

# Inclusão da Diversidade na Força de Trabalho das Instituições de Ensino Superior

## Inclusion of Diversity in the Work Force of Higher Education Institutions

**Bruna Ariane Rizzi** Mestranda em Administração. Universidade de Passo Fundo (UPF) – Brasil.  
brunarizzi01@gmail.com

**Daniela Siqueira Colet** Mestre em Administração. Universidade de Passo Fundo (UPF) – Brasil. danicolet@hotmail.com

### RESUMO

Este artigo buscou analisar as práticas de gestão de pessoas voltadas para a inclusão da diversidade na força de trabalho das instituições de ensino superior comunitárias (IESC), no estado do Rio Grande do Sul. Visando atender ao objetivo delineado, realizou-se um estudo de caso múltiplo em onze IESC, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionário semiestruturado e analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelam que as IESC pesquisadas reconhecem a importância da diversidade nas equipes de trabalho. Além disso, de acordo com os dados obtidos, as instituições procuram oferecer tratamento igual para todos os perfis de pessoas, em todas as ações de gestão de pessoas, o que se configura em um fator relevante para oportunizar igualdade de acesso a oportunidades e desenvolvimento. No entanto, constatou-se que as práticas de gestão de pessoas com foco específico na inclusão da diversidade estão direcionadas apenas para as pessoas com deficiência. Isso significa que a diversidade consta como um tema relevante para as IESC investigadas e que, por outro lado, precisa ser priorizada a ponto de se traduzir em políticas e práticas plurais e ampliadas, efetivamente implementadas, de forma a impactar positivamente no enfrentamento das desigualdades constatadas nesse campo.

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Políticas e práticas de gestão de pessoas

### ABSTRACT

This article sought to analyze the practices of people management aimed at the inclusion of diversity in the workforce of community higher education institutions (IESC), in the state of Rio Grande do Sul. In order to meet the objective outlined, a multiple case study in eleven IESC, characterized as a qualitative research, exploratory and descriptive in nature was carried out. Data were collected using a semi-structured questionnaire and analyzed using content analysis. The results reveal that the researched IESC recognize the importance of diversity in the work teams. In addition, according to the data obtained, the institutions seek to offer equal treatment to all people profiles, in all people management actions, which is a relevant factor to provide equal access to opportunities and development. However, it was found that people management practices with a specific focus on the inclusion of diversity are directed only at people with disabilities. This means that diversity is a relevant theme for the researched IESC and, on the other hand, it needs to be prioritized to the point of being translated into plural and expanded policies and practices, effectively implemented, in order to positively impact the confrontation of the inequalities found in that field.

**Keywords:** Diversity. Inclusion. People management policies and practices

Recebido em 12/05/2020. Aprovado em 19/07/2020. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.  
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-19.1282>

## 1 INTRODUÇÃO

A temática da diversidade é discussão relevante nos espaços organizacionais, uma vez que existe uma maior articulação política dos grupos de minoria (mulheres, negros, homossexuais, entre outros), exigência ao cumprimento legal de cotas para pessoas com deficiência e, ainda, pela percepção da diversidade como uma vantagem competitiva. Trata-se de uma questão que cada vez mais necessita do olhar da área gestão de pessoas (GP). Nas instituições, a diversidade tem sido atribuída como aspecto de responsabilidade social, como uma prática que apoia e oportuniza a inserção profissional de pessoas oriundas de grupos minoritários (BITENCOURT *et al.*, 2010; SANTOS *et al.* 2019).

Existem muitas maneiras de definir a diversidade. Nkomo e Cox (1999, p.337) concebem a diversidade como “um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro do mesmo sistema social”. Assumir que existem outras formas de viver em grupo, de acordo com valores e opiniões diferentes, com diversas vivências pessoais e profissionais é, também, diversidade (BITENCOURT *et al.*, 2010). Kreitz (2008, p. 102) resumiu esses pontos sob a definição de diversidade como “qualquer diferença que distingue um indivíduo do outro”. Nesse sentido, relacionar as práticas de GP acaba por aproximar uma organização de um real processo de inserção da diversidade (BITENCOURT *et al.*,2010; SANTOS *et al.* 2019). Diante da multiplicidade da diversidade, a seguir contextualiza-se o cenário em que algumas diferenças se encontram.

As mulheres, que são maioria, representadas por 51,4% da população brasileira, estão sub-representadas no ambiente empresarial e enfrentam desigualdade nos salários em relação aos homens. Há, ainda, o fenômeno “teto de vidro”, no qual se registra incidência de menor representatividade feminina quanto mais elevada é a instância de poder. E isso ocorre mesmo que as mulheres tenham as competências necessárias para tanto, como evidencia a pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, em 2015. A mesma pesquisa mostra que o cenário é semelhante para os negros, que são 52,9% da população do Brasil e, assim como as mulheres, estão em situação de sub-representação, desigualdade e rara presença nos cargos superiores.

A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações ultrapassa o simples cumprir da Lei de Cotas (8.213/91), que em 1991 obrigou as empresas com mais de cem funcionários a reservar de 2% a 5% das vagas para pessoas com deficiência (BRASIL, 1991). Políticas públicas convertem a inclusão para relações mais justas, por meio do reconhecimento da igualdade de direitos, orientando o comportamento social e institucional (SILVA, 2019), assegurando o direito ao trabalho, que deve ser exercido em condições de segurança, dignidade e equiparação de oportunidades. Organizações preocupadas com o cumprimento da Lei de Cotas devem ter uma gestão da diversidade de fato efetiva e alinhada com todos os aspectos da política de GP da organização, em especial no que tange às práticas de recrutamento, seleção, remuneração e treinamento, bem como cultura organizacional (MACALLI *et al.*, 2015).

