graças às subsidiárias de empresas americanas, britânicas e europeias com filiais nos Estados Unidos.

O Brasil, desde sua formação, é marcado pela miscigenação. Sua população é composta por descendentes de indígenas, portugueses e africanos, além de imigrantes vindos principalmente da Europa e Ásia. O tema diversidade no Brasil surgiu na década de 1980 abrangendo o campo educacional e, na década de 1990, o setor empresarial (Gordono, 2009).

A diversidade empresarial nos Estados Unidos e no Canadá, na década de 1960, passou por vários momentos políticos relacionados à inclusão racial, resultando na aprovação de leis que garantiram a igualdade no acesso à educação e nas oportunidades de emprego para todos (Fleury, 2000).

O Programa Nacional de Direitos Humanos criado em 1996 inclui como prerrogativa a implementação de declarações internacionais, como a Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) refere-se sobre a discriminação em matéria de emprego e ocupação, norma que foi sancionada pelo governo brasileiro no ano de 1965 (Fleury, 2000).

A maioria das empresas que adotam programas de gestão da diversidade está vinculada às organizações norte-americanas (Fleury, 2000). O início dessa prática no Brasil explica-se pelas pressões das matrizes dessas empresas. Portanto, os programas de gestão da diversidade foram adaptados à realidade das empresas brasileiras (Hanashiro, 2021).

Segundo Dessler (2014, p. 37), a gestão da diversidade significa:

Maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar possíveis ameaças quanto as barreiras na comunicação e a relacionamentos, como preconceitos e comunicações que podem prejudicar o funcionamento de uma força de trabalho diversificada.

O autor complementa afirmando que a gestão da diversidade promove o desenvolvimento dos colaboradores, maximizando o uso de suas competências no cotidiano organizacional, o que representa uma vantagem competitiva para a empresa.

Isso porque, diversidade e inclusão trazem para o cotidiano organizacional novas perspectivas e experiências, elevando a criatividade e inovação (Hülshager *et al*, 2009, *apud* Pandey, John, 2022).

Para alcançar os benefícios da diversidade, é necessário adotar estratégias, tais como: a) liderança comprometida, incluindo os CEOs e a formação da diversidade na missão e valores da organização; b) diagnóstico da diversidade utilizando instrumentos de avaliação (desde a contratação até a retenção de talentos e atitudes dos colaboradores). Tais instrumentos são essenciais para a definição das estratégias da instituição (Dessler, 2014).

É importante envolver as equipes atuais da organização na mudança da cultura

local e dos sistemas de gestão, reforçando comportamentos desejáveis. Programas de integração e treinamento dedicados à diversidade são essenciais para engajar os colaboradores na adoção do tema pela empresa por meio de treinamentos específicos para sensibilizar os colaboradores quanto às diferenças culturais, promovendo o aumento da autoestima e fomentando um ambiente de trabalho mais acolhedor (Dessler, 2014).

Compreende-se que a gestão eficaz da diversidade exige a consideração das diferenças individuais entre os funcionários da organização, valorizando as contribuições únicas de cada colaborador. Além disso, proporciona oportunidades para que expressem seu potencial máximo. É igualmente essencial promover mudanças culturais e estruturais na empresa, garantindo que os colaboradores alcancem o máximo desempenho em suas atividades laborais (Kinicki, Kreitner, 2006).

O principal objetivo da gestão da diversidade é gerenciar as relações no ambiente de trabalho, alinhando práticas empresariais e a composição das equipes, para preservar os talentos existentes nos grupos minoritários. A autora complementa dizendo que isso se faz por meio de políticas de recrutamento com critérios relativos à diversidade existente no mercado de trabalho (Fleury, 2000).

Robbins, Judge e Sobral (2014, p. 53) reforçam com a fala de Fleury (2000) ao afirmar que um dos locais de maior importância para se concentrar os esforços pela diversidade de uma instituição é o processo de seleção, onde:

Os gestores que contratam precisam valorizar a justiça e a objetividade ao selecionar funcionários, além de focar o potencial de produtividade dos novos membros. Felizmente, assegurar-se que a contratação seja imparcial é algo que parece funcionar. Quando os gestores usam um protocolo bem definido para avaliar o talento dos candidatos e a organização faz das políticas não discriminatórias uma prioridade clara, as qualificações tornam-se bem mais importantes que as características demográficas para determinar quem contratar. Esses resultados, porém, surgem em locais de trabalho que têm um clima pró-diversidade.

