

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

MICHELE P. BITTENCOURT

**A DIVERSIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
Estudo de Caso em um Laboratório Farmacêutico**

**São Leopoldo
2019**

MICHELE P. BITTENCOURT

**A DIVERSIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
Estudo de Caso em um Laboratório Farmacêutico**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional, pelo Curso de Especialização em Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador Prof. Ms. Alexandre Viegas

São Leopoldo

2019

Grandes ideias surgem a partir do encontro de perfis, culturas, crenças e experiências diversas. Ciente disso, a Bayer tem buscado estimular cada vez mais a diversidade na companhia, colocando o tema como central dentro da estratégia da empresa para gestão de pessoas.

RESUMO

Essa pesquisa objetiva analisar a diversidade no ambiente organizacional. Para tanto, adotou-se como base teórica a perspectiva histórica sobre diversidade, conceitos de diversidade organizacional, a diversidade no ambiente organizacional e os fatores relacionados à diversidade. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo quantitativo, de caráter exploratório e descritivo, com base em um estudo de caso único, sendo um laboratório farmacêutico de grande porte escolhido para análise. A amostra foi de sete representantes, que atuam no RS. As técnicas utilizadas para coletar os dados foram roteiros de entrevistas e observação participante. As categorias adotadas para análise desse estudo foram estabelecidas da seguinte forma: 1) fatores que facilitam e dificultam a diversidade; 2) ações sobre diversidade no ambiente organizacional e 3) práticas organizacionais na geração de diversidade. Alguns dos principais resultados obtidos, que merecem destaque em relação às vantagens da diversidade são os atributos respeito e valorização, considerados os mais importantes. Os atributos criatividade, união, prestígio e valorização, também são considerados como fatores que facilitam. E o fator que dificulta é o preconceito. Assim, verifica-se que os representantes, atentos a este novo cenário, da diversidade, tem conhecimento sobre o assunto, reconhecendo que a mesma proporciona vantagem e desvantagem organizacional. Conclui-se que a Alfa segue sua missão de fornecer um ambiente distinto e inclusivo, avaliando que todos tenham chances iguais. A empresa tem ciência de seu papel e impacto na sociedade. Acredita no seu poder de mudança e inovação quando trabalha em um ambiente em que as pessoas são respeitadas por ser quem são. A Alfa acredita no poder da diversidade e repassa, a todos seus públicos, as vantagens que todos obtêm com a inclusão.

Palavras Chave: Diversidade. Cultura Organizacional. Igualdade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atributos da diversidade - Matriz PVET	17
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro resumo 1 – Evolução da diversidade.....	15
Quadro resumo 2 – Conceitos da diversidade.....	18
Quadro 3 – Critérios de seleção dos entrevistados	30
Quadro 4 – Perfil do público entrevistado.....	30
Quadro 5 – Proposta de práticas organizacionais.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivos Específicos	9
1.2 Justificativa	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Perspectiva Histórica Sobre Diversidade	13
2.2 Conceitos de Diversidade Organizacional	15
2.3 A Diversidade no Ambiente Organizacional	18
2.4 Fatores Relacionados à Diversidade	20
3 METODOLOGIA	26
3.1 Delineamento da Pesquisa	26
3.2 Unidade de Análise	27
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	29
3.4 Técnicas de Análise De Dados	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1 A Empresa Alfa	32
4.1.1 Diversidade no Laboratório Alfa	33
4.2 Categorias	36
4.2.1 Categoria 1 – Fatores que Facilitam e Dificultam a Diversidade	37
4.2.2 Categoria 2 - Ações Promovem a Diversidade no Ambiente Organizacional... 39	
4.2.3 Categoria 3 - Práticas Organizacionais na Geração de Diversidade	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51
APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DE RH	56
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA REPRESENTANTES	57

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e abertura dos mercados, tema que ainda toma conta do panorama mundial, aliado à conjuntura econômica, verifica-se que o mundo, de um modo geral, tem vivido uma série de mutações econômicas e políticas e em decorrência também mudanças sociais, alterando, deste modo, os valores da sociedade. (PEREIRA, HANASHIRO, 2010).

Dentro das mudanças sociais a diversidade é assunto que tem estado presente no cotidiano das empresas e da sociedade, uma vez que a busca por um mundo melhor e mais humano tem sido evento marcante atualmente. Com a globalização, a diversidade vem aparecendo cada dia mais para que todos tenham oportunidades iguais. Em organizações de todos os portes e segmentos, observa-se essa mudança, sejam em grandes ou pequenas ações. Salienta-se que as empresas estão inseridas em um ambiente de incertezas e de muitas pressões das partes interessadas que exigem, cada vez mais, um desempenho pleno que promova a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, que tenham suas operações “limpas”, ações transparentes e socialmente responsáveis. (PEREIRA, HANASHIRO, 2010).

Rocha (2015) apresenta uma visão do mundo onde um determinado grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos seus valores, seus modelos e suas significações do que é a existência. O autor acredita que no momento em que se constata as diferenças existentes entre os grupos ou dentro deles, imagina-se que o grupo onde se está inserido é melhor e mais perfeito.

Deste modo, diante da intensa competitividade que se apresenta, existe a necessidade de fortalecer os aspectos estruturais de influência mútua, na probabilidade de alto desempenho das equipes de trabalho. Destaca-se, ainda que, as equipes precisam da diversidade de perfis, ou seja, características técnicas e comportamentais que potencializam experiências em relação às outras equipes, tornando-as únicas e direcionadas para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais, a partir da melhoria constante na realização de suas atividades. É relevante enfatizar que, quando se comenta sobre equipe, o foco são as pessoas e, quando se aborda o desempenho, o foco são os resultados. (ROCHA, 2015).

Nesse contexto, pode-se muitas vezes perceber o outro grupo como fora do normal ou incoerente, mesmo que ele não seja. As diferenças são percebidas quando se analisa a maneira como os indivíduos interagem entre si – pessoas dentro do mesmo grupo, e em relação aos demais grupos. A partir desse conceito percebe-se que as diferenças existem de fato, e que podem ser ameaçadoras gerando conflitos. (ROCHA, 2015).

Sabe-se que o ser humano possui características que o difere um do outro – algumas delas são acentuadas e outras nem tanto – e, mesmo inserido em um mesmo grupo ou comunidade, cada indivíduo tem o seu modo de ser, de agir e de pensar. A diversidade não está presente apenas nas diferenças de gênero, raça, crença religiosa e outros, mas também na maneira de ser e de agir de cada sujeito. Muito se fala sobre a diversidade, mas pouco ainda se vê na prática acontecendo, se essa ideia do todo, do fazer parte, do que é diferente do que eu faço, do que penso e sou, não for trabalhada nas organizações, em algumas situações podem até ser vista como afrontamento. (ROCHA, 2015).

Com base nesse foco é importante para as organizações estudarem os fatores que caracterizam a dinâmica de cada grupo social e, nessa perspectiva, promover o espaço que favoreça a inclusão de indivíduos nos ambientes de trabalho, buscando a diminuição do abismo entre as diferenças e promovendo a valorização dos colaboradores. Para que haja sucesso nessa busca de inclusão torna-se fundamental a participação dos gestores e dirigentes das organizações.

Os programas de diversidade surgem em busca de um objetivo comum, que é o de integrar e incluir pessoas, respeitando e aceitando suas características individuais. No entanto, o respeito à diversidade não se limita apenas ao ambiente interno da organização, mas se estende também ao ambiente externo, envolvendo a valorização da diversidade entre seus públicos. (PEREIRA; HANASSHIRO, 2010).

No dia a dia percebem-se as particularidades de cada indivíduo, sendo que a motivação para desenvolver este estudo é obter maior conhecimento sobre a temática da diversidade e buscar as formas para conviver com as diferenças de cada um. Aliado a isso no ambiente de trabalho reconhecer os fatores aqui estudados e aprimorar maneiras para o desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal do grupo.

Assim sendo, a pergunta norteadora do estudo é: Qual a percepção dos funcionários sobre o papel da diversidade em um laboratório farmacêutico de grande porte?

1.1 Objetivo

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos funcionários sobre o papel da diversidade em um laboratório farmacêutico de grande porte.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos foram definidos:

- a) Identificar fatores que facilitam e dificultam a diversidade no ambiente organizacional.
- b) Identificar as ações que o laboratório farmacêutico de grande porte promove sobre diversidade no ambiente organizacional
- c) Propor práticas organizacionais que contribuam para gerar diversidade no ambiente organizacional em um laboratório farmacêutico de grande porte.

1.2 Justificativa

O interesse pela temática diversidade surgiu a partir do aprendizado da autora, que atua na área comercial, de um laboratório farmacêutico multinacional, desde 2012, e vem observando o quanto é positivo e motivador a diversidade no ambiente em que trabalha.

No ponto de vista da autora, cada vez mais as empresas vem investindo na inclusão da diversidade, porque além de eticamente correto, também traz vantagens, pois apresenta vários pontos de vista e opiniões sobre um mesmo assunto, tornando mais atrativo o negócio, atividade ou situação que se apresente, dando a mesma oportunidade a todas as pessoas, sem prejudicar ou excluí-las por causa de gênero, cultura, religião, filosofia de vida, entre outros.

Justamente por causa da diversidade, podemos ser tão ricos, nas empresas se líderes, gestores e administradores souberem aproveitar as diferenças e ideias de

cada colaborador, teremos equipes completas que sempre encontraram várias formas de resolver ou criar novas situações e oportunidades. Respeitar a diferença é fazer a inclusão de todos.

O estudo sobre a diversidade organizacional proporcionará a pesquisadora maior conhecimento em diversos aspectos sobre os processos e ações que envolvem a diversidade no ambiente organizacional, uma vez que, de acordo com estudos na área, verifica-se que a presença da diversidade está integrada a melhores resultados, mais criatividade, clima inclusivo e redução de rotatividade de colaboradores.

Um ambiente com diversidade e abertura às diferenças também faz com que os conflitos, que muitas vezes atrapalham a produtividade e a eficiência, sejam menos frequentes. Este trabalho busca apoiar-se nos estudos sobre diversidade organizacional e assim dimensionar o real impacto desse movimento no ambiente organizacional e seus respectivos colaboradores.

Com a globalização muitas coisas mudaram nos ambientes corporativos e uma delas é a diversidade de colaboradores, sendo que a melhor forma de adaptar-se a esta mudança é encarar que a diversidade existe e que precisa ser inserida nas práticas cotidianas. O tema da diversidade ainda tem muito a ser aprofundado, tanto dentro quanto fora das organizações.

A diversidade é algo importante, já que conectam as pessoas aos objetivos em comum, oportunizando a chance de fazer parte da inclusão, valorizando o que cada ser humano tem de melhor e com o que pode agregar no ambiente corporativo. (SAJI, 2005).

O laboratório Alfa¹ é uma organização global com competências centrais nas áreas de saúde e agricultura. Os produtos e serviços da Alfa são projetados para beneficiar a população e melhorar sua qualidade de vida. Ao mesmo tempo, tem como objetivo criar valor através da inovação e crescimento.

A Alfa atua no mercado a mais de 100 anos, inserida em todas as regiões do mundo e conseqüentemente em diversas culturas, que implantou algumas ações de gestão da diversidade, na busca da igualdade de direitos e oportunidades a todos os grupos de colaboradores que nela trabalham.

¹ A pesquisa foi efetuada em uma empresa de grande porte, da área da saúde, que neste estudo foi utilizado o nome fictício de Alfa.

A *DiversityInc* publica anualmente a lista das 50 melhores empresas no que tange suas práticas de diversidade e inclusão. No entanto, na listagem de 2018, efetuada pela *DiversityInc*, a Alfa empresa onde será aplicada a pesquisa não se encontra nesta lista, mas observa-se que a instituição vem desenvolvendo práticas que visa à inclusão e a diversidade, atualmente alguns grupos que mostram essa mudança de comportamento, o discurso para o real, colocando em prática ações de inclusão. (LADEIA, 2013).

Atualmente, observa-se que muitas empresas que prezam pela diversidade, impulsionam essa mudança, ninguém deve sofrer preconceito pelo motivo de ser “diferente” do que se espera afinal o que cada um “espera” para algo é relevante, mudar a chave e se colocar no lugar do outro faz toda a diferença e é isso que se precisa entender cada vez mais, sendo colaboradores por objetivos em comum, o diferente pode ser a melhor opção se for dado o devido valor. Mas, em contrapartida, em um ambiente organizacional diversificado também surgem desafios que dificultam o desenvolvimento da organização, como ideias contrárias e vivências múltiplas, comportamento de rejeição do ambiente diverso, principalmente com atitudes negativas ou de preconceitos em relação aos diferentes. (FEITOSA ET AL, 2015).