Arelada à diversidade, a GP visa à cooperação de quem atua nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2014). Para Fleury (2000), uma das finalidades da gestão da diversidade é a administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição da força de trabalho com o intuito de atrair e reter talentos. A autora afirma ainda que esse processo pode ser realizado por meio de políticas de GP, entre elas a de recrutamento e seleção, com a qual é possível reunir os critérios da diversidade cultural encontrados no mercado de trabalho.

As instituições de ensino superior não diferem de outros tipos de organização e nestas se encontram uma grande diversidade de trabalhadores. No entanto, o debate sobre a gestão da diversidade nessas instituições ainda é pouco explorado e geralmente se refere à inclusão de estudantes na academia ambiente, acessibilidade, direitos de diferentes grupos minoritários, entre outros (SANTOS *et al.* 2019).

Diante do exposto, tem-se como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas voltadas para a inclusão da diversidade na força de trabalho das instituições de ensino superior comunitárias (IESC) no estado do Rio Grande do Sul. A justificativa deste estudo encontra-se nas potenciais contribuições teóricas, práticas e sociais para as áreas de GP das IESC. Em termos teóricos, a pesquisa sobre diversidade em instituições de ensino superior ainda é pouco explorada e os resultados desta pesquisa podem despertar interesse em outras pesquisas que se orientem para desafios específicos dessas organizações, a fim de gerir a diversidade.

A pesquisa mostra-se viável posto que a presença da diversidade na força de trabalho de uma organização e sua correta gestão pode constituir, na visão de diversos autores, fatores importantes para o seu desenvolvimento competitivo. Também pelo fato de que as universidades comunitárias – universo deste estudo – são instituições que, além de prestar serviços de interesse público e gerar emprego e renda para a comunidade, são protagonistas em difundir valores de coesão e inclusão social que orientam o comportamento humano (SCHMIDT, 2017).

Na prática, visa contribuir para que cada universidade de caráter comunitário reflita o propósito das práticas que pode adotar para valorizar a diversidade e promover a equidade no ambiente de trabalho. Trata-se de contribuições sociais, uma vez que implicam na construção de um ambiente de justiça social onde todos tenham suas necessidades e identidades respeitadas, possam desenvolver plenamente o seu potencial cumprindo propósitos coletivos e onde pessoas e grupos sejam ajustados entre si.

Após esta introdução, o artigo contempla a abordagem teórica, que fornece suporte para a pesquisa empírica e auxilia para uma melhor compreensão sobre a temática deste estudo. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram os caminhos seguidos para realização da pesquisa. Por fim, os dados são analisados e interpretados para, posteriormente, as considerações finais serem apresentadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são apresentadas as abordagens teóricas que dão suporte para a pesquisa e direcionam para explicar e melhor compreender a temática que este estudo abarca. Ou seja, aqui está a fundamentação teórica utilizada para realização desta pesquisa. Dessa forma, procurou-se apresentar as políticas e práticas de gestão de pessoas e, por fim, a diversidade no trabalho.

### **2.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas**

Organizações são feitas de pessoas para pessoas, declara Limongi- França (2014). Os modelos de gestão de pessoas adotados pelas organizações são sempre únicos, influenciados por vários acontecimentos históricos e específicos de cada organização. Gerir a diversidade significa planejar políticas e sistemas de gestão de pessoas com base na aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido, promovendo mudanças culturais, o que implica na construção de um ambiente de justiça social onde todos tenham suas necessidades atendidas e respeitadas (JABBOUR *et al.*, 2011). A GP vai além dos tradicionais subsistemas de recursos humanos (seleção, treinamento, remuneração, movimentação das pessoas etc.), pois incorpora os princípios, as políticas, as práticas, os conceitos e as prioridades em uma organização. E isso é o que fundamenta a escolha e a aplicação de ferramentas de gestão para orientar o comportamento humano no trabalho e pensar nas pessoas como potencial de contribuição criativa e fonte de vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2009).

Nesse sentido, cada organização busca a adequação de gestão de pessoas, impulsionando comportamentos coerentes por meio das suas políticas e práticas nessa área, implantando melhorias, inovações gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho, visando ao bem - estar dos trabalhadores (LIMONGI-FRANÇA, 2014) e de maneira a permitir desempenhos melhores no cenário competitivo (MASCARENHAS, 2009).

As pesquisas de Rynes, Gerhart e Minette (2004), Cardoso (2006) e de Ribeiro, Roglio, e Pécora-Junior (2013) acentuam que algumas políticas e práticas de GP relacionadas a treinamentos adequados, sistema de recompensas eficientes, programas de desenvolvimento, além de sistemas de comunicação ajustados às necessidades do colaborador, podem contribuir de forma efetiva nos resultados da organização. Com relação às contribuições para as equipes de trabalho, Robbins *et al.* (2014) preconizam que os gestores devem ampliar a rede de recrutamento de novos trabalhadores, buscar candidatos com perfis diversos em fontes de recrutamento não tradicionais como redes de trabalho para mulheres, clubes de terceira idade, organizações de direitos dos homossexuais, entre outras.

Nesse sentido, Limongi-França (2014) conceitua as principais práticas de gestão de pessoas, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Práticas de conceitos de GP

Práticas de GP	Definição
Recrutamento e seleção	Processos que fazem parte da rotina de preenchimentos de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal.
Cargos, salários e benefícios	Compõem a remuneração do colaborador. Salário é parte fixa da remuneração, recebido em dinheiro. Benefícios incluem assistência-médica, vale-alimentação, vale-transporte etc.
Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento	Preparar as pessoas para produzir melhor e se sentir autoconfiantes. Promover a aquisição de habilidades. Aperfeiçoar capacidades e motivações.
Avaliação de performance e competências	Julgamento e apreciação a partir dos objetivos da gestão de pessoas.
Comunicação e endomarketing	Referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações.
Qualidade de vida, saúde e ergonomia	Diagnósticos, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.
Relações e direito do trabalho	Práticas legais na busca do equilíbrio entre empregado e empregador.