Knichi e Kreitner (2006) citam em seu livro que Ann Morrison dirigiu um estudo sobre práticas relacionadas à promoção da diversidade no ambiente corporativo. Dentre as práticas estudadas, Ann as classificou em três tipos, sendo eles:

- (1) práticas de assumir a responsabilidade,
- (2) práticas de desenvolvimento e
- (3) práticas de recrutamento.

As práticas de assumir a responsabilidade dizem respeito à obrigação dos gerentes de assegurar tratamento justo aos funcionários que fazem parte da diversidade. Já as práticas de desenvolvimento visam preparar os trabalhadores para

assumirem mais responsabilidade e progredirem dentro da empresa. Enquanto as práticas de recrutamento se concentram na captação de candidatos para empregos de todos os níveis que estejam dispostos a aceitar as atribuições desafiadoras da vaga em questão (Knichi e Kreitner, 2006).

Os programas de treinamento e desenvolvimento possuem um papel crucial em três aspectos: sensibilização, construção de competências e promoção de comportamentos inclusivos dos colaboradores de uma empresa. Tais programas implementados no dia a dia organizacional, são mais eficazes ao incorporar em seu cronograma exercícios interativos, cenários envolvendo a vida real e também oportunidades de reflexão e discussão, além de trazer à tona questões como preconceitos e estereótipos. Os programas devem contemplar a valorização da diversidade no meio organizacional, a competência cultural e a liderança inclusiva (Bezrukova *et al*, 2016; Kalev *et al*, 2006; Nishii, 2013 *apud* Pandey, John, 2022).

É importante ressaltar que, para implementar o programa de gestão da diversidade é necessário estabelecer uma estrutura clara. Além disso, os gestores precisam entender que será preciso investir em foco e investimento, tanto em termos de tempo quanto de pessoas (Cardoso *et al*, 2006).

No que abrange as vantagens de contratar com foco na diversidade, Chiavenato (2021) esclarece que as empresas, atualmente, incentivam a diferenciação ao aproveitar as seguintes vantagens: soluções originais, criativas e inovadoras, posicionamento ético em relação ao preconceito e discriminação, maiores chances de fidelizar parceiros e tomá-los autônomos e responsáveis, estímulo ao clima de crescimento pessoal e contribuição para a mudança social.

Também é possível citar como vantagem a possibilidade de conhecer e entender melhor as diferenças culturais existentes, além de explorar novas formas de trabalhar e enxergar os fatos e situações, o que favorece a constituição de novas ideias e metodologias para incrementar a produtividade (Dessler, 2014).

As vantagens que envolvem a gestão da diversidade nas organizações vão desde a atração e retenção de talentos, criação de estratégias de *marketing* voltadas para a diversidade existente no mercado, estímulo da criatividade e inovação, facilidade ampliada na resolução de problemas até aumento da flexibilidade organizacional (Cox *apud* Fleury, 2000).

Em discordância com as vantagens apresentadas, Hanashiro (2021) elucida que, mesmo que a diversidade ofereça diversas vantagens interessantes no contexto organizacional, ela traz alguns obstáculos como a redução da coesão além de comprometer a eficácia da comunicação entre os membros de grupos de trabalho

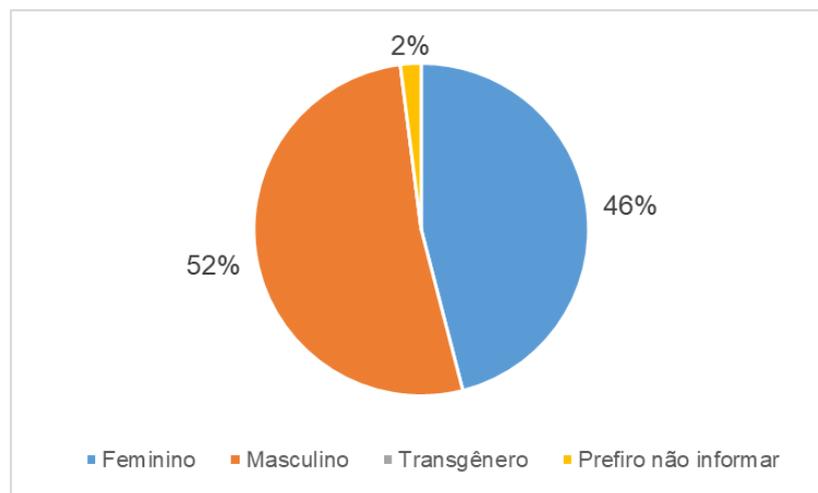
heterogêneos. Além disso, a autora destaca que a diversidade pode acarretar conflitos intergrupais, aumento da rotatividade e perdas na produtividade e desempenho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No segundo bloco foi realizada uma pesquisa demográfica que coletou informações sobre gênero (feminino, masculino, transgênero e prefiro não informar), etnia (asiática, branca, indígena, preta e outros), orientação sexual (assexual, bissexual, gay, heterossexual, lésbicas, outros e “prefiro não informar”) e condição de PCD – pessoal com deficiência (sim ou não).

