



**CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO-UNI VS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FABIANA PEREIRA DANTAS

**A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICA NA
CONTEMPORANEIDADE**

**ICÓ-CE
2021**

FABIANA PEREIRA DANTAS

**GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICA NA
CONTEMPORANEIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado-UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em administração, sob a orientação da professora Esp. Maria Waldilene de Sousa Cavalcante.

FABIANA PEREIRA DANTAS

**GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICA NA
CONTEMPORANEIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado-UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em administração, sob a orientação da professora Esp. Maria Waldilene de Sousa Cavalcante.

Aprovada em: 09/12/2021.

BANCA AVALIADORA

Prof. Ma. Núbia de Fátima Costa Oliveira

Maria Bonfim Carmo Mascena

Esp. Maria Waldilene de Sousa Cavalcante
Professora Orientadora

GESTÃO DA DIVERSIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICA NA CONTEMPORANEIDADE

Fabiana Pereira Dantas¹
Maria Waldilene de Sousa Cavalcante²

RESUMO

Muito se tem discutido sobre a diversidade nas organizações como isso vem sendo gerenciado na contemporaneidade, visto que é um tema de bastante relevância e ainda há uma deficiência em relação a essa ferramenta nas organizações públicas e privadas. Empresas que assim se comportam demonstrariam possuir uma nova visão de gestão, tida como inovadora, capaz de corresponder à pressão social e, ao mesmo tempo, lucrar mais. Nessa lógica há uma redução da desigualdade como estratégia para melhorar o desempenho e a reputação na sociedade. A partir do texto exposto a pesquisa tem como objetivo identificar a importância da gestão da diversidade nas organizações contemporânea pública. No tocante a metodologia, a pesquisa é de natureza básica com objetivo exploratório e abordagem qualitativa, tendo procedimentos bibliográficos seguindo uma modalidade de revisão sistemática da literatura em perspectiva narrativa, que foi desenvolvida através de um levantamento bibliográfico nas bases de dados: Scielo e Google Acadêmico, onde foram selecionados artigos publicados entre 1998 e 2021, em português. Um total de 8 artigos foram identificados na busca com os descritores e os filtros utilizados no tópico da metodologia, destes, todos os artigos foram selecionados para análise por preencher os critérios de inclusão e exclusão. A diversidade nas organizações é considerada um processo de inclusão de minorias, onde se exige dos gestores uma batalha constante à todas as formas de preconceito, tanto por meio da mudança cultural, comportamental, hábitos e costumes, sendo então de suma importância nesse processo de transformação social.

Palavras-Chave: Organizações; Gestão da Diversidade; Inclusão Social; Organização Pública.

ABSTRACT

A lot has been discussed about diversity in associations, how it has been managed in contemporary times, since it is a very sexual issue and there is still a deficiency in relation to this tool in public and private associations. Companies that behave in this way would demonstrate that they have a new management vision, seen as innovative, capable of responding to social pressure and, at the same time, profiting more. In this logic, there is a reduction in inequality as a strategy to improve performance and reputation in society. From the text exposed to a research aimed at identifying the importance of managing diversity in public public associations. The present study is a bibliographic research, which was developed through a bibliographic survey in the databases: Scielo and Google Academic, where articles published between 1998 and 2021, in Portuguese, were selected. A total of 8 articles were identified in the search with the descriptors and filters used in the methodology topic, from these, all articles were selected for analysis to meet the inclusion and exclusion criteria. Diversity in associations is considered a process of inclusion of minorities, which demands from managers a constant battle against all forms of prejudice, both through cultural and behavioral change, habits and customs, being therefore of paramount importance in this process of social transformation.

Keywords: Organizations; Diversity Management; Social Inclusion; Public Organization.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Vale do Salgado-[UniVS. pfabiana949@gmail.com](mailto:pfabiana949@gmail.com)

² Mestre em Desenvolvimento Regional Sustentável pela Universidade Federal do Cariri – UFCA.
Waldilenesouza@univs.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Foram as multinacionais, principalmente advindas dos Estados Unidos, que trouxeram ao Brasil nos anos 90 o tema da diversidade nas organizações. Entretanto, a promulgação da Constituição brasileira de 1988 e os movimentos sociais estimularam a tomada de ações interventoras para reverter o quadro de desigualdades e elaboração de leis e ações concretas junto às pessoas com os direitos violados (LEMOS; SALVATORI, 2019).