Fonte: Limongi-França (2014) – organizado pelas autoras.

Se a gestão de pessoas visa à cooperação de quem atua nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, as organizações devem valorizar políticas, práticas de gestão de pessoas que buscam atender às necessidades de todos os indivíduos (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Ademais, nesse contexto de valorização das políticas e práticas nas organizações, Robbins *et al.* (2010, p.38) consideram que: “Não somos todos iguais. Isso é bastante óbvio, mas os gestores às vezes se esquecem de que precisam reconhecer essas diferenças”.

Considerando as práticas de GP apresentadas na literatura, para este estudo optou-se por trabalhar com recrutamento e seleção, carreira e remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, qualidade de vida e comunicação e endomarketing.

## 2.1 Diversidade no trabalho

A Constituição Federal de 1988, Art. 5º, assegura que: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]”. Todas as pessoas podem rogar os direitos e as liberdades da igualdade proclamados na nossa Constituição, sem distinção alguma de raça, cor, sexo, língua, religião, origem nacional ou social, fortuna, nascimento ou outro estatuto.

Foi no final da década de 1990, a partir de uma agenda pública, pautada na Constituição de 1988 e no exercício do princípio da igualdade previsto na Declaração dos Direitos Humanos, na qual reconhece a importância das diferenças, que as organizações do setor privado iniciaram programas de diversidade (SILVA, 2019). Dessa forma, inicialmente, a gestão da diversidade nas organizações foi uma resposta à necessidade de cumprir exigências legais, evoluindo para uma melhor compreensão dos gestores em como lidar com um ambiente mais heterogêneo e plural. Em seguida, é vista como um possível diferencial na gestão de pessoas (GP) e da qualidade do clima das relações de trabalho (FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

A promessa de gerenciar a diversidade é a conquista de maior igualdade e inclusão organizacional por meio da aplicação de “ferramentas” de gerenciamento e iniciativas de melhores práticas. Como ilustram os estudos de Klarsfeld *et al.* (2016), esses benefícios são experimentados no nível individual (como níveis mais

altos de satisfação e comprometimento) e no nível da equipe (como criatividade aprimorada e tomada de decisões mais efetiva), bem como no nível organizacional (como melhorias no desempenho, reputação corporativa e engajamento das partes interessadas).

A diversidade, usada por Nkomo e Cox Jr. (1999), vem acompanhada do termo multidimensionalidade para afirmar que os indivíduos possuem várias identidades e, raramente, os membros de um grupo são distintos em uma única dimensão. Em uma definição de Thomas (1991, p. 10), "a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Entende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade". Somando-se a essa definição de diversidade, o autor sustenta que "inclui estilo de vida, preferência sexual, tempo de serviço, origem geográfica, status de privilégio ou não privilégio, administração ou não administração".

Sobre as categorias de diversidades evidenciadas pelas organizações, os autores Alves e Galeão-Silva (2004) e Fleury (2000) apontam que diferenças na força de trabalho – orientação sexual, raça, etnia, crença religiosa, gênero, escolaridade, idade ou limitações físicas, entre outras – têm inquietado as instituições em todo o mundo, pois indicam a diversificação nas organizações. Nesse sentido, Pereira e Hanashiro (2007) sugerem desenvolver nas organizações modelos de gestão da diversidade em que seria necessário fazer as pessoas perceberem que há mais semelhança entre elas do que diferenças. Muitas organizações têm apresentado uma postura de rejeitar o preconceito e tratado a diversidade como uma contribuição de criatividade e inovação que as diferenças podem trazer às equipes e ao desempenho da organização em geral (BITENCOURT *et al.*, 2010).

Para exemplificar um pouco as "diferenças" nas organizações, resgata-se a conjuntura em que se encontram algumas categorias. Sobre a orientação sexual, a discriminação no trabalho é definida por Chung (2011) como um tratamento injusto e negativo dos trabalhadores baseado em características pessoais que são irrelevantes ao desempenho laboral. A origem desse tipo de discriminação tem sido tratada na literatura concernente a grupos oprimidos, como mulheres, minorias étnicas, pessoas lésbicas, gays e bissexuais. A maioria dos homossexuais são parcialmente assumidos, poucos assumidos totalmente e há, ainda, aqueles não assumidos. Todos utilizam de diferentes estratégias de sobrevivência no ambiente de trabalho, o que evidencia que são de fato discriminados (IRIGARAY, FREITAS 2013).

Outra categoria considerada nas pesquisas na área de gestão de pessoas refere-se às pessoas com deficiência, definida como "alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento das funções física, auditiva ou visual" (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 124). A partir de 1991, a legislação brasileira determinou que as empresas com cem empregados ou mais preenchessem parte de seus cargos com pessoas deficientes. Para Pereira, Bizelli e Leite (2017), isso confere um caráter de inclusão dentro das organizações e alento àqueles que buscam um mercado de trabalho menos preconceituoso no que se refere ao trato com as pessoas com deficiências.