O Gráfico 1 apresenta as respostas relativas ao gênero. 46% dos respondentes identificaram-se como gênero feminino, 52% como masculino, 0% como transgêneros e 2% optaram por não informar.

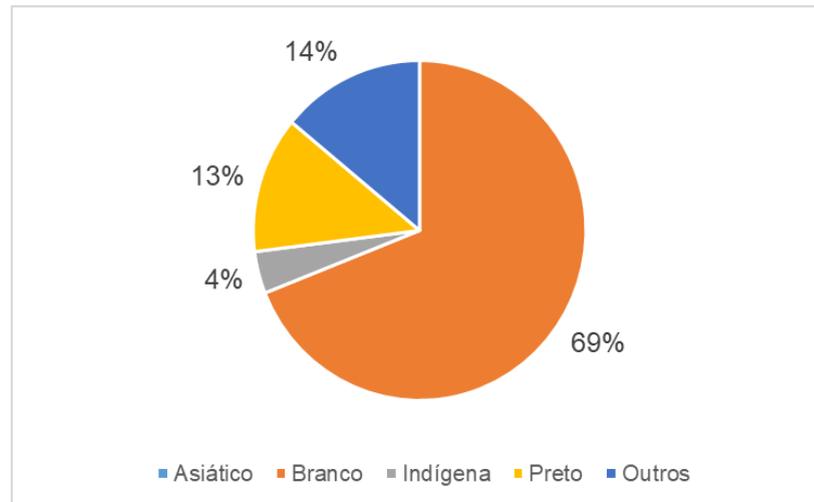
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 2 apresenta-se a etnia dos respondentes: 69% identificaram-se como brancos, 4% como indígena, 13% como pretos e 14% outros.

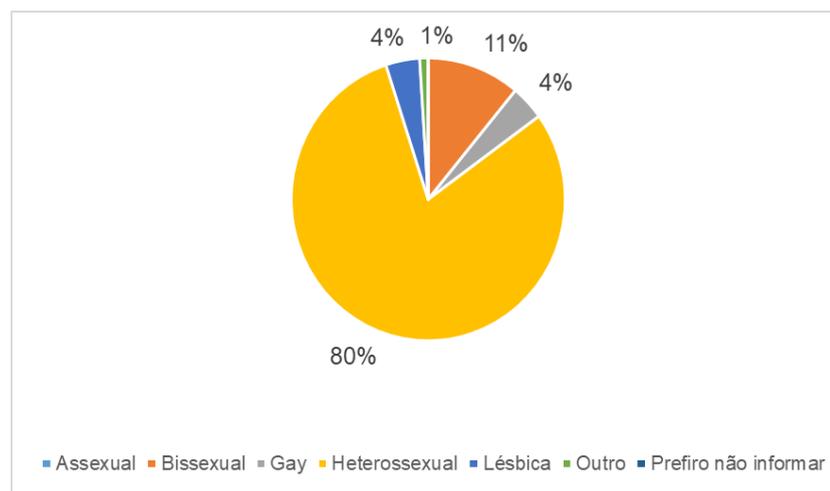
Gráfico 2: Etnia



Fonte: elaborado pelos autores.

Sobre a orientação sexual dos participantes, o Gráfico 3 apresenta os seguintes resultados: 0 pessoas selecionaram a opção “assexual”, 11% identificaram-se como bissexual, 4% como gay, 80% como heterossexual, 4% como lésbica, 1% como “outro”, e nenhuma pessoa selecionou “prefiro não informar”.

Gráfico 3: Orientação sexual



Fonte: Elaborado pelos autores

E por fim, a última questão, cujos resultados são apresentados no Gráfico 4, pediu que o participante informasse se era ou não PcD (pessoa com deficiência). Das 100 respostas obtidas, apenas 2% informaram ser PcD.

Gráfico 4: Pessoas com deficiência

Fonte: Elaborado pelos autores

A terceira e última parte da pesquisa envolveu o questionário DDIS (Igboanugo, Yang e Bigelow, 2022), composto por cinco perguntas, todas apresentando o mesmo padrão de resposta, em uma escala Likert, sendo elas: 1 (improvável), 2 (pouco provável), 3 (não sei opinar), 4 (provável) e 5 (muito provável).