No mercado farmacêutico, alguns grandes laboratórios efetuam a diversidade. O Laboratório Libbs, tem por regra abraçar e estimular a diversidade. A empresa acredita que ela enriquece suas experiências e, assim, contribui para tornar seu trabalho ainda melhor. Suas políticas internas são reguladas pela inclusão e oferta de condições de trabalho equânimes a todos os seus colaboradores (LIBBS, 2019).

Na Bayer, também existe ações que incluem a diversidade. A empresa oferece o Programa de Mentoria da Bayer, que tem como escopo capacitar pequenas e médias empresas que valorizam a inclusão e a diversidade (BAYER, 2019).

O laboratório Aché, é atento à questão da diversidade e seus atributos empregam 52% de mulheres em seu quadro de 4,7 mil colaboradores. Mais de 2,5 mil deles estão dedicados à manutenção do relacionamento com os profissionais da saúde e pontos de venda, por meio de visitas presenciais e virtuais (ACHÉ, 2019).

Mas, de forma geral, não é esta a realidade apresentada no mercado, pois segundo pesquisa do site Vagas e Talento Incluir, em 2018, a maioria das empresas não possui programas de diversidade e não está totalmente preparada para lidar com o assunto. A falta de preparação para praticar a diversidade é o que revelou o levantamento inédito da Vagas.com. (ARCOVERDE, 2018).

Outra pesquisa efetuada, em 2018, foi a nível mundial pela organização pelo *Boston Consulting Group* (BCG). Conforme o estudo, no Brasil, apenas 17% dos funcionários que seriam alvo das iniciativas dizem se beneficiar delas. Globalmente, o número é um pouco melhor, chegando a 25%. Os resultados mostram que, embora as empresas estejam preocupadas com temas como diversidade e inclusão, muitas das iniciativas não geram o impacto esperado. (STACHEWSKI, 2019)

Em pesquisa realizada pela revista *Exame*, em 2019 (Ed.1182), destacam as 36 empresas de 13 setores com as melhores práticas em inclusão e desenvolvimento de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTI+. O resultado: mais inovação, mais rentabilidade — e mais oportunidades para todos. Verifica-se que segundo o estudo efetuado, nenhuma empresa do segmento farmacêutico, mesmo sendo empresas multinacionais, é destaque. (FELIPPE, 2019).

Para atingir o objetivo geral do estudo, empregou-se a metodologia exploratória, descritiva, sendo analisada de forma qualitativa. A pesquisa é um estudo de caso único, tendo uma amostra de sete representantes, que atuam no RS. As técnicas utilizadas para coletar os dados desta pesquisa foram roteiros de entrevistas e observação participante.

Para um melhor entendimento a pesquisa é separada em capítulos.

No capítulo de número um, apresenta-se a questão problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

No capítulo de número dois, aborda-se o referencial teórico, destacando a perspectiva histórica sobre diversidade, os conceitos de diversidade organizacional, a diversidade no ambiente organizacional e os fatores relacionados à diversidade

. No capítulo três, descreve-se a metodologia empregada, o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e as técnicas de coleta e análise dos dados.

No capítulo número quatro, apresenta-se a análise dos dados, a empresa Alfa e a diversidade no laboratório Alfa.

Finalizando, o capítulo cinco, que destaca as considerações finais do estudo e o atingimento da questão problema da pesquisa, as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como escopo apresentar a perspectiva histórica da diversidade, seus conceitos e como ela ocorre no interior da empresa, demonstrando sua importância para a sustentabilidade e lucratividade empresarial.

2.1 Perspectiva Histórica Sobre Diversidade

A diversidade é assunto presente nas mais diversas organizações e na sociedade como um todo. A diversidade organizacional começou a ser elemento de estudo na década de 50, passando a ser avaliado como um fator importante na composição da força de trabalho. Nesta época surgiram as primeiras leis contra discriminação no ambiente de trabalho. (FERREIRA, 2018).

A diversidade ganhou força, nos Estados Unidos, no final da década de 1960, momento em que era marcante a discriminação racial, sendo intensificadas as reivindicações de direitos, na Marcha sobre Washington, liderada por Martin Luther King, que tinha como foco a igualdade de oportunidades a todos. Mas a difusão da diversidade ocorreu nos anos 80, onde empresas americanas passaram a investir em treinamentos e em *mentoring*. Onde o objetivo era o de capacitar as equipes e preparar os líderes para lidar com as diferenças no ambiente de trabalho. Assim, a diversidade ganhou *status* de ferramenta de gestão. (MOEHLECKE, 2002).

O grande salto da diversidade, nos anos 80, adveio com a divulgação do relatório *Workforce 2000*², que foi embasado em pesquisas diversas, examinando quatro tendências futuras do XX (crescimento da economia americana, envelhecimento da força de trabalho, inserção da mulher e exigência de níveis de habilidade maiores). O relatório assinalava mudanças drásticas na força de trabalho do terceiro milênio, o que exigiria das empresas líderes com capacidade para lidar com as diferenças. (JOHNSTON, PACKER, 1986).

No Brasil, a ditadura, dificultava a organização de grupos e a reivindicação de direitos, o que retardou o debate sobre diversidade. Mas este cenário se modificou, nos anos 80, com o enfraquecimento da Ditadura Militar e o processo de mobilização

² O relatório é patrocinado pelo Instituto Hudson, uma organização privada de pesquisa sem fins lucrativos especializada na análise de problemas políticos e na formulação de opções de políticas para o governo e o setor privado.

da nova Constituição. Desta forma, abriu-se o caminho para debater a diversidade no trabalho. No Regime Militar (1964-1985), o governo empregou múltiplas táticas de coibição e controle da opinião pública. Assim sendo, no Brasil, temas como diversidade somente começou a ganhar força, em meados de 1990. (MOEHLECKE, 2002).

Os anos 1990 foram importantes para a prática da diversidade no trabalho, em decorrência do avanço da globalização econômica, que promoveu mudanças significativas nos campos da cultura, da comunicação e das organizações. O encurtamento das distâncias e o avanço da tecnologia trouxeram novos desafios às empresas. Desta forma, a diversidade ganhou maior valor espalhando-se mundialmente. Na universidade, pesquisas passaram a dar respaldo ao discurso da diversidade, associando-a a criatividade, à melhora do clima organizacional e à diminuição do absenteísmo e da rotatividade. Dessa forma, as empresas começam a encarar a contratação de colaboradores diversificados como uma estratégia de gestão capaz de gerar bons resultados e crescimento. (CREDIDIO, 2019).

O ano 2000 proporcionou a diversidade maior magnetismo, onde se começou uma moda diferente, menos discriminatória e muito mais glamourosa. A onda agora é '*Diversity*' ou simplesmente, diversidade. Assim, a diversidade passou a ser entendida como a contratação e valorização de representantes de diferentes grupos da comunidade, o que tornou o ambiente de trabalho mais parecido com a sociedade à sua volta, com o mundo corporativo, investindo na busca da diversidade com o desígnio de incorporar práticas de igualdades entre os colaboradores e assim melhorar a imagem da empresa, tanto interna, quanto externamente. (ESTEVES, 2000).

Deste modo, os anos 2000, trouxeram as práticas que promovem conhecimento e reflexões sobre a diversidade organizacional, diminuindo o racismo, a homofobia e outras mazelas sociais. A diversidade tornou-se uma ferramenta poderosa, que as organizações empregam como um campo de mudanças. Deste modo, observa-se a forte relação da valorização da diversidade com a responsabilidade social, sendo esta prática um dever moral da instituição para com a sociedade. (SANTOS, SANTANA, ARRUDA, 2017).

A seguir o Quadro 1, apresenta a evolução da diversidade.

Quadro resumo 1 – Evolução da diversidade

AUTOR – ANO	CONCEITO	PALAVRA-CHAVE
Moehlecke (2002)	Diversidade como ferramenta de gestão	Gestão
Santos, Santana, Arruda (2017)	Diversidade como fator de mudança	Responsabilidade social
Ferreira (2018)	Diversidade como algo amplo	Ampliação dos conceitos
Credidio (2019)	Novos desafios empresariais	Globalização

Fonte: Elaborado pela autora.

Após apresentar um painel sucinto sobre a perspectiva histórica da diversidade, o subcapítulo a seguir exhibe os conceitos da diversidade no ambiente organizacional.

2.2 Conceitos de Diversidade Organizacional

A conjuntura da sociedade contemporânea imerso na globalização tem traçado transformações nas visões sobre a própria sociedade. O tema diversidade e a forma complexa que este conceito tem se desenvolvido é fruto do contexto no qual ele se encontra inserido, que indica a “junção de determinado número de culturas vivendo em um mesmo espaço geográfico. Todo esse conhecimento deve ser analisado para que seja possível a construção de um mundo mais igualitário e com respeito às diferenças”. (CELI, 2019, não paginado).

A diversidade é um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas coexistem grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. A gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico, para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial, na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas, nem programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito, mas um processo em que as pessoas aprendem a interagir com as diferenças. (FLEURY, 2000, p. 175).

O significado de diversidade pode ser entendido como o conjunto de diferenças e valores comuns pelos seres humanos na vida social. Este conceito está ligado aos conceitos de multiplicidade, pluralidade, distintos modos de percepção e enfoque, distinção e variedade. (CELI, 2019).

“A diversidade pode ser entendida como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema social”. (NKOMO E COX JR., 1999, p.335).

“Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros”. (FLEURY, 2000, p.20).

Diversidade é a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos diferentes em termos de significado cultural. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Uma definição mais ampla do conceito de diversidade inclui todas as pessoas, não sendo algo que seja definido apenas por raça ou gênero, entre outros aspectos. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, ainda, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica e tempo de serviço na organização, segundo Cox (2001).

A diversidade está na construção da identidade do ser humano, pois é a partir das suas diferenças que nos tornamos único, com pensamentos e visões de mundo distintas. A diversidade está presente em qualquer local em que há convivência social, em que existe uma ou mais pessoas. Onde se tem identidades de grupos e significações culturais distintas entre os indivíduos, existe a diferença. Nesse contexto, haverá integração entre pessoas com características diferentes, pertencentes ao mesmo sistema social, tendo a existência de grupos de maioria e minoria. (ZAULI ET AL., 2013).

Em relação à categorização da diversidade, existe um modelo de classificação por meio de uma matriz denominada PVET (Percepção Visual / Evolução Temporal), apresentada abaixo.

Figura 1 - Atributos da diversidade - Matriz PVET

		EVOLUÇÃO TEMPORAL	
		PERMANENTES	TRANSITÓRIAS
P E R C E Ç Ã O V I S U A L	APARENTES	Sexo Etnia Conformação Física	Idade
	SUBJACENTES	Nacionalidade	Quanto a valores: Background socioeconômico Nacionalidade Religião Ideologia Política Personalidade Quanto a conhecimento e habilidades: Background educacional Background funcional Habilidades motoras Habilidades cognitivas

Fonte: Mendes (2004, p.03).

De forma resumida, pode concluir que a diversidade pode ser definida como toda distinção, exclusão ou preferência por algo, com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, em que se tenha a intenção de anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou de tratamento para os demais. Cabe ressaltar a presença dos estereótipos na sociedade, as generalizações sobre padrões comuns de comportamentos dos indivíduos a partir de entendimentos próprios. (ZAULI ET AL., 2013).

Existe uma similaridade entre os conceitos apresentados, pois todos tratam a diversidade como diferenças existentes entre os indivíduos. Porém, também é necessário considerar o grupo onde o indivíduo está inserido, ou seja, a diversidade pode estar presente em um contexto e não em outro, e para que isto ocorra, é necessário observar o grupo social e como este percebe e categoriza o indivíduo dentro dele.

Verifica-se que a diversidade tem como palavra-chave a mistura, ou seja, uma combinação de características individuais ou coletivas e que não é percebida apenas no aspecto visual, mas também, no aspecto psicológico do indivíduo.

O Quadro2, abaixo, apresenta os conceitos da diversidade.

Quadro resumo 2 – Conceitos da diversidade

AUTOR – ANO	CONCEITOS	PALAVRA-CHAVE
FLEURY (2000)	Diversidade é um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.	Variedade
MONTEIRO (2011)	Representação, em um sistema social, de diferentes em termos de significado cultural.	Sociedade
ZAULI (2015)	Pensamentos e visões de mundo distintas.	Diferença

Fonte: Elaborado pela autora.