A organização, composta por três partes básicas: pessoas, tarefas e administração (planejamento), é um ambiente em que indivíduos de diferentes grupos psicográficos e estilos de vida convivem em prol de objetivos econômicos (SARAIVA; IRIGAY, 2009).

A palavra diversidade, que deriva do latim *diversitas*, refere-se à grande quantidade de coisas distintas, à variedade, às diferenças ou às divergências. Ela se apresenta na pluralidade de identidades que compõe um grupo ou sociedade, que é impossível de padronizar, por mais que a sociedade deseje unificar (MEDEIROS et al., 2014).

Muito se tem discutido sobre a diversidade nas organizações como isso vem sendo gerenciado na contemporaneidade, visto que é um tema de bastante relevância e ainda há uma deficiência em relação a essa ferramenta nas organizações públicas e privadas (LEITE, 2018; LONGO, 2018). De acordo com Queiroz et al. (2018), “existe uma preocupação em mostrar a importância da diversidade nas organizações”, o que permite perceber a pouca evolução nesse aspecto, assim necessitando que as organizações obtenham as práticas da diversidade na gestão contemporânea (NEVES, 2019).

A diversidade da força de trabalho é representada por fatores que variam em gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência. Esse assunto tem sido amplamente discutido na sociedade atual, visando uma melhor compreensão do gerenciamento dos conflitos sustentados por preconceitos e discriminação que se estabeleceu no ambiente organizacional. No que concerne à gestão de pessoas, as empresas devem ter ainda como preocupação a construção da identidade dos indivíduos, tornando a prática para construir a pessoa fornecendo-lhe certa identidade sempre vista como contingente provisória e em processo contínuo (MEDEIROS et al., 2014).

Tendo em vista que as organizações contemporâneas públicas têm enfrentado diversos desafios em razão da desigualdade levando a uma insegurança nas organizações dessa forma podemos dizer que a inclusão se tornou um desafio; assim a organização pública tem o dever de atender todos por igual tendo em vista que o objetivo da mesma é o bem estar da sociedade assim garantindo os direitos a todos os cidadãos (PEREIRA, 2020).

Diante do tema exposto na qual relata a diversidade nas organizações contemporânea pública levando em consideração a importância da diversidade, da inclusão como também da desigualdade desse modo traz com ela a gestão pública onde são vistos inúmeros dificuldades em relação a diversidade apesar da atualidade pouco tem se falado sobre o tema abordado ainda considerado um tabu dentro das organizações sendo assim feita uma pesquisa bibliográfica chegamos a seguinte problemática quais os desafios e a importância da gestão da diversidade nas organizações pública na contemporânea?

A presente pesquisa encontra justificativa quanto atribuições relacionadas a gestão da diversidade em organizações contemporâneas públicas e a importância da inclusão da diversidade no ambiente organizacional, trazendo contribuições para ajudar os gestores públicos em meio a diversidade, bem como promovendo o bem para a sociedade como um todo, tendo em vista que esse deve ser o maior propósito dessas organizações. Por fim, entende-se que as organizações serão impactadas pela pesquisa facilitando a execução da mesma na sociedade e nas organizações.

A partir do texto exposto a pesquisa tem como objetivo identificar a importância da gestão da diversidade nas organizações contemporânea pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES

As organizações compreendem um conjunto de pessoas, informações, conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações inseridos em um ambiente que sofre pressões internas e externas. E são consideradas, no mundo contemporâneo, como peças fundamentais para a sociedade, pois, é através delas que, diretamente ou indiretamente, são executadas a maioria das atividades desenvolvidas na sociedade (FERREIRA, 2016).