Para responder ao problema de pesquisa - “Quais são as diferenças de percepções entre pessoas de grupos minoritários e não minoritários sobre a gestão da diversidade e inclusão nas organizações em que trabalham?” - os respondentes foram agrupados em dois grupos: minoritário (43 pessoas) e não minoritário (57 pessoas).

A divisão foi realizada com base nas características de cada grupo, o grupo minoritário inclui membros da comunidade LGBTQIAP+, pessoas pretas, indígenas, PcDs, entre outros. O grupo não minoritário é composto por homens e mulheres, brancos e heterossexuais.

Para comparar e evidenciar se a diferença entre os grupos é significativa, as respostas foram agrupadas em rótulos de percepções mais positivas (provável e muito provável) e percepções mais negativas (improvável e pouco provável), somando-as para obter um número absoluto.

A primeira questão realizada foi: “Você acredita que sua equipe valoriza sua opinião?”.

O Gráfico 5 demonstra que o grupo minoritário acredita que sua opinião é menos valorizada dentro das empresas, visto que 5% dos respondentes desse grupo selecionaram a opção improvável, enquanto apenas 2% dos respondentes do grupo não minoritário escolheram a mesma opção.

Quanto aos participantes que consideram pouco provável que sua opinião seja valorizada, o grupo minoritário permanece em destaque, sendo que 33% dos

respondentes desse grupo escolheram essa opção, enquanto 21% dos respondentes do grupo não minoritário selecionaram a mesma opção.

Em relação à opção “não sei opinar”, 9% de ambos os grupos escolheram a mesma resposta.

Os resultados indicam que o grupo não minoritário percebe que sua opinião é mais valorizada nas empresas onde trabalham, pois 44% desse grupo consideram provável que sua opinião seja levada em consideração, enquanto 30% dos respondentes do grupo minoritário selecionaram a mesma resposta.

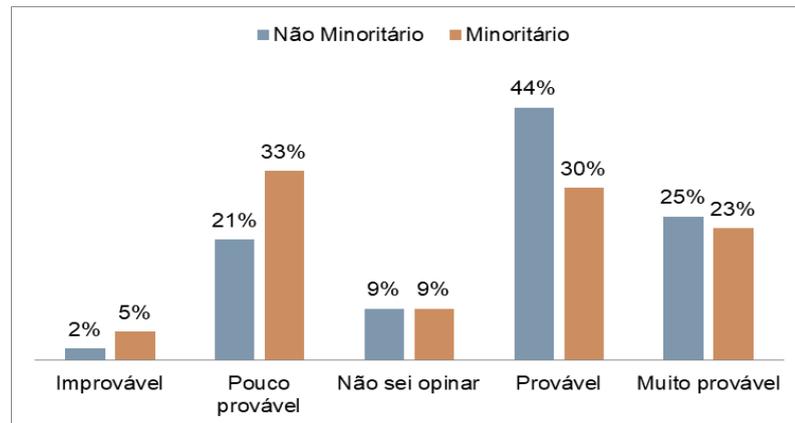
Quanto aos que acreditam ser muito provável que sua opinião seja levada em consideração, a diferença de respostas foi mínima entre ambos os grupos, apenas 2%, visto que 25% dos respondentes do grupo não minoritário consideram muito provável, e 23% dos respondentes do grupo não minoritário têm a mesma percepção.

Ao agrupar as respostas em rótulos de percepções mais positivas (“muito provável” e “provável”) e mais negativas (“pouco provável” e “improvável”), comparando-as entre os dois grupos para o fator “valorização da opinião”, percebe-se que o grupo minoritário apresenta um total de 38% contra 23% de percepção negativa (diferença de 15 pontos percentuais) e 53% contra 69% de percepção positiva (diferença de 16 pontos percentuais), o que indica uma discrepância considerável entre ambos, com o grupo minoritário apresentando uma percepção mais negativa acerca do fator.

Dois temas amplos relacionados à inclusão no local de trabalho são o pertencimento e a singularidade. O pertencimento refere-se a aceitação dos trabalhadores, independentemente de fatores como *status*, grupo demográfico e, até mesmo, posição hierárquica. Simultaneamente, a noção de singularidade envolve reconhecer e respeitar a contribuição e as perspectivas de todos os funcionários, independentemente das diferenças culturais (Shore *et al*, 2011 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow, 2022).