A luta pela igualdade de gênero na contemporaneidade centraliza-se sobre dois aspectos fundamentais. O primeiro e mais significativo para este estudo envolve o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e a busca pela igualdade econômica e social; o segundo baseia-se no pressuposto de uma contribuição igual dos homens dentro do ambiente familiar (MAUME, 2016). Somando-se ao primeiro aspecto apresentado, as organizações entram em cena, pois, segundo Melo (2016), há uma inclinação comportamental das empresas em conferir relevância e adotar ações para reduzir a desigualdade na contratação de força de trabalho de homens e mulheres, descaracterizando tais medidas como responsabilidade social e firmando-as como necessárias.

Gerenciar a diversidade vai além de dar oportunidade iguais de trabalho para os grupos minoritários, uma vez que é preciso alinhar os objetivos individuais com os da organização, de maneira que o potencial existente, tanto das diferenças, bem como das semelhanças entre os indivíduos, colabore para melhores resultados da empresa (PATRICK; KUMAR, 2012). A perspectiva dos benefícios organizacionais é, portanto, o foco do conceito de gestão de diversidade, a qual envolve o planejamento sistemático de ações que são concebidos para melhorar a interação entre os diversos indivíduos, especialmente pessoas de diferentes etnias, sexos, ou culturas; e para fazer esta diversidade uma fonte de criatividade, melhor desempenho e uma

maior eficácia organizacional, ao invés de uma fonte de tensão, conflito, falta de comunicação, ou restrição sobre a eficácia, progresso e satisfação dos trabalhadores (SABHARWAL, 2014).

Para Bond e Haynes (2014), os benefícios da diversidade são diretamente orientados pelo contexto organizacional e são provavelmente percebidos quando o valor da diversidade está integrado em todas as práticas organizacionais. Essas são práticas formalizadas, desenvolvidas e implementadas pelas organizações para gerenciar a igualdade e a inclusão, contribuindo assim para o sentimento que as pessoas são importantes e respeitadas independentemente de sexo, idade, etnia ou qualquer outra diferença (LIN et al., 2014). Nessa mesma linha de raciocínio, o manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000, p. 22) aponta: "Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação".

As diferenças de raça, etnia, gênero, orientação sexual, cultura, idade e deficiência têm tornado a força de trabalho heterogênea e impulsionam as organizações a articularem sobre como gerenciar a própria diversidade (IRIGARAY, 2008). Essa necessidade é destacada por Pereira e Hanashiro (2007), ao reconhecerem que a sociedade é cada vez mais heterogênea, exigindo uma gestão eficiente por parte das organizações para administrar a força de trabalho diversa, o que é um desafio para os líderes.

Para as lideranças das organizações, Wailes e Michelson (2008) alertam que a prática de políticas de diversidade sem uma base genuinamente ética, sem o comprometimento da gerência em todos os níveis e sem considerar as demais pessoas do processo é em si apenas uma concordância às exigências legais ou políticas. E, assim, não somente se distancia dos benefícios possíveis da diversidade como pode causar danos aos resultados da organização, ao passar para os trabalhadores mensagens incessantes sem coerência entre práticas e discurso.

Já dizia Santos (2003, p. 38) "temos o direito a ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito a ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza as desigualdades". Dessa forma, reconhece-se que não basta rejeitar a discriminação; é necessário promover práticas de inclusão.

Portanto, percebe-se que não há um consenso na literatura sobre a definição de diversidade. No entanto, comumente tem-se usado como definição as diferenças entre grupos de indivíduos que para o presente estudo serão representados por: negros, índios, mulheres, LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros), imigrantes e pessoas com deficiência.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com relação ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de casos múltiplos, que segundo Yin (2001) é fundamental, para um bom resultado, que se realize o estudo de mais de um caso, o que possibilita comparações entre ambos, validando e tornando a pesquisa mais confiável. No que se refere ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois a temática da inclusão da diversidade nas IESC ainda é pouco explorada, proporcionando uma visão geral acerca do fenômeno em questão (GIL, 2002) e descritiva por possibilitar o estabelecimento de relações entre as diversas variáveis, assim como delinear fatos e fenômenos (VERGARA, 2003).

Quanto à abordagem do problema, este estudo se caracteriza como qualitativo. A pesquisa qualitativa pode ser considerada como a tentativa de compreensão de uma forma mais detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos entrevistados, apreendendo a natureza de um fenômeno social que envolve os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (FLICK, 2009).

No estado do Rio Grande do Sul são 15 (quinze) instituições que estão organizadas no Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG). Das 15 IESC contatadas, 11 participaram do estudo e, portanto, constituíram-se no campo de pesquisa. Os nomes das IESC participantes foram preservados e substituídos por nomes fictícios, de modo a manter o sigilo das informações apresentadas. Assim, denominadas IESC1 a IESC11.

Justifica-se esse campo de pesquisa tendo em vista que o caráter comunitário se expressa fortemente na inserção da universidade na comunidade local, na relação permanente com a sociedade civil e o poder público regional. Desse modo, Schmidt (2017) aponta a importância das instituições em favor da inclusão social e do desenvolvimento, na participação efetiva da comunidade nas tomadas decisões da universidade, bem como na gestão democrática das instituições. Essas instituições, além de prestar serviços de interesse público e gerar emprego e renda para a comunidade, são protagonistas na difusão de valores de coesão e inclusão social, os quais orientam o comportamento humano (SCHMIDT, 2017). Isso significa que sua relevância pública está tanto nos serviços prestados quanto nos valores que difunde na comunidade.