As organizações têm sido historicamente abordadas como entidades assépticas em que os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos. O questionamento deste modelo de administração revela sua negligência quanto à convivência de indivíduos de distintos segmentos psicográficos e estilos de vida na organização, que, para sobreviver, muitas vezes se calam, escondendo-se sob a impessoalidade profissional (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Nesse contexto, a abordagem sociológica das organizações é fundamentada a partir da análise de grandes grupos de pessoas que exercem suas atividades em conjunto e de organizações com níveis maiores de complexidade, considerando os fatores que interferem sobre as modalidades de divisão do trabalho e de níveis hierárquicos, possibilitando assim a

maior compreensão acerca das origens dos problemas organizacionais, tais como a influência do ambiente externo, de sua história, da tradição, do mercado, da tecnologia utilizada, dos incentivos adotados, entre outras dimensões que interferem no funcionamento e no comportamento das organizações (SCHULTZ, 2016).

De acordo com Rossetto (1998):

A estrutura ou desenho organizacional define a forma da organização como o esqueleto define a forma humana. Através dela é determinada a divisão de suas atividades e mostrada como funções diferentes estão relacionadas. A estrutura de hierarquia e de autoridade da organização, também transparece através dela, mostrando suas relações de subordinação e seus valores culturais.

A definição do tipo de estrutura de uma organização é função de elementos como: complexidade, formalização, centralização e tamanho. A complexidade está relacionada à quantidade de níveis horizontais, verticais e espaciais que existem na organização. A formalização se refere ao grau em que a organização confia em regras e procedimentos para dirigir o comportamento de seus empregados. A centralização corresponde à localização da tomada de decisão e como está disposta a hierarquia dentro dela. Quanto ao tamanho, envolve os aspectos de recursos humanos e físicos espaciais (ROSSETTO, 1998).

Portanto deve-se analisar a organização como um sistema aberto, unificado e voltado para um fim, considerando não somente as partes internas e suas inter-relações, mas também que a mesma é parte do ambiente externo. A atividade de qualquer parte de uma organização afeta a atividade de todas as outras partes, bem como influencia e é influenciada pelo meio (ROSSETTO, 1998).

2.1.1 Especificidades das organizações públicas

Organização pública é também denominada órgão público. De acordo com Rogério Tadeu Romano (JUS, 2016), se configura como uma

unidade com atribuição específica dentro da organização do Estado. É composta por agentes públicos que a dirigem e compõem e voltada para o cumprimento de uma atividade estatal. Apesar de possuírem estrutura de Estado, não possuem personalidade jurídica, uma vez que são parte de uma estrutura maior, essa sim detentora de personalidade. Não tem vontade própria e devem cumprir as finalidades dentro da competência funcional que lhes foi determinada pela organização estatal.

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade (PIRES; MACÊDO, 2006).

Por serem geridas pelo poder público, este possui grande influência no seu planejamento e gestão, tornando-as mais vulneráveis. Este controle de forte conotação política é o único caminho para o equilíbrio das forças sociais. Nas empresas controladas pelo Governo há a predominância dos processos políticos, que muitas vezes oneram de várias formas os processos operacionais e administrativos ou, mesmo, se opõem a eles (PIRES; MACÊDO, 2006; SILVA; FADUL, 2007).

As organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, pois envolvem burocracia estatal. Dessa maneira, as condições e a organização do trabalho possuem forma homogênea setor público, onde os empregados encontram-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões (PIRES; MACÊDO, 2006).

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade é um tópico muito discutido no contexto da atualidade, se fundamenta no respeito à variedade de atributos de indivíduos e grupos. Segundo Brito (2014),

“A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.”

A diversidade é inerente ao ser humano e possui singularidades e especificidades que variam para pessoas ou determinados grupos sociais cada pessoa, cada grupo social tem suas singularidades e especificidades (BRITO, 2014). Aspectos como gênero, etnia, raça, idade, deficiência, religião ou orientação sexual dão conta de que o perfil da força de trabalho vem se modificando nas últimas décadas, exigindo que as organizações se adequem a realidade atual de pluralidade de perfis comportamentais, sociais e culturais (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FERREIRA, 2016).