Com base nesses temas, a cultura inclusiva abrange a aceitação de fatores como princípios, práticas e políticas que promovam um sentimento de pertencimento e singularidade dentro de uma empresa (Boekhorst, 2015 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022).

Gráfico 5: Valorização da opinião



Fonte: Elaborado pelos autores

A segunda questão feita aos participantes foi: “Você recebe *feedback* justo e objetivo do seu gestor sobre o seu desempenho?”

O gráfico 6 indica que os participantes que mais acreditam ser improvável obter um *feedback* justo e objetivo são grupo não minoritário, sendo que 14% selecionaram essa opção, em comparação aos 9% dos respondentes do grupo minoritário.

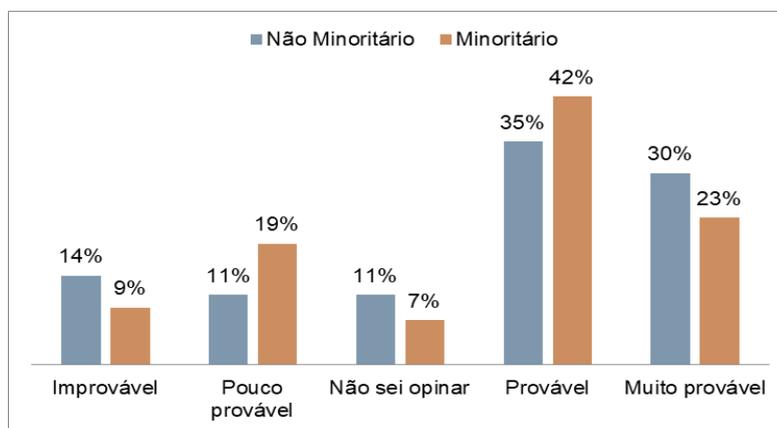
Entre aqueles que consideram pouco provável receber esse tipo de *feedback*, as respostas do grupo minoritário se destacam, com 19% desse grupo indicando essa percepção, enquanto 11% dos respondentes do grupo não minoritário compartilham essa percepção.

Em relação à opção “não sei opinar”, 11% dos respondentes do grupo minoritário não souberam julgar, enquanto 7% dos respondentes não minoritários não souberam julgar. Quanto aos que acreditam ser provável receber um *feedback* justo e objetivo, o grupo minoritário apresenta maior proporção, com 42% dos respondentes acreditando que recebem esse tipo de *feedback*, enquanto 35% dos respondentes do grupo não minoritário compartilham essa percepção.

Entre os que consideram muito provável receber um *feedback* justo e objetivo, 30% dos respondentes do grupo não minoritário selecionaram essa opção, enquanto 23% dos respondentes do grupo minoritário tem a percepção de receber esse tipo de *feedback* no ambiente de trabalho. Para essa questão, não houve diferença significativa entre os grupos. Para a percepção positiva, ambos obtiveram a mesma pontuação (65%). Para a percepção negativa, o grupo não minoritário teve 25% contra 28%, uma diferença de apenas 3 pontos percentuais. No contexto da diversidade e inclusão, o processo de *feedback* e revisão é uma ferramenta primordial para o aprimoramento do desempenho quando aplicado de forma correta, ou seja, de forma imparcial e transparente. No entanto, há determinados casos em que alguns grupos

são mais propensos a receber *feedback* negativo, evidenciando que os sistemas de avaliação de desempenho atuais tendem a ser tendenciosos contra funcionários de grupos minoritários (Konrad, 2006 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022).

Gráfico 6: Feedback



Fonte: Elaborado pelos autores

A terceira pergunta feita foi: “Existe alguém em posição de influência na sua empresa que investe no seu crescimento e desenvolvimento?”.

O gráfico 7 indica que, mais de uma vez, o grupo minoritário, com 23% dos respondentes, acredita ser improvável contar com alguém em posição de influência que invista no seu crescimento e desenvolvimento profissional, enquanto 14% dos respondentes do grupo não minoritário têm a mesma percepção.

Entre os que consideram pouco provável que isso aconteça, o grupo minoritário também se destaca, com 19% dos respondentes, contra 11% dos respondentes do grupo não minoritário.

Em relação aos que não sabem analisar ou opinar sobre a questão, 11% dos respondentes do grupo não minoritário selecionaram essa opção, contra 16% dos respondentes do grupo minoritário.