Após apresentar os conceitos de diversidade no ambiente organizacional, o subcapítulo a seguir apresenta a diversidade no ambiente organizacional.

2.3 A Diversidade no Ambiente Organizacional

A diversidade organizacional tem motivado a mudança de perfil profissional, atribuindo às empresas novos desafios e demandas. É indiscutível que ocorreu uma alteração do ambiente de negócios, provocada pelo aumento da competitividade mundial, influenciando a necessidade de fortalecer os aspectos estruturais de interação, na expectativa da alta performance das equipes de trabalho. (GOMES, 2008).

Visando ampliar a variedade de identidade social e cultural em seus quadros, as empresas devem incorporar práticas de diversidade que espelhem a demografia da sociedade em que estão inseridas. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ 2004).

A gestão da diversidade organizacional, nesse sentido de misturar pessoas, implica na adoção de enfoque que busca incluir os fatos na sua totalidade e globalidade, gerando um ambiente organizacional que permita a todos o completo desenvolvimento de seu potencial para alcançar os desígnios da organização. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A herança cultural que a sociedade replica nas gerações traz formas de interpretação baseadas em preconceitos e estigmas. Criar uma organização, que exerce a diversidade desafia os sistemas de gestão empresarial. (COX, 2001).

Nessa acepção, destaca-se que a inclusão das minorias no mercado de trabalho está relacionada à forma como os gestores convivem e entendem a diversidade. Sabe-se que a superação desses desafios envolve um processo continuado e cíclico de aprendizagem, em que se parte, muitas vezes, da ignorância

sobre o assunto até se chegar à compreensão de como as organizações, as pessoas e os resultados são afetados pela dinâmica da diversidade e como se pode mudar o próprio comportamento e a cultura organizacional, levando em conta esses resultados. (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Desenvolver um programa de diversidade deve ser uma missão da empresa como um todo. Além dos gestores, o programa deve envolver todos os níveis da organização e contar com uma equipe específica designada para coordenar esse trabalho. O debate atual sobre a diversidade tem influenciado as práticas de recursos humanos de grande parte das empresas brasileiras, uma vez que o trabalho na lógica da diversidade exige um olhar sobre o indivíduo e sobre suas necessidades para a inclusão social. (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Para gerir um quadro de funcionários e valorizar a diversidade de cada indivíduo, é preciso inserir a visão inclusiva no cotidiano da organização, trazendo a diferença para dentro dela, combatendo o preconceito e reconhecendo a igualdade entre as pessoas como uma atitude que faz parte da postura ética a ser adotada como valor e prática nos negócios. Do mesmo modo, para que o processo de inclusão seja bem-sucedido, todos precisam valorizar a diversidade e promover a igualdade de oportunidades, visando ao desenvolvimento igualitário dos potenciais de todos os profissionais. O objetivo principal da gestão da diversidade é tornar os funcionários mais sensíveis e capazes de se adaptarem às diferenças culturais de cada um. (DESSLER, 2014).

Uma força de trabalho diversa não é um fenômeno passageiro, é uma realidade que chegou para ficar. A sociedade homogênea está se tornando heterogênea e essa tendência é irreversível. As organizações mais eficientes, portanto, antecipam-se e se adaptam para se manterem fortes neste ambiente competitivo, o qual muda constantemente. Assim, tais mudanças exigem o ajuste às novas realidades, dentre elas, destaca-se três das principais mudanças com as quais as organizações se defrontam: a globalização, ao aumento da diversidade da força de trabalho e as novas relações de emprego, acrescido o desenvolvimento de novas tecnologias da informação, que fez surgir no ambiente de trabalho à necessidade de um equilíbrio na relação profissional/social ou familiar e o trabalho virtual. (MCSHANE, 2013).

Assim, um dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, o aumento da diversidade da força de trabalho, vem se destacando devida sua importância, principalmente na área social. Essas multiplicidades de identidades

encontradas dentro das organizações podem ser divididas em: diversidade superficial - refere-se às diferenças evidentemente visíveis em geral por meio de uma apreciação rápida das características físicas, que inclui, entre outras, diferenças de gênero, idade, raça, nacionalidade ou etnia e capacidade física e diversidade profunda - refere-se às diferenças que conseguimos visualizar através das ações das pessoas que refletem diferenças nas atitudes, convecções, habilidades, conhecimento, personalidades e valores (BOMMER; RUBIN, 2015).

Uma organização com contingente de pessoal diversificado agrega criatividade, inovação e maior produtividade, por meio de um ambiente com uma base de conhecimento ampla e rica; conseqüentemente a organização obtém uma maior vantagem competitiva. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

No momento que todas as organizações, de todos os segmentos, de todos os tamanhos, exercerem a diversidade, viveremos em um mundo mais harmonioso e as empresas terão uma visão maior de mercado, garantindo, assim, sua sustentabilidade e crescimento.

A gestão da diversidade apresenta vários benefícios que potencializam a vantagem competitiva, entre outras, a fomentação da competitividade, o fortalecimento do desempenho financeiro, a redução da rotatividade de mão de obra, a potencialização da produtividade, o aumento da satisfação no trabalho, menor vulnerabilidade legal e valorização da imagem corporativa. (INSTITUTO ETHOS, 2000).

2.4 Fatores Relacionados à Diversidade

Nos últimos anos, muitas coisas mudaram e a sociedade, de um modo geral, teve que se ajustar a este novo cenário. “O Brasil é conhecido como um dos países com mais diversidade no mundo, resultado da mistura de várias culturas e etnias que, ao longo da história, contribuiram para sua formação”. “No âmbito das organizações percebe-se a diversidade nas variações de gênero, etnia, nacionalidade, orientação sexual, habilidades físicas, classe social, idades e outras categorizações socialmente significativas”. (Ferdman, 1995 apud Pereira, Hanashiro, 2007, p. 59). “Esta diversidade é uma das maiores riquezas do país, mas ainda subproveitada”. (FELIPPE, 2019, p. 8).

Nas empresas, esta alteração de cenário, também ocorreu, de forma intensa. Assim, atualmente, existem novos modos de se administrar, contratar e, também, trabalhar. A diversidade pode ser considerada como positiva para as organizações, pois contribui para o aumento da criatividade, da inovação e, conseqüentemente, da produtividade e, apresenta novas formas de resolução de problemas. (COX, 2001).

As empresas estão ampliando sua visão e atuação estratégica e percebendo que o processo produtivo se torna viável através da participação de seus funcionários, que apresentam diferentes conhecimentos e habilidades. A herança cultural que a sociedade replica nas gerações traz formas de interpretação baseadas em preconceitos e estigmas. Diante disso, a gestão da diversidade deve promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestações ostensivas e outros preconceitos. Criar uma organização multicultural desafia os sistemas de gestão empresariais atuais. (COX, 2001).

Hoje, “a diversidade é uma das bases de fomento à inovação e deve alimentar o propósito das empresas”. E esta diversidade é favorável ao atingimento das metas, pois “empresas com mais diversidade tomam decisões melhores para públicos mais amplos”. (FELIPPE, 2019, p. 24).

Outro fator, muito importante, é a cultura organizacional na diversidade, que deve ser reconhecida por todos seus públicos. Se a diversidade organizacional é bem difundida e aceita, sendo inserida na cultura da empresa, será uma vantagem para a organização, pois terá valores agregados, sendo esta diversidade um valor implantado em sua cultura, já que ponto de vistas diferentes podem trazer possibilidades diferentes. (DIAS, 2003).

A cultura organizacional deve expressar claramente que a empresa preza e pratica a diversidade, pois as interações interpessoais numa empresa desenvolvem o que se designa cultura organizacional, que pode ser considerada como a mais importante parte invisível de uma organização. Schein (2009, p. 211) atribui aos líderes um papel central no processo do desenvolvimento da cultura organizacional: “A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início”.

A cultura organizacional é o prumo de uma empresa. Ela deve ser flexível na medida certa, lógica com a natureza do negócio e com a situação social em que a

empresa está implantada. A cultura não surge simplesmente, mas sim, deve ser desenvolvida e concebida de forma estratégica. Em empresas de alto desempenho e que buscam a distinção para se manter no mercado, é importante que a concepção de cultura organizacional seja regulada na experiência positiva, no exemplo da liderança e principalmente em valores comuns. (SCHEIN, 2009).

Devido às constantes mudanças do mundo globalizado, é essencial que as empresas se empenhem no conhecimento da dinâmica da vida organizacional. O processo de mudança cultural, ocorrido a partir da diversidade, numa empresa ocorre em longo prazo e deve ser implantando aos poucos para que os colaboradores possam assimilar as novas maneiras de pensar e liderar dentro da organização. Conseqüentemente, o processo de tomada de decisão também sofrerá alterações e tudo isso ocorrerá através do envolvimento mútuo dos colaboradores como parceiros da organização a ser remodelada. (SCHEIN, 2009).

Quando a cultura organizacional se aproxima da diversidade, muitos melhoramentos e progressos começam a acontecer. Como por exemplo, novas ideias de projetos, distintas formas de contribuir com um cliente e até transformar tradições dentro da empresa. “Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas”. (LACOMBE, 2011, p. 153).

Gerir as diferenças implica ir além da valorização e do respeito à diversidade, requer o reconhecimento de que as pessoas vivem em uma sociedade cada vez mais multicultural, em que a diversidade não é uma questão apenas de justiça social, mas um elemento fundamental para a gestão de negócios. Aprender a gerenciar a diversidade é um processo de mudanças e que os gestores envolvidos são seus agentes. Não há soluções prontas ou testadas para a diversidade e caminhos certos para sua gestão. Admitir a dificuldade de se fazer essa gestão já é um grande passo e deve ser reconhecido pela organização.

Outro elemento muito importante, para o bom andamento das atividades de uma empresa é o clima organizacional. “O clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. O clima organizacional nada mais é que o estado físico e mental da empresa, e isso dependem totalmente de como os colaboradores estão se sentindo no seu âmbito de serviço. (LUZ, 2003, p. 13).

Desde 1995, a sociedade e o governo brasileiro vem manifestando interesse no combate à discriminação no mercado de trabalho. A partir do momento em que a contratação de pessoas vindas de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito. (SOARES, 2000).

A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho. Portanto, é possível compreender que a gestão da diversidade nas empresas apresenta muitas vantagens que podem contribuir para que a organização e o indivíduo alcancem seus objetivos, pois essa estratégia permite que cada colaborador trabalhe com o melhor de si e se identifiquem cada vez mais com os valores da organização.

Porém, os resultados alcançados com a gestão da diversidade mostram-se no médio e em longo prazo. Por sua vez, a demora a visualizar os efeitos dessa estratégia administrativa pode desestimular muitos gestores a direcionar seus esforços para promover a diversidade no ambiente corporativo.

A realidade da gestão da diversidade nas empresas ainda não é algo altamente presente no meio corporativo. A organização que se preocupa apenas com o produto/serviço que oferece, precisa urgentemente rever seus conceitos. O cliente atual valoriza as empresas que, mais do que lucro, também buscam por ações capazes de mudar cenários, gerar soluções e melhorar o mundo em que vivemos. Assim, no momento que todas as organizações, de todos os segmentos, de todos os tamanhos, exercerem a diversidade, sem omissão, viveremos em um mundo mais harmonioso e as empresas terão uma visão maior de mercado, garantindo, assim, sua sustentabilidade e crescimento.

Depois de apresentar a importância das ações relacionadas à diversidade, podem-se citar alguns fatores como sendo positivos a gestão empresarial no atingimento das metas, segundo Sicherolli, Medeiros, Valadão Junior (2011):

Aumento da criatividade organizacional – pois ao proporcionar um espaço em que as diferenças são valorizadas, as equipes de trabalho se sentirão mais livres para exprimir a genuinidade e a autenticidade de seus integrantes.

- **Inovação** - uma força de trabalho diversificada e inclusiva é essencial para as organizações que desejam atrair e reter os melhores talentos, uma questão que fortalece o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

- **Redução de conflitos** - Em empresas nas quais existe o respeito à diversidade, conflitos tendem a ser bem menores. Isso acontece porque, ao haver uma política saudável de conveniência entre as diferenças, as equipes e os seus integrantes em particular terão mais facilidade para lidar com as divergências que podem ser geradas no decorrer das atividades.