Dentro das organizações, a diversidade tem se mostrado como um acontecimento global, que desafia modelos de gestão tradicionais (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; FERREIRA, 2016), e uma preocupação constante da administração das empresas comprometidas com o desenvolvimento de seus talentos e mercados e surge para trazer a minoria para dentro do ambiente que historicamente pertence à maioria, porém, muitos são os obstáculos a serem vencidos, pois ainda existem muitos preconceitos e tabus (BRITO, 2014; FERREIRA, 2016; SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

Foi a partir da década de 90, que o Brasil despertou o interesse para a gestão da diversidade, trazendo à tona diversos estudos relacionados ao tema e questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. A literatura aponta que a inclusão social produz um aumento considerável da performance das organizações. De acordo com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (1997) (apud Santos, Santana e Arruda (2018) uma pesquisa feita pela Universidade de Houston, nos Estados Unidos, apontou que:

as empresas pautadas nas práticas de diversidade obtiveram um desempenho melhor do que aquelas que não traziam a diversidade em suas culturas. Algumas das justificativas que podem ser levantadas apontam para o acesso a novos segmentos no mercado, o aumento da produtividade dos funcionários e a elevação dos níveis de criatividade que permeiam a organização através da heterogeneidade de bagagens particulares a cada vivência individual.

Assim, as organizações necessitam desenvolver práticas organizacionais socialmente responsáveis, que requerem a compreensão do que acontece nas organizações, incluindo o comportamento do indivíduo e a interação com o ambiente externo (FERREIRA, 2016).

Com a globalização do mundo moderno, a Era das redes sociais, trazendo transformações constantes e rápidas, abundância de informações e conhecimento, grandes evoluções tecnológicas e mudanças nos contextos socioeconômico, político e cultural, as empresas expandiram suas fronteiras de negócios, ultrapassando divergências culturais, religiosas e físicas. Tornou-se então necessário de a organização atuar em direção da preocupação com a responsabilidade social através da inclusão social, promovendo processos de democratização da sociedade, do resgate aos direitos civis, de igualdade social e combate a todos os tipos de discriminação, notadamente no mercado de trabalho (SANTOS, SANTANA; ARRUDA, 2018).

O discurso das organizações e/ou de mentores intelectuais defensores da diversidade nas organizações nos incomoda. Fala-se em “gestão da diversidade”. Fala-se em “inclusão social” e em “respeito à diversidade” como estratégia competitiva. Ou seja, o proceder empresarial em favor de práticas inclusivas em relação a admissibilidade de negros e de pessoas

com deficiências, etc, é defendido porque isso resultaria em vantagem competitiva. Empresas que assim se comportam demonstrariam possuir uma nova visão de gestão, tida como inovadora, capaz de corresponder à pressão social e, ao mesmo tempo, lucrar mais. Nessa lógica há uma redução da desigualdade como estratégia para melhorar o desempenho e a reputação na sociedade (LEMOS; SALVATORI, 2019).

Desta crítica inicial, os trabalhos passaram à gestão da diversidade, uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados. A eficácia desta perspectiva pode otimizar a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório. Por outro lado, pode reduzir a integração e os contatos sociais, enfraquecer os laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como recrudescer conflitos e problemas de comunicação, pois, para os empregados, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser intolerável (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Nesse contexto, a gestão da diversidade no âmbito organizacional possui fundamentação a partir de dois pontos: o primeiro se baseia numa maior justiça social de programas internos de empresas voltados à diversidade do que políticas de ação afirmativa, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. O segundo, trata de um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduzirá à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

2.3 PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais consistem em crenças, condutas e prioridades organizacionais, que estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos e objetivam integrar a organização internamente e adaptá-la ao ambiente externo, compartilhar os valores desenvolvidos durante sua trajetória no âmbito de trabalho, o que leva a práticas específicas de trabalho, por eles julgadas como adequadas e significativas (GUARDANI ET AL., 2013; JEREMIAS JUNIOR; MARTINS, 2017).

Os valores individuais são aqueles que os colaboradores têm intrínseco já no momento de ingresso na organização, atuando como fatores motivacionais e derivam das necessidades biológicas do indivíduo das necessidades sociais de interação e das necessidades sócio institucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Nesse contexto, o nível de importância dado por uma organização a certos valores é capaz de influenciar o volume de esforço

empregado por seus colaboradores na realização de certos comportamentos, assim como a sua persistência na execução deles (JEREMIAS JUNIOR; MARTINS, 2017).