Entre os que acreditam ser provável haver alguém de influência que invista no crescimento e desenvolvimento, o grupo não minoritário se destaca com suas respostas, sendo que 35% dos respondentes desse grupo escolheram essa opção, em comparação aos 26% do grupo minoritário.

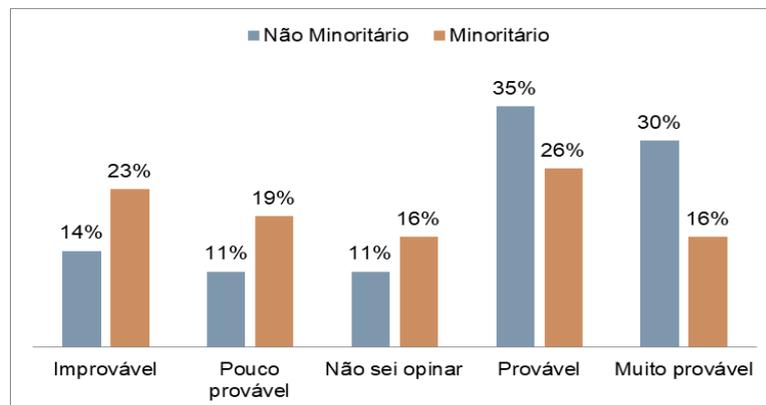
Por outro lado, os que acreditam ser muito provável que isso aconteça, novamente o grupo não minoritário se destaca com suas respostas, com 30% dos respondentes, contra 16% dos respondentes do grupo minoritário. As respostas indicam uma diferença significativa entre os grupos. O grupo minoritário apresenta uma percepção mais negativa sobre “alguém que investe no desenvolvimento”, 42% contra 25% do grupo não minoritários, uma diferença de 17 pontos percentuais. Quanto ao

rótulo de percepção mais positiva, o grupo não minoritário apresenta 65%, enquanto o grupo minoritário apresenta 42%, uma diferença de 23 pontos percentuais.

Em relação ao acesso, o termo refere-se à disponibilidade equitativa de oportunidades, independentemente da capacidade ou experiência individual do colaborador. O acesso a redes proporciona oportunidades de participação ativa para grupos minoritários, visando remover os obstáculos que podem limitar o crescimento desses indivíduos em suas carreiras (Tan, 2019 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022).

A promoção de um ambiente inclusivo no local de trabalho depende crucialmente do acesso a redes. As empresas que proporcionam acesso equitativo aos recursos e oportunidades, tendem a observar um aumento significativo na integração da equipe, compartilhamento de conhecimento, aprendizagem, networking e progressão na carreira (Bond & Haynes, 2014 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022; Podsiadlowski *et al.*, 2013 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022).

Gráfico 7: Crescimento e desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelos autores

A quarta pergunta foi: “Você tem a flexibilidade e o apoio necessário para gerenciar suas obrigações de cuidados pessoais?”.

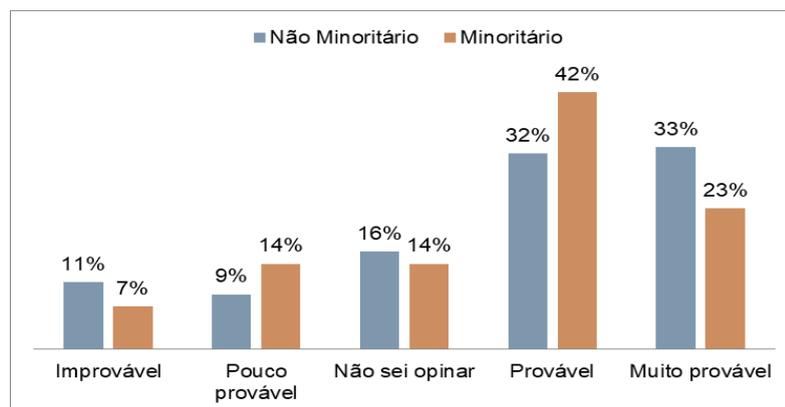
O gráfico 8 indica a percepção dos funcionários sobre a flexibilidade e o apoio necessários para gerenciar seus cuidados pessoais e demais compromissos, 11% do grupo minoritário e 7% do grupo não minoritário acreditam ser improvável que a organização em que trabalham ofereça essa flexibilidade e apoio. Entre aqueles que consideram pouco provável que isso aconteça, 14% do grupo minoritário e 9% do grupo não minoritário têm a percepção de realmente é pouco provável haver tal flexibilidade para cuidados pessoais. Em relação aos que não sabem opinar a respeito, 16% do grupo não minoritário em comparação a 14% do grupo minoritário. Quanto aos que acreditam ser provável haver essa flexibilidade, as respostas evidenciam o grupo

minoritário, com 42%, e 32% dos respondentes do grupo não minoritário. Entre os que consideram muito provável haver a flexibilidade necessária para cuidados pessoais, 33% dos respondentes do grupo não minoritário selecionaram essa opção, contra 23% dos respondentes do grupo minoritário.