- **Melhoria de imagem do negócio** - Um negócio cuja diversidade é valorizada no seu ambiente está cumprindo com o seu papel social, algo de extrema importância para a construção de uma boa imagem.

- **Construção de uma cultura meritocrática** - Um espaço profissional que adota o verdadeiro mérito como ponto de crescimento e chance de novas oportunidades é aquele, idealmente, em que as melhores ideias são implementadas, e as melhores pessoas, promovidas. A diversificação é um aspecto que está diretamente associado a esse valor, pois, quando existente de maneira pura, há um ótimo sinal de que o princípio da meritocracia é aplicado.

- **Alcance de melhores resultados** – Os profissionais se sentem mais motivados e engajados para a realização de suas tarefas. Ao aumentar a qualidade de vida dos funcionários, não há a menor dúvida de que os afazeres serão entregues com maior efetividade.

Mas, se fatores positivos existem, em contrapartida, fatores negativos também ocorrem. Entre eles podem ser citados, segundo Sicherolli, Medeiros, Valadão Junior (2011):

- **Alta rotatividade** - Empresas com elevada diversidade em seus quadros, entre outros problemas, enfrentam maiores taxas de absenteísmo e rotatividade de colaboradores: quanto maior for à diversidade, maiores serão os custos relacionados ao fator humano.

- **Convivência** - Grupos heterogêneos necessitam estabelecer uma base comum de convivência, o que é difícil e exige esforços e energia por parte de seus membros.

- **Desmotivação** - Nas organizações, a alta diversidade pode levar à baixa identificação de determinados indivíduos com o grupo, podendo catalisar processos de baixa motivação, insatisfação com o trabalho e deterioração do clima organizacional.

- **Pressão social** - Algumas organizações implementam práticas de gestão da diversidade apenas por pressões de suas matrizes ou meramente tendo como objetivo polir sua imagem.

- **Falta de iniciativa** - É preciso que os gestores assumam uma postura proativa e adotem algumas atitudes e iniciativas específicas

Desta forma, após destacar os fatores positivos e negativos que podem ser gerados pela diversidade no âmbito interno das organizações, pode-se concluir que a gestão da diversidade abrange o programa e a implementação de princípios, políticas e métodos que possam potencializar resultados positivos e tornar mínimo as suas desvantagens, ou seja, maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais, como discriminações e preconceitos. (SICHEROLLI, MEDEIROS, VALADÃO JUNIOR, 2011).

Observa-se, também, que a prática da gestão da diversidade avalia ações administrativas tanto imprescindíveis quanto automáticas, e que existem múltiplas ações legais que os gestores devem seguir para tornar mínima a discriminação no trabalho, pois essa atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo, assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras, contribuindo para o desenvolvimento da organização. (SICHEROLLI, MEDEIROS, VALADÃO JUNIOR, 2011).

Após apresentar, de forma sucinta, a perspectiva histórica sobre diversidade, os conceitos de diversidade organizacional, a diversidade no ambiente organizacional e os fatores relacionados à diversidade, o capítulo a seguir destaca-se a metodologia empregada no estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como finalidade descrever o delineamento sob o qual a pesquisa foi desenvolvida, apontando o procedimento da técnica de coleta e análise empregadas para o atingimento do objetivo geral e específicos. Também, neste tópico é apresentado o tipo de pesquisa, a amostra e a seleção dos colaboradores, a descrição da coleta e a análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Em vista a obter os objetivos à pesquisa caracteriza-se como qualitativa, quanto à sua abordagem possui caráter exploratório e descritivo, e adotou-se o estudo de caso único como método de estudo.

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. (CRESWELL, 2010, p.26).

Este estudo configura-se como um estudo de caso único, pois a pesquisa foi efetuada em um exclusivo laboratório farmacêutico de grande porte, denominado neste estudo de Alfa. “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.60).

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2005, p. 19).

Desta forma é possível concluir que o estudo de caso origina conhecimento através da pesquisa de como e por que determinados acontecimentos ocorrem no âmbito interno das organizações. Este estudo de caso se desenvolveu em três fases, sendo a primeira, a escolha do referencial teórico usado para embasar a pesquisa e para definir o roteiro de entrevistas; a segunda fase foi à condução do estudo de caso,

com a coleta e análise de informações e a terceira fase, a apreciação das informações obtidas no roteiro de entrevistas efetuadas, também pela observação participante e através de dados da empresa, avaliando as respostas de acordo com o referencial teórico, interpretando os resultados alcançados com a pesquisa. (YIN, 2005).

A pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que o propósito das pesquisas exploratórias é o de proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais claro ou a construir hipóteses, onde geralmente envolvem entrevistas, levantamentos de documentos e bibliografias. Outra vantagem, da pesquisa exploratória, quanto ao seu planejamento que “[...] tende ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. (GIL, 2010, p.27).

Finalizando, a pesquisa é também descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, neste caso, do laboratório Alfa. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2004).

3.2 Unidade de Análise

Esta pesquisa foi desenvolvida em um laboratório farmacêutico de grande porte, tendo, neste estudo o nome fictício de Alfa. O laboratório Alfa³ é uma organização global com competências centrais nas áreas de saúde e agricultura. Os produtos e serviços da Alfa são projetados para beneficiar a população e melhorar sua qualidade de vida. Ao mesmo tempo, o Grupo tem como objetivo criar valor através da inovação e crescimento.

A Alfa atua no mercado a mais de 100 anos, inserida em todas as regiões do mundo e conseqüentemente em diversas culturas. Implantou ações de gestão da diversidade, na busca da igualdade de direitos e oportunidades a todos os grupos de empregados que nela trabalham.

³ Todos os dados referentes ao laboratório Alfa, razão social fictícia, usada nesta pesquisa, foram retiradas do site institucional da organização e de materiais disponíveis na internet sobre o laboratório Alfa.

Seu objetivo é atingir e manter posições de liderança nos seus mercados, gerando assim valor para seus clientes, públicos de interesse e colaboradores. Com essa finalidade, sua estratégia foi projetada para ajudar a resolver alguns dos desafios mais urgentes enfrentados pela humanidade. A Alfa tem o compromisso de atuar com sustentabilidade e assegurar suas responsabilidades éticas e sociais com cidadania empresarial, respeitando os interesses de seus *stakeholders*. Os colaboradores contam com excelentes oportunidades de desenvolvimento na Alfa.

O estudo foi realizado com sete representantes, que servirão de amostra para compor o universo da pesquisa. Salienta-se que participaram da pesquisa elementos das áreas comerciais da Alfa, descritas a seguir.

A linha *Consumer Health* é a divisão de medicamentos isentos de prescrição, conta com mais de 170 produtos em todo mundo, a divisão de *Consumer Health* está bem posicionada para aproveitar a previsão de contínua expansão do mercado de medicamentos isentos de prescrição (*over-the-counter* – OTC). A *Consumer Health* fornece ferramentas, conhecimento e recursos para auxiliar os consumidores a praticarem o autocuidado - desde a escolha de estilos de vida saudáveis até o uso eficaz de medicamentos OTC.

A divisão *Crop Science* da Alfa é direcionada a insumos agrícolas inovadores e visa ajudar a tornar a economia agrícola mais produtiva. Seu objetivo é crescer mais rapidamente que o mercado, concentrando-se na geração de um crescimento sustentável, por meio da inovação e de uma abordagem ao mercado centralizada no cliente.

A divisão *Pharmaceuticals* concentra-se nos medicamentos comercializados com receita médica, especialmente para a saúde das mulheres e a cardiologia, e também nas áreas terapêuticas de oncologia, hematologia e oftalmologia. A divisão também inclui a unidade de negócios de Radiologia, que comercializa equipamentos de imagem e diagnóstico, juntamente com os agentes de contraste.

E a divisão Saúde Animal, onde a Alfa tem desde 1919 uma posição de liderança na pesquisa e no desenvolvimento de produtos destinados à saúde animal e ao controle das pragas, estando constantemente desenvolvendo produtos melhores e formas de administração aperfeiçoadas, para o bem dos animais. Desta forma, a pesquisa abrangeu todas as divisões da Alfa, no escopo de obter uma representação geral que englobasse todos os segmentos em que a empresa atua.

Ressalta-se que a Alfa, possui representantes em vários estados brasileiros. Mas, este estudo foi desenvolvido com apenas com representantes que atuam no Rio Grande do Sul. Salieta-se que o representante atende a mais de uma cidade, ou seja, atende uma praça predeterminada, que engloba várias localidades. Tentou-se realizar, igualmente, uma entrevista roteirizada com um gestor da área de RH. Ressalta-se que a unidade de RH da Alfa se localiza em São Paulo, e todas as seleções finais ocorrem por São Paulo. A entrevista com o gestor de RH tinha como finalidade obter dados atuais sobre percentuais do quadro que abrange a diversidade, bem como obter mais informações a respeito dos programas efetuados sobre o tema da diversidade na organização Alfa.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

A definição das técnicas de coleta de dados fundamenta-se nos objetivos que se pretende alcançar, por meio de respostas dos dados levantados na pesquisa. “Na maioria dos estudos de caso, bem conduzidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observações e análise de documentos”. (GIL, 2010, p.120).

As técnicas utilizadas para coletar os dados desta pesquisa foram roteiros de entrevistas e observação participante. Salieta-se que foi empregado o roteiro de entrevistas, para obter uma padronização nas respostas. Salieta-se que a Alfa não possui sede física no RS, todos os representantes são ligados, diretamente, a uma unidade que se localiza em capitais diferentes, segundo o segmento que representa, ou seja, as linhas *Consumer Health*, *Crop Science*, *Pharmaceuticals* Saúde Animal. Desta forma os mesmos não se encontram, sendo o encontro muito difícil, até porque todos atendem praças diferentes, ou seja, cidades dentro do Estado. Essas técnicas se mostram adequadas para garantir a confiabilidade dos resultados que serão obtidos.

Foi empregada a observação participante, pois é uma técnica onde o pesquisador além de realizar uma observação passiva, também participa das ocorrências estudadas. Podendo assumir algumas funções dentro da pesquisa. Ela foi realizada pela pesquisadora durante o período de trabalho na empresa investigada, para identificar de que forma a Alfa trabalha com a diversidade. A pesquisadora faz parte do grupo de representantes, do RS, da Alfa.

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas, um para ser realizado com o gestor de RH (Apêndice A) e outro com os representantes que atendem cidades do RS, (Apêndice B) para verificar a percepção dos mesmos sobre diversidade na organização. As questões foram formuladas com base na literatura pesquisada, buscando responder aos objetivos do estudo e a questão problema de pesquisa.

Salienta-se que o gestor de RH, da Alfa, não forneceu maiores informações sobre números e programas referentes à organização, por estes dados serem sigilosos. Assim, todos os dados e estatísticas usadas na pesquisa, foram retirados da internet, em materiais já publicados em anos anteriores. O contato com o gestor de RH foi efetuado via telefone. Ressalta-se que antes de enviar o roteiro da entrevista foi efetuado um contato por telefone e e-mail, explicando o motivo da pesquisa. O mesmo foi encaminhado por e-mail para os respondentes. Com o propósito de obter bons resultados para esta pesquisa, foram definidos os seguintes critérios para seleção dos sete entrevistados, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Critérios de seleção dos entrevistados

Gestor de RH	Representante
Coordenador da área de RH – São Paulo	Ter interesse em participar da pesquisa
	Ser representante no RS
	Ter mais de um ano na empresa
	Representar uma das divisões operacionais atuante no RS.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a definição da amostra se traçou o seguinte perfil:

Quadro 4 - Perfil do público entrevistado

Nome	Cargo	Gênero	Tempo de empresa
Entrevistado 1	Representante	Masculino	Mais de um ano
Entrevistado 2	Representante	Masculino	Mais de um ano
Entrevistado 3	Representante	Feminino	Mais de um ano
Entrevistado 4	Representante	Masculino	Mais de um ano
Entrevistado 5	Representante	Feminino	Mais de um ano
Entrevistado 6	Representante	Feminino	Mais de um ano
Entrevistado 7	Representante	Masculino	Mais de um ano

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Técnicas de Análise De Dados

Após a coleta dos dados é o momento de analisá-los e interpretá-los, sendo que a análise tem como objetivo extrair, avaliar e codificar os dados, a fim de encontrar neles as respostas para a pesquisa. “A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados, de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. (GIL, 2010, p.156).

Em seguida à organização das respostas ao roteiro de entrevistas, a técnica utilizada para a análise dos elementos foi à análise de conteúdo. Roesch (2006) descreve que a análise de conteúdo como uma apreciação dos dados coletados anteriormente, classificando-os por palavras ou frases, agrupando as respostas para verificação de resultados e, por fim, chegando às considerações finais diante dos achados.