Os participantes da pesquisa são os profissionais que trabalham com GP, indicados pelas próprias IESC para participarem da pesquisa, em razão do envolvimento com as atividades relacionadas às práticas de GP. Cada IESC indicou um participante para a pesquisa. Para a coleta dos dados, inicialmente foi realizado um pré-teste com três professoras da área de gestão de pessoas pesquisadoras do tema da diversidade, com o propósito de verificar a melhor forma de aplicar o questionário e o nível de entendimento do conteúdo desse. Após a validação, foram feitas adequações textuais, visando uma melhor compreensão das questões pelos respondentes. Na sequência foi enviado, por e-mail, o *link* com o questionário composto de questões abertas e fechadas para os participantes, além das orientações da pesquisa.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). O objetivo da análise de conteúdo é “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”, afirma Chizzotti (2006, p. 98). As categorias analíticas foram construídas de acordo com o referencial teórico *a priori*, sendo elas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração, avaliação de desempenho, qualidade de vida e comunicação e endomarketing. Esse método consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações dos sujeitos pesquisados, que visam obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2009).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Destina-se este capítulo para a apresentação e análise dos resultados, organizado em três subseções. Inicialmente apresentam-se as IESC comunitárias e os participantes da pesquisa. Na sequência, aborda-se as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas IESC de acordo com as categorias analíticas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração, avaliação de desempenho, qualidade de vida e comunicação e endomarketing.

##### 4.1 Conhecendo as IESC comunitárias

O ensino, a pesquisa e a extensão são pilares de todas as IESC participantes deste estudo. O Quadro 2 apresenta-se a caracterização das IESC e dados do relatório de sustentabilidade, no qual constam informações sobre trabalhadores negros, cargos de gestão ocupados por mulheres e pessoas com deficiência.

Quadro 2 – Dados das IESC

Nome fictício	Número de trabalhadores	Número de negros	Número de cargos de gestão	Cargos de gestão ocupados por mulheres	Número de pessoas com deficiência
IESC 1	1.515	20	62	37	58
IESC 2	476	19	30	16	14
IESC 3	2.142	30	178	79	91
IESC 4	2.076	Não informado	175	30	100
IESC 5	1.089	4	106	58	55
IESC 6	1.400	27	131	68	88

<b>IESC 7</b>	2.043	22	163	84	96
<b>IESC 8</b>	2.162	72	103	42	96
<b>IESC 9</b>	3.259	270	250	112	96
<b>IESC 10</b>	667	15	21	14	12
<b>IESC 11</b>	142	2	18	12	2

Fonte: dados da pesquisa (2020).

De acordo com os dados apresentados, percebe-se que o número de trabalhadores (técnicos administrativos e professores) varia entre 142 a 3.259, sendo que a IESC 11 apresenta o menor número, com 142 trabalhadores, e a IESC 9 apresenta o maior com 3.259 trabalhadores.

No que se refere à quantidade de “negros” nas organizações varia entre 2 (IESC 11) até 250 (IESC 9) em relação à quantidade total de trabalhadores. A IESC 4 não informou os dados. O item “cargos de gestão ocupados por mulheres”, em sua maioria, 6 IESC, são superiores a metade do total de cargos de gestão existentes nas instituições, sendo a IESC 11 a que tem a maior ocupação de mulheres com 12 cargos do total de 18 cargos da instituição.

As instituições, em sua maioria, não acatam o que está estabelecido pela legislação brasileira com relação ao número de pessoas com deficiência (PCD). A Lei 8213/91 determina que organizações com 100 ou mais funcionários devem preencher o percentual da cota de 2% a 5% de suas vagas para esse perfil de trabalhadores. Apenas as IESC 5 e 6 cumprem a obrigação legal, apresentando percentual que leva em consideração a proporção de trabalhadores com deficiência em comparação com o total de trabalhadores contratados na instituição.

#### 4.2 Conhecendo os participantes

Os participantes desta pesquisa atuam diretamente com as políticas e práticas de gestão de pessoas dentro das IESC e ocupam diferentes cargos. Trata-se, como demonstra o Quadro 3, de gerentes de RH, psicóloga, supervisora de desenvolvimento de pessoas, analista de RH, assessores de reitoria, assistente social, subcoordenador de RH e líder de gestão de pessoas.

Quadro 3 – Perfil dos respondentes

<b>IESC</b>	<b>Cargo do respondente</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Gênero</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de IESC (anos)</b>	<b>Cor</b>	<b>Possui deficiência?</b>
<b>IESC 1</b>	Analista de RH	De 31 a 45	Feminino	Pós-Graduação	De 13 a 20	Branca	Não
<b>IESC 2</b>	Assessora Pró-Reitoria de ADM – Gestão de Pessoas	De 51 a 65	Feminino	Pós-Graduação	De 13 a 20	Branca	Não
<b>IESC 3</b>	Assistente Social	De 51 a 65	Feminino	Pós-Graduação	Mais de 20	Branca	Não
<b>IESC 4</b>	Psicóloga	De 31 a 45	Feminino	Pós-Graduação	De 5 a 8	Branca	Não
<b>IESC 5</b>	Gerente de RH	De 51 a 65	Masculino	Pós-Graduação	Mais de 20	Branca	Não
<b>IESC 6</b>	Subcoordenador de RH	De 31 a 45	Feminino	Pós-Graduação	De 13 a 20	Branca	Não



<b>IESC 7</b>	Assessora da Pró-Reitoria de Administração	De 31 a 45	Feminino	Pós-Graduação	De 13 a 20	Branca	Não
<b>IESC 8</b>	Supervisora de Desenvolvimento	De 31 a 45	Feminino	Pós-Graduação	De 5 a 8	Branca	Não
<b>IESC 9</b>	Gerente de GP	De 51 a 65	Feminino	Pós-Graduação	Menos de 5 a 8	Branca	Não
<b>IESC 10</b>	Supervisora de RH	De 31 a 45	Feminino	Pós-Graduação	Menos de 5	Branca	Não
<b>IESC 11</b>	Líder de GP	De 31 a 45	Feminino	Graduação	De 5 a 8	Branca	Não