Ao agrupar as respostas por rótulos no fator “flexibilidade e apoio”, a discrepância não foi considerada significativa. O rótulo de percepções negativas foi de 20% para o grupo não minoritário contra 21% de minoritário. Para o rótulo positivo, houve empate entre ambos (65%).

Em relação à flexibilidade discutida, as condições de trabalho flexíveis têm ganhado evidência devido à crescente busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ao aumento do estresse no trabalho e à demanda por locais de trabalho mais diversificados e inclusivos (Kelliher & Anderson, 2010 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022).

Gráfico 8: Apoio gerencial



Fonte: Elaborado pelos autores

A última pergunta feita foi: “Na sua experiência, a empresa está livre de discriminação e assédio?”.

De acordo com o gráfico 9, 12% dos respondentes do grupo minoritário acreditam ser improvável da empresa esteja realmente livre de qualquer tipo de discriminação e assédio, enquanto 7% dos respondentes do grupo não minoritário.

Entre os que acreditam ser pouco provável, 28% dos respondentes pertencem ao grupo minoritário, enquanto 14% dos respondentes do grupo não minoritários selecionaram essa opção.

Em relação aos que não sabem opinar sobre a questão, 14% dos respondentes do grupo não minoritário, enquanto 16% dos respondentes do grupo minoritário.

Quanto aos que acreditam ser provável que a empresa em que trabalham esteja

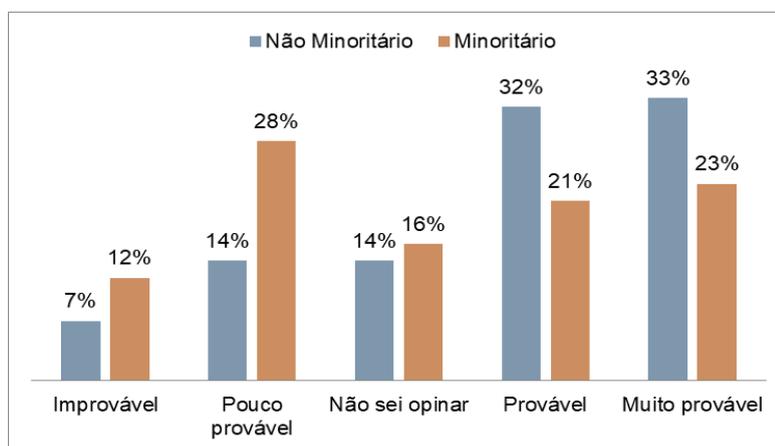
livre de discriminação e assédio, o grupo não minoritário se destaca com 32% dos respondentes, em comparação aos 21% do grupo minoritário.

Entre os que acreditam ser muito provável, 33% dos respondentes pertencem ao grupo não minoritário, enquanto 23% dos respondentes são do grupo não minoritário.

A análise dos rótulos indica uma discrepância significativa no fator “livre de discriminação e assédio”. Para a percepção negativa, o grupo minoritário apresentou uma pontuação de 40% contra 21%, uma diferença de 19 pontos percentuais. Para o rótulo positivo, 44% do grupo minoritário contra 65% do grupo não minoritário, uma diferença de 21 pontos percentuais.

As condições de trabalho consideradas seguras englobam fatores como políticas e padrões éticos e comportamentais, justamente para preservar a segurança de todos os colaboradores da empresa. Com uma força de trabalho cada vez mais diversificada e uma crescente demanda por inclusão nas organizações, os ambientes de trabalho devem priorizar a segurança psicológica e oferecer condições de trabalho seguras aos trabalhadores (Adams et al., 2020 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022; Downey et al., 2015 *apud* Igboanugo, Yang, Bigelow 2022).

Gráfico 9: Percepção sobre assédio e discriminação



Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro 2 apresenta uma síntese das pontuações de cada rótulo (percepções mais positivas e mais negativas), em comparação aos entre os dois grupos e para cada fator avaliados. Bem como a indicação final sobre se a diferença entre ambos é significativa ou não.