Para um melhor entendimento e análise dos dados, foi separada em categorias, sendo: Categoria 1 – Fatores que facilitam e dificultam a diversidade no ambiente organizacional, Categoria 2 - Ações que a Alfa promove sobre diversidade no ambiente organizacional Categoria 3 - Práticas organizacionais que podem contribuir para gerar diversidade no ambiente organizacional da Alfa.

Após apresentar a metodologia empregada no estudo, a seguir apresentam-se os resultados dos dados coletados, visando responder ao objetivo geral do estudo que é o de identificar a percepção dos funcionários sobre o papel da diversidade em um laboratório farmacêutico de grande porte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos da pesquisa realizada, bem como o contexto que se encontra o laboratório Alfa. Para um melhor entendimento, os resultados dividem-se em três categorias, definidas previamente, de modo a atingir aos objetivos do estudo. Salienta-se que cada categoria atende a um objetivo específico.

4.1 A Empresa Alfa⁴

A Alfa atua no Brasil desde 1896. Sua trajetória se iniciou com escritórios de representação dos seus produtos e a partir de 1921 com a fabricação de fármacos. Após a Segunda Guerra Mundial, quando a empresa teve que ser “nacionalizada” e operada por interventores militares, a Alfa voltou a investir no Brasil comprando em 1952, a Aliança Comercial de Anilinas e, em 1954, a Química, formando a Alfa do Brasil – Indústria Química Ltda.

A Alfa é uma organização global, tendo seu foco nas áreas de saúde e da agricultura. Os produtos e serviços da Alfa são projetados para beneficiar a população e melhorar sua qualidade de vida. Ao mesmo tempo, o Grupo tem como objetivo instituir valor através da inovação e crescimento. A empresa é inovadora, desenvolve novas moléculas para a utilização em produtos revolucionários e soluções para melhorar a saúde das pessoas, animais e plantas. Suas atividades de pesquisa e desenvolvimento são fundamentadas na profunda compreensão dos processos bioquímicos que ocorrem nos organismos vivos.

A Alfa, por meio dos seus produtos, contribui para encontrar soluções para alguns dos principais desafios da nossa época. A crescente e cada vez mais idosa população mundial exige cuidados médicos e fornecimento de alimentos adequados. A Alfa está melhorando a qualidade da vida das pessoas, prevenindo, atenuando e curando doenças. E está ajudando a oferecer alimentos, sementes e matérias-primas confiáveis e de alta qualidade.

Seu objetivo é atingir e manter posições de liderança nos seus mercados, gerando assim valor para seus clientes, interessados e colaboradores. Com essa

⁴ Todos os dados referentes ao laboratório Alfa, razão social fictícia, usada nesta pesquisa, foram retiradas de materiais disponíveis na internet sobre o laboratório Alfa.

finalidade, sua estratégia foi projetada para ajudar a resolver alguns dos desafios mais urgentes enfrentados pela humanidade e, fazendo assim, visa fortalecer a capacidade de lucratividade e sustentabilidade da empresa.

Seus valores são o de ter o compromisso de atuar com o desenvolvimento sustentável e assegurar suas responsabilidades éticas e sociais com cidadania empresarial, respeitando os interesses de seus públicos. Os colaboradores contam com excelentes oportunidades de desenvolvimento na Alfa. Seus valores desempenham um papel central em seu trabalho diário e têm o objetivo de orientar no cumprimento da sua missão. Estes valores são representados pela palavra LIFE (Liderança, Integridade, Flexibilidade e Eficiência). O termo LIFE também é um acrônimo dos valores fundamentais e dos princípios de liderança da Alfa.

Estes valores refere-se a todos que trabalham na Alfa e estão integrados no seu sistema global de gestão do desempenho. Sua cultura corporativa garante uma identidade única no ambiente interno, cruzando fronteiras nacionais, hierarquias gerenciais e diferenças culturais.

4.1.1 Diversidade no Laboratório Alfa⁵

“Grandes ideias surgem a partir do encontro de perfis, culturas, crenças e experiências diversas”. Ciente disso, a Alfa tem buscado estimular cada vez mais a diversidade, colocando o tema como central dentro da estratégia da empresa para gestão de pessoas. A frase, retirada do Relatório de Responsabilidade Socioambiental, de 2015, esclarece de forma clara o compromisso da empresa com a diversidade. A companhia possui comitês específicos para lidar com questões de diversidade: GLBT, Racial e Gênero.(BAYER, 2015).

A Alfa acredita no poder da diversidade. “De acordo com o último censo interno realizado em 2014, dos quatro mil funcionários da Alfa, no Brasil, 14% são negros. A meta da empresa, até 2020, é ter 20% de estagiários negros”. (SILVEIRA, 2019, s.p).

A organização tem a missão de fornecer um ambiente distinto e inclusivo, avaliando que todos tenham chances iguais. A empresa tem ciência de seu papel e impacto na sociedade. Acredita no seu poder de mudança e inovação quando trabalha

⁵ Todos os dados referentes ao laboratório Alfa, razão social fictícia, usada nesta pesquisa, foram retiradas de materiais disponíveis na internet sobre o laboratório Alfa.

em um ambiente em que as pessoas são respeitadas por ser quem são. Assim, a empresa crê que os mesmos trazem seu melhor para a corporação.

Como organização, a Alfa tem o papel de refletir em seus valores o respeito e a importância do diálogo, onde diversos pontos de vistas sejam valorizados. Com isso, cria-se um espaço onde todos podem ser inovadores e trabalhar atingindo seu potencial máximo. E para criar um ambiente aberto para os temas de Inclusão e Diversidade na organização, conta com uma estratégia de Inclusão e Diversidade, que tem como missão tornar a Alfa reconhecida interna e externamente em Inclusão e Diversidade, em todas as interações de negócios, eliminando barreiras e promovendo uma transformação cultural.

A diversidade da força de trabalho é vital para a competitividade futura da Alfa. Isto é particularmente verdadeiro para a sua gestão. A diversidade melhora a sua compreensão acerca da evolução dos mercados e dos grupos de consumidores, dando acesso a um grupo mais amplo de colaboradores talentosos, e permite o benefício das capacidades de inovação e de resolução avançada de problemas, que estão comprovadamente associadas com uma alta diversidade cultural dentro da empresa. A Alfa persegue esse objetivo, especialmente nos países emergentes da Ásia e da América Latina, onde pretende aumentar, significativamente, a proporção de pessoas locais, entre os seus colaboradores em nível gerencial, em médio prazo. Dos membros do seu Círculo de Grupos de Liderança, em que 35 nacionalidades estão representadas atualmente, cerca de 70 por cento vêm do país em que estão empregados.

Conforme dados noticiados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no terceiro trimestre de 2018, dos 13 milhões de desempregados no país, 8,3 milhões (63,7%) eram negros ou pardos. A pesquisa revela ainda que esta população chega a receber 55% a menos que a população branca. Destaca ainda que no ambiente executivo e de gestão há ainda menos diversidade. Nas 500 maiores empresas do país existem apenas 4,7% de negros em cargos executivos. (SILVEIRA, 2019, s.p).

Este panorama é o que tem feito muitas empresas repensarem seus modelos de gestão, como fez a Alfa, ao levantar a bandeira do “Respeito do Diverso”. A Alfa promove o tema por meio de vários atos dentro do seu Programa de Diversidade. São encontros, palestras e debates divididos em grupos por afinidade. Com a ação *Blend*, que é ação global para despertar a consciência dos funcionários para as questões

LGBT, com o AlfaAfro, a organização ambiciona que os colaboradores pensem sobre a classificação afrodescendente da sociedade brasileira em todos os níveis hierárquicos. O *All In* mira fortalecer a cultura e as práticas de gestão que tornam a Alfa uma empresa aberta, inclusiva, segura, respeitosa e acessível à diversidade humana no relacionamento com todos os seus públicos. O *All In* agencia a equidade de gênero e o respeito à individualidade por meio do diálogo e do engajamento de todos para uma vida melhor. (SILVEIRA, 2019, s.p).

Todos esses grupos contam, desde junho de 2016, com patrocinadores da liderança da organização para auxiliarem na educação e na transformação dos temas para ações práticas dentro das divisões. Duas parcerias também foram firmadas: uma com a Fundação Dom Cabral a fim de sensibilizar todos os gestores sobre os benefícios da diversidade, e outra com a EmpregueAfro, consultoria que seleciona profissionais negros para concorrer a cada vaga que a Alfa abre externamente. Todos esses esforços levaram a companhia, em 2015, a ser reconhecida pela Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial (SMPIR) e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) no 1º Prêmio São Paulo Diverso, que celebra esforços corporativos, individuais e coletivos no campo das ações afirmativas dentro do mercado de trabalho. (SILVEIRA, 2019, s.p).

A Alfa, ciente de sua importância no quesito diversidade, efetua também o programa de Mentoria que capacita pequenas e médias empresas que valorizam inclusão e diversidade. O projeto, que já está na terceira edição, tem duração de um ano, e visa apoiar o desenvolvimento e fortalecimento dos grupos tidos como minorias. Assim, melhorando o desempenho em áreas administrativas e se tornarem mais competitivas no mercado. O projeto conta com treinamentos em diversas áreas, ampliando as oportunidades de negócios destas empresas.

A Alfa, conta igualmente com o projeto Juventude Negra, onde jovens estudantes participam de um dia de experiências com profissionais da Alfa e outros convidados. A iniciativa foi criada em 2017 e tem o objetivo de debater práticas de inclusão nas grandes organizações.

Em relação a seus fornecedores, a Alfa também mantém uma política em relação à diversidade. O tratamento igualitário de todos os colaboradores é um princípio fundamental da política corporativa dos fornecedores. Tipicamente, o tratamento discriminatório leva em consideração - consciente ou inconscientemente características irrelevantes de um colaborador, tais como raça, nacionalidade, sexo,

idade, características físicas, descendência, deficiências, afiliação a sindicatos, religião, status social, condição de gestante, orientação sexual, identidade de gênero, expressão de gênero ou qualquer critério ilegal de acordo com a lei vigente.

Os fornecedores assegurarão que seus colaboradores não sofram qualquer tipo de assédio. A Alfa estimula seus fornecedores a oferecer um ambiente de trabalho inclusivo e favorável e a exercer a diversidade no que diz respeito a seus colaboradores, assim como às suas decisões na seleção de subcontratados. Assim, pode-se concluir que a Alfa esta no caminho certo. Mas segundo seu CEO (Theo Van Der Loo), em entrevista a revista Exame, em 2017, “a muito ainda a ser feito”. (FELIPPE, 2019).

Após exibir os projetos e ações desenvolvidos pela Alfa em relação à Diversidade, a seguir apresentam-se os resultados das entrevistas efetuadas com sete representantes do Laboratório Farmacêutico Alfa, no escopo de identificar a percepção dos funcionários sobre o papel da diversidade. Para uma melhor apresentação, o mesmo foi separado em categorias, sendo que cada categoria contempla um objetivo específico. Salienta-se que a amostra contempla, no mínimo, um elemento das linhas *Consumer Health*, *Crop Science*, *Pharmaceuticals* e Saúde Animal.

4.2 Categorias

Este subcapítulo tem como finalidade apresentar as três categorias da pesquisa. Sendo a categoria 1, referente os fatores que facilitam e dificultam a diversidade, a categoria 2 sobre as ações promovidas sobre diversidade no ambiente organizacional e a categoria 3 sobre propor práticas organizacionais na geração de diversidade.

Para um melhor entendimento, são empregados as denominações de R1, R2, R3, R4, R5, R6 e R7, aos participantes das entrevistas efetuadas, para demonstrar suas opiniões nos resultados abaixo.

4.2.1 Categoria 1 – Fatores que Facilitam e Dificultam a Diversidade

Um dos objetivos deste estudo é de identificar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam a diversidade no ambiente organizacional, na percepção dos representantes da Alfa, que atuam no RS.

Uma das grandes vantagens da diversidade, segundo matéria da revista Exame (Ed. 1182, p. 24) é que “empresas com mais diversidade tomam decisões melhores para públicos mais amplos”. (FELIPPE, 2019).

Milkovich; Boudreau (2006) destacam que em uma organização com contingente de pessoal diversificado agrega criatividade, inovação e maior produtividade, por meio de um ambiente com uma base de conhecimento ampla e rica; conseqüentemente a organização obtém uma maior vantagem competitiva.