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), modelo de estudo de valores desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), servem para guiar as relações entre os grupos e dizem respeito à solução de conflitos a metas e interesses pertinentes ao próprio funcionamento da organização e à sua relação com o ambiente. Oito fatores são base para o IPVO:

- Realização (demonstração de competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados);
- Conformidade (respeito às regras e aos modelos de comportamento estabelecidos no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações);
- Domínio (busca por controle de pessoas, recursos e mercado e posição dominante no mercado);
- Bem-estar dos empregados (preocupação com a qualidade de vida e a satisfação dos empregados);
- Tradição (respeito aos costumes e preservação de práticas consagradas);
- Prestígio (busca por admiração e respeito por parte da sociedade, mediante a qualidade de produtos);
- Autonomia (estímulo à criatividade e à curiosidade dos funcionários, incitando a busca de aperfeiçoamento constante);
- Preocupação com a coletividade (busca por boas relações interpessoais com indivíduos próximos à organização e com a comunidade).

Esses valores são importantes para compreensão da cultura organizacional, pois produzem nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais, que se manifestam através de crenças naquilo que é valioso e relevante para elas, definindo graus de importância e expressos formalmente ou não (JEREMIAS JUNIOR; MARTINS, 2017).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

No tocante aos procedimentos a pesquisa foi de natureza básica que segundo Estrela (2018), é voltada para obtenção de novos conhecimentos que não são aplicados na prática. Em relação aos objetivos, utilizou-se o exploratório, visando entender e aprofundar o entendimento sobre a gestão da diversidade em organizações pública na contemporaneidade e que de acordo

com Lozada (2018), uma pesquisa com objetivo exploratório proporciona estudos sobre o assunto em questão a fim de oportunizar uma visão global dos fatos.

Quanto a abordagem usou-se a qualitativa, definida por Pereira (2019), como sendo a busca por acontecimentos que possam ser interpretados, além de atribuir sentidos, sem fazer uso de estatísticas. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que para Fachin (2017), é um agrupamento de conhecimentos encontrados em materiais com temáticas diferentes, tendo o intuito de levar o leitor à procura dos assuntos pertinentes a sua pesquisa, viabilizando o aprendizado, além de se basear em inúmeros métodos que são necessários para a construção de qualquer trabalho que a utilize, sendo considerada como suporte para os demais estudos. Logo, a modalidade de pesquisa utilizada foi o estudo de revisão sistemática da literatura que de acordo com Galvão e Ricarte (2019), é orientada por procedimentos precisos, buscando compreender e racionalizar um denso volume de texto, principalmente constatando o que tem ou não serventia em determinada circunstância.

Diante do exposto, foram usados trabalhos publicados disponíveis nas bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico. Para refinar a pesquisa empregou-se os seguintes descritores: “organizações”, “gestão da diversidade”, “inclusão social” e “organização pública” assim como os respectivos termos em inglês “organizations”, “diversity management”, “social inclusion” e “public organization”.

Os manuscritos foram selecionados seguindo os critérios de seleção pelo título e resumo, sendo, posteriormente, avaliados na íntegra para uma completa apreciação do material retido. Foram incluídos na revisão trabalhos que apresentavam os descritores, estudos publicados nacionalmente entre 1998 e 2021, monografias, teses, dissertações, e artigos publicados em revistas e resumos expandidos publicados em anais de eventos. Foram excluídos artigos publicados no formato de notas editoriais, artigos com metodologia incompleta e que não apresentavam resultados conclusivos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a organização dos dados coletados, deu-se continuidade à pesquisa com as análises de discurso acerca dos artigos científicos selecionados, um total de 21 artigos foram identificados na busca com os descritores e os filtros utilizados no tópico da metodologia, destes, todos os artigos foram selecionados para análise por preencher os critérios de inclusão e exclusão.