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Como se observa nos dados apresentados, a faixa etária dos participantes é entre 31 a 45 anos e trabalham nas IESC de 13 a 20 anos. Sobre gênero, destaca-se que as mulheres são maioria, o que reforça o aspecto posto por Maume (2016) quando menciona que, na luta pela igualdade de gênero, há o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e a busca pela igualdade econômica e social. Quanto à escolaridade, todos os 11 respondentes possuem ensino superior, sendo na sua maioria pós-graduados. Outra característica que fica evidente é que todos os respondentes são de cor branca e não possuem qualquer deficiência. Após apresentar as instituições e os participantes da pesquisa, apresentam-se, na sequência, as práticas adotadas pelas áreas de GP nas IESC.

### 4.3 Práticas adotadas pelas áreas de gestão de pessoas das IESC

Esta seção propõe-se a compreender as práticas presentes na gestão de pessoas das IESC voltadas para a inclusão da diversidade na força de trabalho. Cabe reforçar que, para o presente estudo a diversidade é definida como as diferenças entre grupos de indivíduos e que aqui estão representados por: negros, índios, mulheres, LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros), imigrantes e pessoas com deficiência.

#### 4.3.1 Recrutamento e seleção

Inicialmente os participantes foram questionados sobre as ações que as IESC adotam na prática de recrutamento e seleção. A Tabela 1 demonstra os resultados a que se chegou pelas respostas dos participantes.

Tabela 1 –Recrutamento e seleção nas IESC

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Número de indicações
Diversifica as formas de anunciar as vagas para atrair negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência.	9
No processo seletivo, valoriza a diversidade dos candidatos.	8
Apoia ou realiza projetos na comunidade para qualificar profissionais para o mercado de trabalho, especificamente para negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência.	8
Capacita profissionais que trabalham com recrutamento e seleção para que melhorem o entendimento do tema da diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades.	8
Proporciona a oferta de vagas específicas negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência, visando a eliminação de barreiras e a ampliação da participação em processos seletivos.	11

---

Realiza outra ação para a gestão da diversidade na política de recrutamento e seleção que não foi mencionada nos itens anteriores.

3

---

Fonte: dados da pesquisa (2020).

No que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção nas IESC, a questão relacionada à oferta de vagas para negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência, apresentam a maior representatividade, presente em todas as IESC. Questionados sobre como são anunciadas essas vagas específicas nas IESC, os participantes indicam que as ofertas se destinam aos PCD e que são divulgadas no *site* da universidade e/ou outros meios de comunicação e espaços internos dos quais a instituição dispõe. Também são divulgadas em instituições de classe, hospitais e coletivos urbanos. Em algumas instituições, a inscrição para o processo seletivo e entrega do currículo realizam-se de modo *on-line*.

Essas práticas evidenciam que a ampliação da participação da diversidade nos processos seletivos está direcionada somente e tão somente para captação de PCD. O que nos leva a considerar que esta política de GP converge para o cumprimento da Lei de Cotas nº 8.213/91, uma vez que não foi mencionado por nenhum respondente outra diversidade na oferta de vagas específicas. Nesse sentido, a pressão das ações governamentais confere um caráter inclusivo dentro das organizações, ao mesmo tempo em que se acredita dar alento àqueles que buscam um mercado de trabalho menos preconceituoso no que se refere ao trato com as pessoas com deficiências (PEREIRA *et al.*, 2017).

A prática que apresenta a diversificação nas formas de anunciar as vagas foi a segunda mais exercida, presente em 8 IESC. Ao discutir sobre essa prática, Robbins *et al.* (2014) sintetizam a necessidade de que os gestores busquem fontes de recrutamento não tradicionais, as quais incluem centros de formação para PCD, organizações de direitos para homossexuais, clubes da terceira idade etc. Sobre a capacitação de profissionais para o entendimento do tema, 8 instituições demonstraram praticar essa ação. As questões relacionadas à valorização da diversidade no processo seletivo e ao apoio a projetos na comunidade também foi prática apontada por 8 instituições.

Com relação à prática de valorizar a diversidade nos processos seletivos, percebe-se que algumas GP não privilegiam, porém buscam atender às necessidades de todos sem distinção: “Não tratamos com diferença nenhum tipo de candidato na nossa seleção [...]” (IESC 4). “Todos são respeitados de igual forma [...]” (IESC 5). “Todos têm as mesmas condições de participar” (IESC 8). Este foi o relato da IESC 7:

Procuramos focar nos requisitos exigidos para desempenho de uma função [...]. Buscamos candidatos com vistas a atender as demandas de uma vaga que possui atividades bem definidas, sem fazer pré-julgamento de sexo, raça, cor, gênero. [...]. Entende-se que independente de fazer parte de um grupo minoritário ou não, o foco está na avaliação das competências de cada um. E ainda, competências podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa. Os candidatos precisam ser avaliados pelas suas aptidões, não por índices demográficos, sua aparência, sexo ou idade.

Nesse sentido, a percepção dos respondentes vai ao encontro do que Pereira, Hanashiro (2007) apontam no modelo de dissolução das diferenças, no qual não importa quem seja a pessoa, mas, sim, suas competências, suas contribuições ao grupo. Ou seja, valorizam-se as necessidades de todos abraçando o desenvolvimento de suas competências com finalidade no indivíduo inserido em uma cultura que o estimule a participar, ouvir e tomar decisões.

Analisadas as práticas de recrutamento e seleção adotadas pelas IESC, na próxima seção busca-se compreender como é trabalhada a prática de treinamento e desenvolvimento para a gestão da diversidade.