A Alfa, neste mercado competitivo, como o farmacêutico, onde novas drogas são lançadas quase que diariamente, além da guerra dos variados tipos de medicamentos, como por exemplo: o medicamento fitoterápico, o alopático, homeopático, similar, genérico, de referência e o manipulado, em busca de uma maior vantagem competitiva, promove a temática da diversidade por meio de várias ações dentro do seu Programa de Diversidade. Ressalta-se que o programa desenvolvido pela Alfa, levou muitas empresas repensarem seus modelos de gestão, quando levantou a bandeira do “Respeito do Diverso”.

De um modo geral, as declarações dos representantes entrevistados demonstram que os mesmos são conhecedores, do que seja diversidade no ambiente organizacional, tendo ciência das vantagens geradas pela diferença. Entre os representantes a maior vantagem obtida, por intermédio da diversidade seria:

“[...] Dar oportunidade de visões diferentes sobre o mesmo ponto de vista, incentiva a criatividade”. R1.

“[...] Mostra uma empresa que tem respeito pela sua equipe de trabalho e que promove entre os colaboradores o entendimento frente à diversidade”. R2.

“[...] Seria o prestígio e respeito tanto pelas pessoas que trabalham na empresa como para todos que as rodeiam”. R3.

“Proporciona conhecer diferentes perspectivas”. R4.

“[...] Dependendo a área pode haver vantagens ou desvantagens, precisamos identificar qual público queremos atingir”. R5.

“[...] Os envolvidos se sentir valorizados e não discriminados”. R6.

“[...] Mais união, respeito e objetivos claros”. R7.

Segundo a percepção dos representantes, verifica-se que os atributos respeito e valorização, são os mais mencionados. Foi citado, igualmente, a criatividade, união, prestígio e valorização. Assim, verifica-se que os representantes, que participaram do estudo, atentos a este novo cenário, da diversidade, tem conhecimento sobre o assunto, reconhecendo que a mesma proporciona vantagem organizacional. A Alfa, esta sempre empenhada em promover uma cultura corporativa orientada para a diversidade, através de seus vários programas que trabalham a diversidade, que vem de encontro a sua missão, sempre trabalhando com deferência e valorizando a diversidade.

Da mesma forma que se questionou sobre as vantagens, na sequência questionava-se sua percepção em relação às desvantagens que poderiam ser geradas pela da diversidade, no ambiente organizacional. Segundo os representantes:

“[...] A maior dificuldade seja em relação ao pouco conhecimento sobre o assunto, as pessoas sabem na teoria, mas na prática não é o que acontece”. R1.

“[...] A maior dificuldade está associada ao preconceito existente entre os funcionários, embora muitas vezes acreditem que não estão sendo preconceituosos.” R2.

“[...] Conseguir manter um ambiente natural de trabalho mesmo havendo discriminação por parte de alguns.” R3.

“[...] Já é a cultura da empresa, efetuar programas sobre a diversidade, não vejo dificuldades em relação a esse tema”.R4.

“[...] Comportamento do gestor e diretores da empresa influencia na integração e no comportamento dos funcionários” R5.

“[...] Não existem dificuldades”. R6.

De acordo com as respostas, pode-se concluir que os colaboradores são atentos a nova realidade do mercado, sendo conhecedores das questões relativas à diversidade. Assim, pode-se concluir que os mesmos, possuem conhecimento sobre o tema. No momento que todas as organizações, de todos os segmentos, de todos os tamanhos, exercerem a diversidade, viveremos em um mundo mais harmonioso e as empresas terão uma visão maior de mercado, garantindo, assim, sua sustentabilidade e crescimento. A diversidade da força de trabalho é vital para a competitividade futura da Alfa.

Nessa acepção, Carvalho-Freitas (2007) destaca que a inclusão das minorias no mercado de trabalho está relacionada à forma como os gestores convivem e entendem a diversidade. Sabe-se que a superação desses desafios envolve um processo continuado e cíclico de aprendizagem, em que se parte, muitas vezes, da ignorância sobre o assunto até se chegar à compreensão de como as organizações, as pessoas e os resultados são afetados pela dinâmica da diversidade e como se pode mudar o próprio comportamento e a cultura organizacional, levando em conta esses resultados.

Uma força de trabalho diversa não é um fenômeno passageiro, é uma realidade que chegou para ficar. A sociedade homogênea está se tornando heterogênea e essa tendência é irreversível, descrevem Mor; Barak (2005). E a Alfa está plenamente inserida nesta realidade, onde a diversidade está tão fortemente inserida.

4.2.2 Categoria 2 - Ações que Promovem a Diversidade no Ambiente Organizacional

O segundo objetivo do estudo versa sobre as ações que promovem a diversidade no ambiente organizacional. A diversidade é assunto presente nas mais diversas organizações e na sociedade como um todo. A diversidade está na construção da identidade do ser humano, pois é a partir das suas diferenças que nos tornamos único, com pensamentos e visões de mundo distintas. A diversidade está presente em qualquer local em que há convivência social, em que existe uma ou mais pessoas. Onde se tem identidades de grupos e significações culturais distintas entre os indivíduos, existe a diferença (ZAULI ET AL., 2015).

No escopo de identificar qual a percepção que o colaborador tem sobre as ações promovidas na questão da diversidade, verifica-se que os mesmos percebem as ações efetuadas em relação à diversidade na Alfa, destacando que:

“A empresa promove bastante o assunto e incentiva a inclusão da diversidade através do quadro de colaboradores e tendo alguns programas voltados para cada assunto, tais como: LGBT, negros e PC”. R1.

“[...] Realiza inclusão através de programas de diversidade visando que os funcionários respeitem seus pares não fazendo distinção entre cor, escolha sexual ou algum tipo de limitação”. R2.

“A empresa se importa muito com o tema, trabalhando durante todo ano com o assunto”. R3.

“[...] Nos últimos tempos a empresa tem colocado em destaque a inclusão da diversidade, seja cor de pele, gênero, idade e deficiência física”. R4.

“A empresa enxerga a diversidade de forma natural e apoia a diversidade”. R5.

“[...] Faz de forma discreta e presente sendo bem assertiva”. R6.

“[...] Encara a diversidade como peça chave na empresa, e promove atividades, emails e discussões para que o funcionário não tenha preconceitos, promovendo sempre a inclusão”. R7.

Portanto, pode concluir que os representantes que atendem o estado do RG, tem conhecimento da importância que a Alfa abona quando o assunto é diversidade, que a empresa apoia e incentiva a inclusão no seu quadro de colaboradores. Este resultado vem de encontro à missão da Alfa. A organização acredita no poder da diversidade. Tendo a missão de prover um ambiente diverso e inclusivo, garantindo que todos tenham oportunidades iguais, pois a empresa reconhece seu papel e impacto na sociedade.

Acredita no poder de transformação e inovação quando se trabalha em um ambiente em que as pessoas são respeitadas por serem quem são e, por isso, trazem seu melhor para a Alfa. Em 2018, a Alfa ainda esteve, pelo sétimo ano consecutivo, em uma posição de destaque na premiação: As 150 Melhores Empresas para Trabalhar, promovida pela revista Você S/A, da Editora Abril, e da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Em junho de 2019, foi divulgado o resultado da pesquisa Carreira dos Sonhos, que contou com a participação de 96.827 respondentes no Brasil e um total de 153 mil na América Latina, realizada pela Cia de Talentos, consultoria especializada em educação para a carreira, onde a Alfa foi classificada entre as dez melhores, tendo suas ações reconhecidas. A pesquisa expõe o *ranking* das empresas mais cobiçadas para se atuar na apreciação de três gerações de profissionais. As características mais citadas foram: qualidade de vida, oportunidade de desenvolvimento e o anseio de conectar o emprego com uma finalidade. Outros fatores considerados na pesquisa são a cultura organizacional e a habilidade de transformar o campo em que estão implantados, que geram pontos na hora de avaliar as companhias. (GOMES, 2019).

Na sequência questionava-se sobre o conhecimento dos programas de inclusão da diversidade, no ambiente interno da Alfa e seu funcionamento. Nesse questionamento verifica-se uma contrariedade em relação ao conhecimento dos programas. Segundo os entrevistados:

“[...] Sei que existem e são divulgados via e-mail, mas não sei como funcionam”. R1.

“[...] Seguidamente recebemos informações a respeito, mas não tenho muito conhecimento por trabalhar na área externa”. R5.

“Sei que existe o programa e o seu nome, mas não exatamente como funciona por não ter me interessado em conhecer”. R6.

“[...] A empresa tem dia de consciência LGBT que eu lembro, são ações no mundo inteiro que visam à integração”. R7.

Assim, verifica-se que quatro elementos, não reconhecem o funcionamento dos programas da empresa, inclusive R6 salienta que sabe que existem programas, mas não tem interesse em conhecer as ações desenvolvidas em relação à diversidade. Este mesmo elemento quando questionado como a empresa trabalha a questão da diversidade, afirma que a empresa atua de forma discreta na questão da diversidade. Desta forma, conclui-se que este elemento não está totalmente inserido na missão da Alfa, pois a organização atua fortemente nas ações relativas à diversidade. Segundo R5, ele recebe informações sobre as ações efetuadas sobre a diversidade, mas não tem muito conhecimento por trabalhar na área externa.

Este dado, da falta de conhecimento, é extremamente preocupante, demonstrando o desinteresse dos colaboradores com todo o trabalho efetuado pela Alfa, no sentido da diversidade. Assim, pode-se concluir que algo no programa de comunicação interna não está funcionando perfeitamente, pois ocorrem ruídos na transmissão das informações. Ocorre da mesma forma, desmotivação em conhecer os programas da empresa. Pois no momento em que a empresa tem como missão prover um ambiente diverso e inclusivo e o colaborador não se adéqua, por falta de motivação em conhecer os programas, é algo muito sério, devendo ser aprofundado no escopo de se verificar o porquê da falta de interesse do representante. Neste mercado competitivo a falta de motivação é fator de perdas para a organização.

Em decorrência da falta de conhecimento, pode-se constatar que existem falhas na cultura organizacional da Alfa. Pois a cultura organizacional na diversidade, segundo Dias (2003), deve ser reconhecida por todos seus públicos. Se a diversidade organizacional é bem difundida e aceita, sendo inserida na cultura da empresa, será uma vantagem para a organização, pois terá valores agregados, sendo esta diversidade um valor implantado em sua cultura, já que pontos de vista diferentes podem trazer possibilidades diferentes. Segundo matéria publicada na Revista Exame

(FELIPE, 2019 ed. 1182, p. 26) “se não houver membros diferentes e que se respeitem mutuamente, a diversidade perde o sentido”. Em contrapartida para os entrevistados:

“[...] Os programas de diversidade são amplamente divulgados em forma de e-mails e apresentações em reuniões (neste caso menos frequentes que os e-mails)”. R2.

“[...] Sim, são divulgados periodicamente”. R3.

“[...] São divulgados e promovem uma cultura inclusiva”. R4.

Assim, confirma-se que existe divulgação e disseminação sobre as ações da diversidade entre todos os representantes. Hoje, as empresas, de modo geral, e entre elas a Alfa, estão ampliando sua visão e atuação estratégica e percebendo que o processo produtivo se torna viável através da participação de seus funcionários, que apresentam diferentes conhecimentos e habilidades. Diante disso, a gestão da diversidade deve promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestações ostensivas e outros preconceitos. Criar uma organização multicultural desafia os sistemas de gestão empresarial atual. (COX, 2001).

Desenvolver um programa de diversidade deve ser uma missão da empresa como um todo. Além dos gestores, o programa deve envolver todos os níveis da organização e contar com uma equipe específica designada para coordenar esse trabalho. O debate atual sobre a diversidade tem influenciado as práticas de recursos humanos de grande parte das empresas brasileiras, uma vez que o trabalho na lógica da diversidade exige um olhar sobre o indivíduo e sobre suas necessidades para a inclusão social. (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Deste modo, verifica-se que existe uma diferença entre a comunicação existente, ou o desinteresse do representante, em se aprofundar e conhecer melhor os programas de diversidade da Alfa, que são muitos. Pode-se considerar que os representantes que reconhecem os programas e suas culturas, possuem mais tempo de casa, sendo colaboradores da Alfa há mais tempo. Segundo matéria da Revista Exame (ed. 1182, p. 24), hoje, “a diversidade é uma das bases de fomento à inovação e deve alimentar o propósito das empresas”. E esta diversidade é favorável ao

atingimento das metas, pois “empresas com mais diversidade tomam decisões melhores para públicos mais amplos”. (FELIPPE, 2019).