No contexto geral, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados

recursos para melhorar o desempenho da organização. Com isso, há um avanço social a partir do restabelecimento de um princípio meritocrático e, também a maximização dos resultados, a favor dos interesses lucrativos para indivíduos e organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

No sentido literário da palavra, o termo gestão abrange todas os procedimentos necessários para administrar e dirigir algo – no caso, a diversidade. Ela se constitui como a redução de um problema social, visto que não se trata apenas de uma manifestação clássica de ideologia tecnocrática, mas afirma e aceita a diferença entre as pessoas na força de trabalho, e instantaneamente produz estratégias para controlá-la, neutralizando-a e transformando-a em mercadoria para ser utilizada como um recurso para a organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A diversidade é um conceito que está ligado ao respeito à variedade de atributos de indivíduos e grupos. Dentro das organizações, a diversidade surge para trazer a minoria para dentro do ambiente que historicamente pertence à maioria, se constituindo então com o que trata a responsabilidade social, à medida que as empresas afirmam um compromisso ético para com toda a sociedade, promovendo valores e práticas contrárias à discriminação e distinção de pessoas (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

O respeito e valorização da diversidade nas organizações contribuem para o reconhecimento das pessoas na sua pluralidade humana e com isso reflete positivamente nas relações interpessoais afetando positivamente a saúde e a qualidade de vida. A partir do momento em que as pessoas se sentirem respeitadas, incluídas e se sentirem parte da organização onde trabalha, tudo muda em favor delas próprias e conseqüentemente acaba refletindo positivamente para as organizações. Se as empresas passarem a fazer uma gestão mais efetiva da diversidade, muitos problemas e perdas poderão ser evitados (BRITO, 2014).

A partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, as organizações tiveram que se adequar a realidade atual e a gestão da diversidade tornou-se, então, parte integrante da ideologia dos administradores (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Com isso, houveram mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, e abrangem transformações no contexto cultural e cognitivo. Para que sejam superadas as dificuldades, é necessário que haja uma reestruturação das políticas de recursos humanos da empresa, focalizando no desenho de planos de carreira, na valorização da família, na criação de formas de tutoria e grupos de discussão sobre adoção da diversidade, e no estabelecimento de garantias sobre a valorização da diversidade (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

Segundo Medeiros et al. (2014), existem vários tipos de diversidades ao redor do mundo, destacando-se a de gênero, a de raça, a étnica, a das pessoas com deficiência, a geracional, e a de orientação sexual. A primeira delas, está associada às comparações ou discriminações que ocorrem entre homens e mulheres não só no âmbito organizacional, mas também no meio social e, apesar de nas últimas décadas ter se observado uma maior inserção dessas no mercado de trabalho, este cenário ainda não demonstra igualdade entre os gêneros. Em média, o salário das mulheres empregadas no segmento formal do mercado de trabalho é quase 20% inferior ao dos homens (SAJI, 2005).

A diversidade racial diz respeito as pessoas poderem diferir-se, quanto ao seu tom de pele, porém, possuem igualdade no âmbito organizacional. A diversidade racial é proveniente das diferenças de raça entre as pessoas, pode ser distinguida entre brancos, negros, pardos e amarelos. Por possuir uma origem multirracial, o Brasil mantém e valoriza a cultura dos povos fundadores, incluindo sua influência na música, na alimentação, no sincretismo religioso. Mas, por outro lado, as variadas culturas formam uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial (SAJI, 2005; MEDEIROS et al., 2014).

Dados de 2001 sugerem que 64% da população brasileira em situação de pobreza e 69% dos indigentes são pretos, dados que convertidos em números, revelam 33,7 milhões e 15,1 milhões de pessoas, respectivamente. Os negros representam 70% dos 10% da população mais pobre do país, enquanto que os brancos somam 85% dos 10% da população mais rica (SAJI, 2005).

O grupo de pessoas com deficiência teve seus direitos legais reconhecidos judicialmente, o que os auxiliam na inclusão na sociedade e no mercado de trabalho. Muito já evoluiu nesse aspecto, atualmente, as empresas possuem cotas de contratações de deficientes físicos em seu corpo empresarial, o que não ocorria antigamente. Porém, ainda há muito o que se conquistar, onde esses direitos precisam ser traduzidos em práticas e políticas organizacionais que ultrapassem o aspecto legal, mas embasados por leis, esses indivíduos buscam benefícios, mostrando que são capazes de desenvolver várias atividades profissionais (MEDEIROS et al., 2014).