#### 4.3.2 Treinamento e desenvolvimento

Como segunda prática, os participantes foram questionados sobre as ações que as IESC adotam sobre treinamento e desenvolvimento, cujos resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Treinamento e desenvolvimento nas IESC

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Número de indicações
Oferece bolsas de qualificação, formação e aprimoramento aos funcionários.	11
Capacita gestores(as) e equipes no tema da diversidade e princípios de igualdade de oportunidades e suas implicações no âmbito do trabalho.	9
Estabelece programas de capacitação profissional que visem melhorar a qualificação de negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência para que possam exercer as suas atividades com plenitude.	4
Incentiva e estimula funcionários negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência a desfrutarem das ofertas de bolsas oferecidas pela universidade.	7
A IES possui um serviço de acompanhamento da integração e inclusão dos funcionários negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência.	9
Realiza outra ação para a gestão da diversidade na política de treinamento e desenvolvimento que não foi mencionada nos itens anteriores.	0

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Observa-se na Tabela 2 que as 12 instituições pesquisadas utilizam a prática de ofertar bolsas de estudos aos trabalhadores, promovendo o desenvolvimento na instituição. Isso, talvez, esteja atrelado a um dos tipos de benefícios oferecidos por organizações que têm como caráter do negócio a educação. Em contrapartida, 7 IESC incentivam e/ou estimulam funcionários negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência a desfrutarem das ofertas de bolsas.

Duas práticas estão presentes em 9 IESC: capacitar gestores e equipes no tema da diversidade e possuir um serviço de acompanhamento da integração e inclusão dos funcionários negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência. Bitencourt *et al.*, (2010) preconiza ser imprescindível incluir na educação gerencial o debate sobre a inclusão da diversidade nas equipes de trabalho e estimular o desenvolvimento de competências gerenciais para o trabalho nas organizações e para a mitigação das violências nas relações.

Das universidades comunitárias estudadas, 4 delas estabelecem programas de capacitação profissional que visam melhorar a qualificação da diversidade para que possam exercer as suas atividades com plenitude. Com relação aos programas oferecidos, foram apontados pelas instituições programas que atendem à diversidade geracional: “Aprendiz Melhor, com duração de 18 meses, envolvendo aulas teóricas, práticas e estágios em diferentes setores da instituição; cursos de qualificação, que fazem parte do Plano de Desenvolvimento Continuado (PDC); palestras e *workshops*” (IESC 2) e novamente projetos direcionados para pessoas com deficiência: “Realizamos ações para qualificar a integração dos PCD, a compreensão das suas dificuldades e como os demais colegas podem auxiliá-los na realização de suas tarefas [...]” (IESC 3), o que, de certa forma, também foi afirmado pelas IESC 5 e 10.

Para Robbins *et al.* (2010), uma vez que a maior diversidade da força de trabalho traz consequências para as práticas de gestão, a oferta de treinamentos distintos deve atender às diferentes necessidades da equipe. Ou seja, é preciso que as organizações não tratem todos como sendo iguais, mas que reconheçam as diferenças existentes no ambiente, incluindo práticas que assegurem aos indivíduos uma maior produtividade e retenção de trabalhadores.

Nenhuma das IESC apontou promover outra ação na prática de treinamento e desenvolvimento que vise à gestão da diversidade. Os respondentes afirmam que os programas de capacitação são abertos a todos os públicos, uma vez que todos os trabalhadores têm as mesmas condições e oportunidades dentro da organização. É nesse sentido o relato da IESC 4: “Não especificamente para negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência, uma vez que os programas de capacitação são promovidos a todos, sem distinção, de acordo com os cargos e atividades exercidos”. Em outras palavras, essa informação também está presente na realidade das instituições 6, 7 e 8.

Contrariando-se fragmentos da opinião dos respondentes de que “não se faz distinção” e de que “todos são tratados da mesma forma”, Pereira e Hanashiro (2007) também apontam o modelo de valorização das diferenças. Os autores constatam que seria necessário criar políticas de inclusão da diversidade com base em critérios ao recrutamento e à seleção. Da mesma forma, ter a prática de treinamentos diferenciados para

ter as mesmas chances de desenvolvimento, ascensão e participação que os grupos historicamente privilegiados dentro das organizações.

Percebidas as práticas de treinamento e desenvolvimento, a seguir busca-se compreender as práticas desenvolvidas na política de carreira e remuneração.

#### 4.3.3 Carreira e remuneração

Na sequência, o questionamento aos participantes foi sobre as ações que as IESC adotam de carreira e remuneração. A Tabela 3 apresenta o resultado a partir das respostas dos participantes.

Tabela 3 – Carreira e remuneração nas IESC

CARREIRA E REMUNERAÇÃO	Número de indicações
Realiza ações afirmativas que favorecem o crescimento na carreira, voltadas, sobretudo, para negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência.	3
Tem política de concessão de benefícios iguais para casais do mesmo sexo.	3
Desenvolve atualmente alguma política visando à gestão da igualdade de oportunidades para os negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência.	4
A IESC possui negros, deficientes físicos ou LGBT em cargos de gestão.	11
Realiza outra ação para a gestão da diversidade na política de carreira e remuneração que não foi mencionada nos itens anteriores.	2

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Registram-se na Tabela 3 – práticas de carreira e remuneração – as menores proporções de ações adotadas pelas IESC, ou seja, a maioria das instituições não adere a essas ações para a inclusão da diversidade. Em números absolutos, são apenas quatro de onze IESC que possuem alguma prática para inclusão, salvo a ação de possuir negros, deficientes ou LGBT em cargos de gestão, que é apontada por todas das instituições, nos cargos hierárquicos.