Quadro 2 - Significância

	Percepção negativa			Percepção positiva			Significância
	Não minoria	Minoria	Diferença	Não minoria	Minoria	Diferença	
Valorização da opinião	23%	38%	15%	69%	53%	16%	Sim
Feedback	25%	28%	3%	65%	65%	0%	Não
Crescimento e desenvolvimento	25%	42%	17%	65%	42%	23%	Sim
Apoio gerencial	20%	21%	1%	65%	65%	0%	Não
Percepção sobre assédio e discriminação	21%	40%	19%	65%	44%	21%	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão da diversidade é crucial para potencializar as vantagens competitivas de uma empresa, entretanto para que isso ocorra é necessário o comprometimento de todos os setores, principalmente a liderança. Além disso, é de grande importância implementar políticas de recrutamento voltadas aos grupos minoritários e também práticas para evitar a discriminação e promover a justiça dentro do ambiente de trabalho. Portanto, o objetivo é conseguir criar um ambiente de inclusão onde todos os colaboradores da organização possam contribuir com suas perspectivas e talentos únicos.

Ao avaliar a pesquisa realizada para responder à questão de pesquisa, nota-se diferenças significativas nas percepções entre os grupos no que engloba a os fatores “valorização da opinião”, “investimento no crescimento profissional” e “discriminação e assédio”. O grupo minoritário apresenta uma visão mais negativa, em contraste com o grupo não minoritário, o que pode ser explicado pela falta de percepção de problemas que não os afetam diretamente.

O artigo de origem não faz uma comparação entre as respostas dos grupos (minoritários e não minoritários). É interessante ressaltar que o presente estudo revelou diferentes percepções entre os dois grupos percepções em determinados pontos, o que é importante levar em consideração.

Para extrair o máximo de vantagens que a diversidade traz para dentro das empresas, as organizações devem investir em práticas que promovam o respeito e a valorização desse grupo, abrangendo questões de origem, gênero, orientação sexual ou deficiência. Com uma gestão eficaz da diversidade não só se melhora a reputação da empresa, mas também enriquece o ambiente de trabalho, trazendo diferentes perspectivas, habilidades, criatividade e resolução de problemas.

Entende-se então que é importante investir nas políticas e práticas de inclusão nas empresas, garantindo que a diversidade existente na sociedade e, conseqüentemente, dentro das organizações brasileiras, não seja apenas celebrada, mas também gerida de maneira eficaz, com o intuito de maximizar os benefícios organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, João Antonio da Silva *et al.* Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar contábil**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 36, p. 42-48, 27 abr. 2007. Disponível em: <https://webserver.crcrj.org.br/asscom/Pensarcontabil/revistaspdf/revista36.pdf>. Acesso em: 19 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2021. Cap. 2. 384 p.

CORDEIRO, Alexander Magno *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**. [S.l.] v. 34, n. 6, p. 428-431. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/CC6NRNtP3dKLgLPwcmV6Gf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 abr. 2024.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2014. 520 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **ERA: Revista e Administração de Empresas**, [S.l.], v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2023.

GORDONO, Fernanda Serotini. **Conceitos, práticas e estudo de casos da gestão da diversidade em empresas do centro oeste paulista**. 2009. 68f. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/5c2a4920-a17b-4445-b754-0cda8977e8cb>. Acesso em: 30 set. 2023.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2021. 368 p.

IGBOANUGO, Somkene; YANG, Jieru; BIGELOW, Phil. Building a Framework for an inclusive workplace Culture: The diversity and inclusion survey. **The International Journal Of Information, Diversity and Inclusion**. p. 52-67. 2022. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/48700868?seq=1>. Acesso em: 27 fev. 2024.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Entendendo a percepção social e gerenciando a diversidade. In: KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional**. 2 ed. São Paulo: McGraw Hil, 2006. Cap. 4. P. 90-118.

PANDEY, Abhiruchi; JOHN, Dr. Byju. Diversity and Inclusion Initiatives: Their effectiveness in promoting positive organizational behavior. **Res Militaris**. S.I. p. 7176-7189. 10 fev. 2022. Disponível em: <https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/4414>. Acesso em: 25 mar. 2024.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. 277 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2014. 660 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Teoria e prática científica. In: SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013. Cap. 3. p. 87-110. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf. Acesso em: 11 out. 2023.

VALLI, Marcio. Análise de cluster. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica: Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, [s. l], v. 4, n. 5, p. 77-87, out. 2012. Disponível em: https://scholar.archive.org/work/meelqvffxbf2rhzv5twn5n3ztu/access/wayback/http://fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/download/107/120. Acesso em: 13 abr. 2024.