A diversidade geracional é o nome dado a um conjunto de pessoas de diferentes faixas etárias que convivem em um mesmo ambiente, trata-se de categorização das gerações em jovem, adulta e velha e/ou antiga geração. A literatura cita que há quatro gerações convivendo em uma organização - veteranos, baby boomers, X, e Y – e, além de nascerem e crescerem em períodos diferentes, cada uma delas possuem diferenciados anseios pessoais e profissionais,

influenciados pelos fatos que marcaram suas vidas e também pela educação que receberam de seus pais e educadores (JAESCHKE, 2014; MEDEIROS et al., 2014).

A gestão da diversidade em relação à orientação sexual inclui as diferentes formas de expressão da sexualidade humana que são representadas pelas pessoas heterossexuais, lésbicas, gays, transexuais e transgêneros. Apesar desse assunto estar em pauta na sociedade e nas esferas governamentais, e existirem leis que combatem a discriminação, na prática está longe de ser reconhecida e muito ainda se deve evoluir na luta pela liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos. No âmbito organizacional, são necessárias ações capazes de minimizar as desigualdades além da criação de um regulamento voltado especificamente para esta questão da diversidade sexual. Inclusive, com criação de códigos de ética e condutas que sejam feitos a partir da aprendizagem das pessoas diante da convivência com as diferentes sexualidades (BRITO, 2014; MEDEIROS et al., 2014).

5 CONCLUSÕES

Considerando os resultados obtidos, conclui-se que a diversidade nas organizações é considerada um processo de inclusão de minorias, onde se exige dos gestores uma batalha constante à todas as formas de preconceito, tanto por meio da mudança cultural, comportamental, hábitos e costumes, sendo então de suma importância nesse processo de transformação social.

A pesquisa alcançou o objetivo que buscava identificar a importância da gestão da diversidade nas organizações contemporânea pública, evidenciando que a gestão da diversidade nas organizações contemporâneas se tornou uma ferramenta para a sociedade, uma vez que é através dela que as organizações suprem a demanda da sociedade por organizações socialmente responsáveis, promovendo a inclusão de pessoas pertencentes aos grupos tidos como minoritários e combatendo o preconceito e a discriminação.

Porém, mesmo havendo bastante produção científica, notou-se a necessidade de novas pesquisas, pois algumas empresas ainda promovem a diversidade de forma superficial, necessitando que haja uma conscientização dos gestores da necessidade de uma discriminação positiva dos indivíduos, proporcionando uma simples oportunidade de trabalho, uma vez que muitos possuem aptidão e capacitação profissional para desempenhar funções dentro da organização.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BRITO, J. G. **Estratégias pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.
- ESTRELA, C. **Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3. ed. - Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. - São Paulo: Saraiva, 2017.
- FERREIRA, E. R. **Gestão da diversidade em organizações contemporâneas**. 2016. 33f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Fundação Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016.
- GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 15 set. 2019.
- GUARDANI, F.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S.; MAZZON, J. A. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Produção**, v. 23, n. 4, p. 806-817, 2013.
- JAESCHKE, J. **Gestão de pessoas e diversidade geracional: um Estudo Comparativo entre Organizações Brasileiras e Alemãs**. 2014. 134f. Dissertação (Pós-graduação em Desenvolvimento). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014.
- JEREMIAS JUNIOR, J.; MARTINS, V. A. Perfis de valores organizacionais: uma análise das 50 maiores empresas privadas brasileiras. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.7, n.1, 2017.
- LEMOS, E.; SALVATORI, P. **Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação**. São Paulo. 2019.
- LOZADA, G. **Metodologia científica** [recurso eletrônico] / Gisele Lozada, Karina da Silva Nunes; [revisão técnica: Ane Lise Pereira da Costa Dalcul]. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- MATIAS, P.J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas. 5ª Ed. 2016.
- MEDEIROS, G. T. C.; FERREIRA, W. L. S. E.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C.; FARIA, L. C. S. **A Diversidade nas Organizações Contemporâneas: um Enfoque na Transversalidade de Gênero**. Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2014.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. - [3. Rempr.]. - São Paulo: Atlas, 2019.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

ROSSETTO, A. M. **Estrutura organizacional pública como um entrave à adoção de inovações em tecnologia de informações**. Anais do 23º ENANPAD, 1998.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. A. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva? **Psicologia.pt**, 2018.

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

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, L. P.; FADUL, E. M. C. **Cultura organizacional em organização pública: as bases da mudança organizacional a partir da reforma gerencial**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83, 2021.