Finalizando esta categoria que versa sobre as ações sobre diversidade no ambiente organizacional da Alfa, questionou-se ao colaborador, como são tratadas internamente as questões de discriminação e preconceito, em sua visão. Verifica-se que os representantes tem ciência que a Alfa trata as questões relativas com severidade. Assim, pode-se concluir que não ocorre este tipo de preconceito na Alfa, pois os mesmo sabem que a empresa valoriza a diversidade em seu quadro de colaboradores. Segundo os entrevistados:

“[...] Nunca soube de nada sobre o assunto, acredito que seja pelo fato da empresa ser muito rígida em relação ao Compliance, normas e diretrizes, tais atitudes não sejam toleradas”. R1.

“[...] Não tenho informações sobre o assunto, porém, devido à política de diversidade existente na empresa tenho certeza que atitudes de preconceito não são toleradas de forma alguma sofrendo o funcionário as penalidades previstas a tal atitude”. R2.

“[...] As ações relativas ao preconceito são tratadas com “com muito cuidado, isso é inaceitável na empresa”. R3.

“[...] Forma madura e exemplar”. R4.

“[...] São tratadas de forma justa e rápida”. R5.

“São tratadas da melhor forma possível, com transparência e segurança”. R6.

“[...] Nunca presenciei alguma atitude assim, mas acredito que sempre tem que conversar e resolver os problemas”. R7.

Assim, segundo a visão dos representantes, na Alfa, as ações relativas ao preconceito, são sanadas de forma rápida e madura, sendo que a Alfa não permite este tipo de ação, como destaca R 1, que “pelo fato da empresa ser muito rígida em relação ao Compliance, normas e diretrizes”. A Alfa, como organização, tem o papel de ajuizar em seus valores a deferência e a importância da conversação, onde diversos pontos de vistas sejam apreciados. Com isso, a Alfa cria um espaço onde todos podem ser inovadores e trabalhar atingindo seu potencial máximo. E para criar um ambiente aberto para os temas de inclusão e diversidade, a Alfa conta com uma estratégia de inclusão e diversidade, que tem como missão tornar a Alfa reconhecida interna e externamente em inclusão e diversidade em todas as interações de seus negócios, extinguindo empecilhos e originando uma transformação cultural.

4.2.3 Categoria 3 - Práticas Organizacionais na Geração de Diversidade

O terceiro objetivo versa sobre as práticas organizacionais na geração da diversidade. Salienta-se que a diversidade ganhou força, na década de 1960, momento em que era marcante a discriminação racial. Mas a diversidade somente ganhou status de ferramenta de gestão, nos anos 80. Mas, no Brasil, o tema somente começou a ganhar força, em meados de 1990. (MOEHLECKE, 2002).

Os anos 1990 foram importantes para a prática da diversidade no trabalho, em decorrência do avanço da globalização econômica, que promoveu mudanças significativas nos campos da cultura, da comunicação e das organizações. O encurtamento das distâncias e o avanço da tecnologia trouxeram novos desafios às empresas, segundo Credidio (2019). Nesse cenário, de novos desafios, advindo com a diversidade, questionou-se se existem e são reconhecidas, de forma clara normas que coíbem o assédio sexual na Alfa. Segundo os entrevistados:

“Não tenho essa informação”. R1.

“[...] Possivelmente existem normas internas para tal atitude, porém, não tenho informações sobre o assunto”.R2.

“Sim, esse assunto é abordado todo o ano na empresa”. R3.

“[...] Sim”. R4.

“Acredito que sim, não podemos mais tolerar preconceitos”. R5.

“Não tenho conhecimento se existe”. R6.

“[...] Sim, o assunto é de conhecimento”

Segundo as respostas acima, conclui-se que os mesmos tem conhecimento que existem regulamentos internos sobre esta questão. Geralmente este tipo de normas, não é divulgado aos colaboradores, até pela ampla política que a Alfa possui em relação à diversidade, e entre elas o abuso sexual. Segundo matéria da Revista Exame (Ed. 1182, p. 27), “as empresas precisam preparar os funcionários para lidar com o público sem discriminação”. E neste sentido, a Alfa, sempre atenta a política da diversidade, possui um preparação, através de ações diferenciadas a todos seus públicos, sobre a questão da diversidade.

Na sequencia questionava-se se a empresa proporcionava o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira aos grupos

considerados minoritário. Segundo os entrevistados, a Alfa trata todos iguais, dando as mesmas oportunidades a seus colaboradores. Destacam que:

“Com certeza as pessoas são tratadas de forma igualitária nas obrigações, benefícios e desenvolvimentos”. R1.

“Acredito que a empresa implemente os programas de diversidade visando entre tantas outras coisas a oportunidade de plano de carreira igualitário a todos seus colaboradores”. R2.

“[...] Não são diferenciadas das demais”. R3.

“[...] Com certeza. R4.

“Acredito que sim, me sinto à vontade em demonstrar interesse em quaisquer área sem sofrer retaliações”. R5.

“[...] Não vejo discriminação dentro da empresa”. R6.

“[...] Sim, pois a escala de desenvolvimento tem em todas as áreas, e a política de reconhecimento é bem clara”. R7.

Quando questionados se a empresa possui um canal, de fácil acesso, para denúncia contra discriminação, assédio moral e sexual e se a empresa oferece treinamentos diversificados sobre o combate à discriminação no ambiente de trabalho, todos afirmam que sim. R6 completa destacando que

“Sim, é preciso por se tratar de uma grande empresa com muitas pessoas e opiniões diferentes em relação à diversidade”. R6.

Finalizando, questionava-se sua opinião sobre as razões que levam a empresa a implantar programas de inclusão da diversidade. Segundo os entrevistados, a diversidade é assunto presente na sociedade, sendo uma questão que merece toda a atenção, de todos os segmentos sociais. Destacam que:

“Por se tratar de uma multinacional, a diversidade se faz presente todos os dias e só traz benefícios, pois diversifica o quadro de colaboradores, soluções de problemas e inovações”. R1.

“Promover o respeito e entendimento de seus colaboradores”. R2.

“[...] Preocupação com as pessoas, olhar as pessoas de perto”. R3.

“[...] Vida melhor e valorizar diferentes vozes”. R4.

“Acho que as mudanças culturais e as diversidades atinge a todos, inclusive nossos clientes e usuários dos produtos, por isso é uma necessidade “obrigatória”. R5.

“[...] Acredito que é um olhar inevitável para um assunto que precisa ser tratado com seriedade”. R6.

“[...] Pois todo o ser humano é diferente, e precisamos respeitar essas diferenças”. R7.

Assim, segundo as opiniões acima destacadas, conclui-se que os colaboradores da Alfa têm pleno entendimento e estão engajados na temática diversidade, tendo ciência da importância e destaque do assunto na sociedade. “Uma empresa mais diversa toma melhores decisões e podem atender mais camadas sociais de forma genuína”, segundo a matéria o poder da diversidade da revista Exame (FELIPPE, 2019, Ed. 1182, p. 31).

Gerir as diferenças implica ir além da valorização e do respeito à diversidade, requer o reconhecimento de que as pessoas vivem em uma sociedade cada vez mais multicultural, em que a diversidade não é uma questão apenas de justiça social, mas um elemento fundamental para a gestão de negócios. Aprender a gerenciar a diversidade é um processo de mudanças e que os gestores envolvidos são seus agentes. Não há soluções prontas ou testadas para a diversidade e caminhos certos para sua gestão. Admitir a dificuldade de se fazer essa gestão já é um grande passo e deve ser reconhecido pela organização.

O Quadro 5 (a seguir) apresenta sugestões de práticas organizacionais que podem contribuir para o desenvolvimento de ações de gestão da diversidade no caso estudado.

Quadro 5 – Proposta de práticas organizacionais

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	METODOLOGIA	RESULTADO ESPERADO
Programa - Liderança Comunicação	Criação de programa de comunicação, através de e-mail, com liderados para apresentação de resultados das ações desenvolvidas sobre diversidade efetuadas no mês/semestre.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior conhecimento sobre as ações externas e internas sobre diversidade. • Transparência e clareza sobre as ações efetuadas. • Satisfação do funcionário em atuar em uma empresa socialmente responsável.
Palestras online	Elaboração e disponibilização de palestras online, priorizando a importância do entendimento da temática diversidade para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação de maior conhecimento da importância do tema. • Interatividade da equipe e os programas de diversidade efetuados na organização.
Canal online	Disponibilização de canal online onde poderia ser sanada dúvida e ou dar sugestões sobre os programas de diversidade da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior participação do colaborador com as ações de diversidade organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, com as ações sugeridas, no Quadro 5, os representantes teriam maior interatividade com os programas de diversidade da organização.

Ao se observar o ambiente empresarial, independente da heterogeneidade dos sujeitos que o constituem, existe uma lógica interna e uma realidade por todos compartilhada, um modo de agir estandarizado e desejado com a incumbência de garantir unicidade a um grupo. Gerir uma organização sob o enfoque da cultura seria, então, direcionar uma administração que ressalte e afirme “os valores, ideias, crenças, normas, rituais e outros significados compartilhados que guiam a vida organizacional”, segundo Morgan (2006).

Uma força de trabalho diversa não é um fenômeno passageiro, é uma realidade que chegou para ficar. A sociedade homogênea está se tornando heterogênea e essa tendência é irreversível, descrevem Mor; Barak (2005). E a Alfa está plenamente inserida nesta realidade, onde a diversidade está tão fortemente inserida.

Após apresentar os resultados da pesquisa, que para um melhor entendimento foram separadas por categorias, a seguir apresentam-se as considerações finais do estudo, que teve como tema central a diversidade no ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, as empresas estão inseridas em um mercado similar, ou seja, onde produtos e serviços são da mesma classe ou qualidade, onde as oportunidades e ameaças que se apresentam são, de forma geral, as mesmas para todos os segmentos e seus concorrentes.

Com a intensa concorrência e a globalização, cenários se modificaram, e dentro das mudanças sociais o tema diversidade, hoje é assunto presente no cotidiano das empresas e da sociedade, uma vez que a busca por um mundo melhor e mais humano tem sido fato acentuado. A diversidade amplia a visão de mundo da empresa, tornando-a mais competitiva no mercado.

Nesse panorama, este estudo teve como finalidade identificar a percepção dos funcionários sobre o papel da diversidade em um laboratório farmacêutico de grande porte. Salienta-se que o mesmo foi atingindo, uma vez que se efetuou um estudo com representantes, da empresa Alfa, que atuam no estado do RS, atuando nas divisões *Consumer Health*, *Crop Science*, *Pharmaceuticals* e a divisão *Saúde Animal*. Desta forma, a pesquisa abrangeu todas as divisões da Alfa, no escopo de obter uma representação geral que englobasse todos os segmentos em que a empresa atua.

Para atingiro objetivo geral, a pesquisa contava com três objetivos específicos. O objetivo específico número um era o de identificar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam a diversidade no ambiente organizacional. Nessa questão, observa-se que os atributos respeito e valorização, são os mais valorizados. Sendo considerados também atributos como criatividade, união, prestígio e valorização, como fatores que facilitam. E os fatores que dificultam é o preconceito. Assim, verifica-se que os representantes, atentos a este novo cenário, da diversidade, tem conhecimento sobre o assunto, reconhecendo que a mesma proporciona vantagem e desvantagem organizacional.

O segundo objetivo do estudo era sobre as ações que promovem a diversidade no ambiente organizacional. Observa-se que os representantes percebem as ações efetuadas em relação à diversidade na Alfa, que trabalha de forma intensa e permanente, destacando a importância da diversidade e promovendo a inclusão. De uma forma geral, os mesmos tem conhecimento dos programas de inclusão da diversidade, no ambiente interno da Alfa, sendo os mesmos divulgados e promovendo uma cultura inclusiva. Deste modo, confirma-se que existe divulgação e disseminação

sobre as ações da diversidade entre todos os representantes. Por conseguinte, pode concluir que os representantes que atendem o estado do RS, tem conhecimento da importância que a Alfa tem quando o assunto é diversidade, que a empresa apoia e incentiva a inclusão no seu quadro de colaboradores.

O terceiro objetivo versava sobre propor práticas organizacionais na geração da diversidade. Nesse cenário, de novos desafios, advindo com a diversidade, questionou-se se existem e são reconhecidas, de forma clara normas que coíbem o assédio sexual na Alfa, conclui-se que os mesmos tem conhecimento que existem regulamentos internos sobre esta questão. Em relação se é proporcionado o mesmo tratamento as mesmas condições de desenvolvimento na carreira aos grupos considerados minoritário, segundo os representantes, para a Alfa não existe diferença, todos tem as mesmas oportunidades de desenvolvimento. Como forma de integração, a Alfa possui um canal interno, para denúncia contra discriminação, assédio moral e sexual. Bem como oferece treinamentos diversificados sobre o combate à discriminação no ambiente de trabalho. Finalizando, questionava-se sua opinião sobre as razões que levam a empresa a implantar programas de inclusão da diversidade. Para eles os programas de diversidade são importantes, pois a diversidade é assunto presente na sociedade, estando inserida no dia a dia, sendo uma questão que merece toda a atenção, de todos os segmentos sociais. Assim, segundo as opiniões acima destacadas, conclui-se que os colaboradores da Alfa têm pleno entendimento e estão engajados na temática diversidade, tendo ciência da importância e destaque do assunto na sociedade.

Portanto, verifica-se que a Alfa segue sua missão de fornecer um ambiente distinto e inclusivo, avalizando que todos tenham chances iguais. A empresa tem ciência de seu papel e impacto na sociedade. Acredita no seu poder de mudança e inovação quando trabalha em um ambiente em que as pessoas são respeitadas por ser quem são. Assim, a empresa crê que os mesmos trazem seu melhor para a corporação. A Alfa acredita no poder da diversidade e repassa, a todos seus públicos, as vantagens que todos obtém com a inclusão.

A Alfa cumpre seu desempenho social. Para a Alfa é papel fundamental das empresas promoverem a igualdade, assumindo o papel de promotoras da equidade social.

O estudo foi delimitado com os profissionais que atuam no RS. Outro fator limitador é a fator de não existir um escritório físico, em Porto Alegre, onde os

representantes pudessem se encontrar. Salienta-se que os mesmos são ligados a gestores localizados em cidades diversas do país. Os encontros, somente ocorrem, em eventos da organização, que geralmente são efetuados semestralmente ou convenções anuais. A pesquisa também se limitou, pois não foi possível o fornecimento de dados por parte do RH (SP) sobre a diversidade na Alfa, por motivos da empresa não divulgar estes dados.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se expandir a pesquisa, com todos os representantes e lideranças da Alfa, ampliando assim as percepções dos colaboradores em relação à diversidade no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ACHÉ. **Quem Somos**. Disponível em < <https://www.ache.com.br/sobre-o-ache/quem-somos/>>. Acesso em: 20 de ago. 2019.

ALVES, Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, núm. 3, jul/sep, 2004. Disponível em < <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num3-2004/critica-gestao-diversidade-nas-organizacoes>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

JOHNSTON, William B.; PACKER, Arnold H. **Organização das Artes da Aliança do Estado de Nova York** (extinta). New York, 1986. Disponível em < <https://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/workforce-2000-work-and-workers-for-the-21st-century>>. Acesso em: 01 de jul. de 2019.

ARCOVERDE, Letícia. **Em diversidade, empresas cumprem apenas o que está na lei**. Disponível em < <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/06/18/em-diversidade-empresas-cumprem-apenas-o-que-esta-na-lei.ghtml>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

BAYER. **Programa de Mentoria da Bayer capacita pequenas e médias empresas que valorizam inclusão e diversidade**. Disponível em < <https://www.bayer.com.br/midia/sala-de-imprensa/crop-science/releases/programa-de-mentoria-da-bayer-capacita-pequenas-e-medias-empresas-que-valorizam-inclusao-e-diversidade.php>>. Acesso em: 20 de ago. 2019.

BAYER. **Relatório de Responsabilidade Socioambiental 2015**. Disponível em < <https://www.bayer.com.br/static/documents/pdf/SustentabilidadeBayerBrasil2015.pdf>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores sabem e fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras** – Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007. Disponível em < <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/CSPO-72UKVU>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

CELI, Renata. **Diversidade cultural: o que é e divisão no Brasil!** Disponível em <<https://www.stoodi.com.br/blog/2019/01/10/diversidade-cultural/>>. Acesso em: 01 de jul. de 2019.

COX, T. Jr. **Creating the multicultural organization**: a strategy for capturing the power of diversity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. Disponível em < <https://psycnet.apa.org/record/2001-18333-000>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

CREDIDIO, Fernando. **A diversidade e a responsabilidade social corporativa**. Disponível em < http://www.ipea.gov.br/acaosocial/article3667.html?id_article=498>. Acesso em 11 de mai. de 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2014.

DIAS, Reginaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

ESTEVES, Sérgio A. P. **O Dragão e a borboleta** - Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo, Axis Mundi/AMCE, 2000.

FEITOSA, Luis A. T. et al. **Gestão da diversidade**: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro. **Revista de cultura e turismo-Cultur**. Ilhéus-BA: ano 09, n. 02, Jun. 2015. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano9-edicao2/6.pdf>>. Acesso em: 15 de jun. 2019.

FELIPPE, Marina. O poder da diversidade. **Revista Exame**, Ed. 1182, abril, 2019.

FERREIRA, Patrícia. **A importância da diversidade nas organizações**: foco em processos seletivos. (2018) Disponível em <https://gennegociosegestao.com.br/diversidade-nas-organizacoes-importancia/>. Acesso em 27 de jun. de 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiência de empresas brasileiras. *Revista Administração de Empresa*, Jul/Set. 2000. São Paulo V.40, n 3 p 18-25. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Adriana. **Pesquisa Carreira dos Sonhos 2019 da Cia de Talentos mostra que profissionais veem falta de transparência e de coerência entre o discurso e a prática das empresas**. Disponível em < <http://www.vidaecarreira.com.br/sem-categoria/pesquisa-carreira-dos-sonhos-2019-da-cia-de-talentos-mostra-que-profissionais-veem-falta-de-transparencia-e-de-coerencia-entre-o-discurso-e-pratica-das-empresas/>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

GOMES, N. L. **Indagações sobre currículo**: diversidade e currículo / [Nilma Lino Gomes]; organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag4.pdf>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: < <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>>. Acesso em: 10 de ago. de 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2001.

LADEIA, Bárbara. **As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão**. (2013) Disponível em < <https://exame.abril.com.br/negocios/as-15-melhores-empresas-em-diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

LIBBS. **Diversidade**. Disponível em < <https://www.libbs.com.br/junte-se-a-nos/diversidade/>>. Acesso em: 20 de ago. 2019.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MCSHANE, Steven L. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

MENDES, E. G. **Construindo um “lócus” de pesquisas sobre inclusão escolar**. In: MENDES, E.G; ALMEIDA, M. A; WILLIAMS, L. C. de. Temas em educação especial: avanços recentes. São Carlos: EdUFSCAR, pp.221-230, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOEHLECKE, S. **Ação afirmativa**: história e debates no Brasil. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 117, p.197-218, nov. 2002. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15559.pdf>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

MOR BARAK, M. E. Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. **Administration in Social Work**, v. 23 n.3/4, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 2006.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, U. R. De; RODRIGUEZ, M. V. R. y. **Gestão da diversidade**: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf>. Acesso em 20 de set. de 2019.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, 2010. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1202/ser-ou-nao-ser-favoravel-as-praticas-de-diversidade--eis-a-questao>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

ROCHA, Liliane. **Gestão para a diversidade**: moda ou veio para ficar? (2015). Disponível em: https://www.ethos.org.br/cedoc/ethos-diversidade_gestao-para-a-diversidade-moda-ou-veio-para-ficar/#.XZO6D1VKiM8. Acesso em: 20 de ago. de 2019.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil**: Apresentação de um modelo brasileiro. (2005). Dissertação de mestrado FGV. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF>>. Acesso em 21 de abr. de 2019.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'Ávila. **Diversidade nas organizações**: inclusão social ou estratégia competitiva? (2017). Disponível em: < <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>>. Acesso em: 02 de jul. de 2019.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SICHEROLLI, Monique de Biaggio, MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira, VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. **Gestão da diversidade nas organizações**: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. 2011. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em 21 de abr. de 2019.

SILVEIRA, Daniel. **Taxa de desocupação dos pretos e pardos ficou em 14,6% no terceiro trimestre, enquanto a dos brancos atingiu 9,9%** (2019). Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/637-dos-desempregados-no-brasil-sao-pretos-ou-pardos-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

SOARES, V. **Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil**. In: BENTO, M. A. S. Ação afirmativa e diversidade no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

STACHEWSKI, Ana Laura. **Apenas 17% dizem se beneficiar de programas de diversidade em empresas no Brasil**. (2019). Disponível em < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/02/apenas-17-dizem-se-beneficiar-de-programas-de-diversidade-em-empresas-no-brasil.html>>. Acesso em 20 de set. de 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAULI, Amanda. **Reflexões sobre diversidade e gênero** [recurso eletrônico] / Amanda Zauli ... [et al.]. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013. 40 p. – (Série ações de cidadania ; n. 19). Disponível em < bd.camara.gov.br/handle/bdcamara/reflexoes_sobre_diversidade>. Acesso em 20 de set. de 2019.

APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DE RH

Qual é o número de funcionários que a empresa possui? _____

1. Referente ao quadro de funcionários da empresa, quanto ao gênero é composto por: _____% masculino _____% feminino
2. Qual é a Escolaridade predominante na organização?
() Ensino Médio () Ensino Superior () Mestrado () Doutorado
3. Faixa etária dos funcionários da organização?
() Até 20 anos () De 21 à 30 () De 31 à 40 () De 41 à 50 () Acima de 51 anos
4. Quanto ao perfil étnico-racial, o quadro de funcionários é composto por:
() Branco () Negro () Amarelo () Indígena () Parda
5. Qual é a media da Renda mensal dos funcionários da organização?
() Até 3 SM () De 4 a 6 SM () De 7 a 9 SM () Acima de 5 SM
6. Quanto às pessoas com deficiência, o quadro de funcionários apresenta funcionário com: () Deficiência Física () Deficiência Auditiva () Deficiência Visual () Deficiência Mental () Deficiência Múltipla
7. Durante o processo de contratação de funcionários, quais fatores são levados em consideração?
8. Qual motivo levou a empresa a admitir um trabalhador, tidos como representantes de grupos minoritários?
9. A empresa já ofereceu algum curso de aprimoramento sobre o tema gestão da diversidade? Por quê?
10. A diversidade é um tema em destaque na sociedade de forma geral. Desse modo, como a empresa enxerga a promoção diversidade?
11. Quais as maiores dificuldades enfrentados pela empresa em relação ao trabalho em equipe com o público diversificado?
12. Quais as maiores vantagem tida pela empresa em relação ao trabalho em equipe com o público diversificado?
13. Como são trata das internamente as questões de discriminação e preconceito?
14. Como funcionam os programas de inclusão da diversidade, no ambiente interno da empresa?
15. Existe algum processo de acompanhamento desse quadro de funcionários diversificado ?
16. Como a empresa avalia o desempenho funcional desses indivíduos?
17. Os funcionários tidos como diferentes ao serem contratados pela empresa passaram por algum tipo de treinamento antes de assumir suas obrigações?
18. Na empresa as pessoas tidas como representantes dos grupos minoritários têm o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira dentro da empresa?

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA REPRESENTANTES

1. A diversidade é um tema em destaque na sociedade de forma geral. Desse modo, qual sua percepção de como a empresa enxerga a promoção da diversidade, por meio de sua gestão?
2. Em sua opinião quais as maiores dificuldades enfrentados pela empresa em relação ao trabalho em equipe com o público diversificado?
3. Em sua percepção, quais as maiores vantagens tida pela empresa em relação ao trabalho em equipe com o público diversificado?
4. Em sua opinião como são tratadas internamente as questões de discriminação e preconceito.
5. Existem e são reconhecidas, de forma clara normas que coíbem o assédio sexual na empresa?
6. Você conhece os programas de inclusão da diversidade, no ambiente interno da empresa? Sabe como funcionam?
7. Qual sua opinião qual a razão levaram a empresa a implantar programas de inclusão da diversidade?
8. Em sua opinião a empresa acredita que as pessoas tidas como representantes dos grupos minoritários têm o mesmo tratamento e as mesmas condições de desenvolvimento na carreira dentro da empresa?
9. A empresa possui um canal, de fácil acesso, para denúncia contra discriminação, assédio moral e sexual?
10. A empresa oferece treinamento para combate à discriminação no ambiente de trabalho?