Quando instigadas a mencionar se há outra prática na IESC, 2 apontam que sim, porém não citam quais são as ações. As demais instituições justificam novamente que: “Todos possuem os mesmos direitos e deveres [...]” (IESC 4). “Não fazemos distinção” (IESC 6). A ação de desenvolver alguma prática visando à gestão de oportunidades para os grupos é atuante em 4 das IESC. Foi indicada também, por 3, a adoção de políticas de concessão de benefícios iguais para casais do mesmo gênero e a realização de ações afirmativas que favorecem o crescimento na carreira. Apresentadas as práticas de carreira e remuneração, a política de avaliação de desempenho é trabalhada na sequência.

#### 4.3.4 Avaliação de desempenho

Como quarta prática, foi questionado aos participantes sobre as ações que as IESC adotam de avaliação de desempenho, cujos resultados são apresentados na próxima tabela.

Tabela 4 – Avaliação de desempenho nas IESC

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Número de indicações
Inclui quesitos de diversidade e princípios de igualdade de oportunidades nas ferramentas de avaliação de desempenho da IESC, que permitam identificar a necessidade de ações específicas.	2
Estabelece ferramentas e procedimentos de avaliação específicos para a diversidade.	1
Busca identificar posturas discriminatórias dos funcionários durante os processos avaliativos.	5
Oportuniza o diálogo e a manifestação das pessoas sobre situações de discriminação e ausência de oportunidades no ambiente de trabalho.	6
Implementa mecanismos de correção e <b>feedback</b> visando eliminar situações de discriminação e preconceito.	7
Realiza outra ação para a gestão da diversidade na política de avaliação e desempenho que não foi mencionada nos itens anteriores.	0

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Nos dados da Tabela 4, verifica-se que a implantação de mecanismos de correção e *feedback* visando eliminar situações de discriminação é considerada uma ação altamente executada pelas GP, pois 7 das IESC apontam para este item como prática na avaliação de desempenho. Mascarenhas (2009) enfatiza que essa ferramenta é a base para a definição de diversos critérios de gestão de pessoas e deveria ser utilizada para o planejamento das várias atividades e processos da área de RH.

Alinhado a isso, 6 das IESC afirmam oportunizar o diálogo e a manifestação das pessoas sobre situações de discriminação e ausência de oportunidades no ambiente de trabalho. As IESC 2 e 8 descrevem ser possível essa manifestação através de avaliações de reação, atendimentos no RH e registros na Ouvidoria.

Buscar identificar posturas discriminatórias durante os processos avaliativos é prática de 5 das GP. A postura discriminatória, de acordo com Robbins *et al.* (2010), pode ocorrer de várias maneiras e é difícil identificar a origem de algumas delas, como a exclusão e a incivilidade. Os respondentes afirmam reconhecer essa prática na avaliação de desempenho, uma vez que analisam a pontuação destinada às competências comportamentais e às informações coletadas através do preenchimento de questões abertas e descritivas. Também identificam posturas discriminatórias através de conversas com os gestores, no acompanhamento social do funcionário, mas, por outro lado, realizam eventos para reforçar conceitos como integração, inclusão, solidariedade.

Nenhuma das IESC sinaliza na avaliação de desempenho estabelecer ferramentas e procedimentos para desenvolvimento na carreira de pessoas pertencentes a negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência. Sinalizam que: “As condições são as mesmas, durante o processo de avaliação de desempenho anual [...], os trabalhadores são chamados individualmente para *feedback*, oportunizando que comentem e complementem suas colocações” (IESC 2). Ou seja, também nesta política de avaliação de desempenho, algumas instituições apontam que não há distinção de práticas e mantém-se a postura de que “todos são iguais” e “têm as mesmas condições”.

Sobre a possibilidade de existir outra ação promovida pela GP da instituição para a gestão da diversidade na avaliação de desempenho, não houve relatos dos respondentes. Avaliadas as práticas de avaliação de desempenho, na sequência apresenta-se a percepção sobre a política de qualidade de vida e saúde da GP das universidades comunitárias.

#### 4.3.5 Qualidade de vida e saúde

A quinta prática questionada é sobre as ações que as IESC adotam no quesito qualidade de vida e saúde. A Tabela 5, na sequência, demonstra os resultados a partir das respostas dos participantes.

Tabela 5 – Qualidade de vida e saúde nas IESC

QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE	Número de indicações
Estabelece missão, código de conduta, compromissos e valores da organização que incorporem o tema da diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades.	8
Identifica e divulga boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam direitos humanos e respeito a diversidade.	9
Dissemina o tema da diversidade visando à inclusão e ao respeito.	11
Realiza outra ação para a gestão da diversidade na política de qualidade de vida e saúde que não foi mencionada nos itens anteriores.	0

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Observa-se com destaque a elevada proporção em cada uma das ações da política de qualidade de vida e saúde mencionadas na Tabela 5. O que indica certa atenção das instituições em suas ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho visando ao bem-estar dos trabalhadores, conforme Limongi -França (2014) preconiza.

Todas as IESC afirmam disseminar o tema da diversidade para garantir a inclusão e o respeito. Ao encontro dessa ação, 9 sinalizam identificar e divulgar boas práticas internas de gestão e relacionamento que promovam direitos humanos e respeito a diversidade. Somando-se a elas, 8 das GP estabelecem missão, código de conduta, compromissos e valores da organização que incorporem o tema da diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades.

Embora não sinalizado no questionário pelos respondentes, apontam-se outras ações específicas de cada instituição que marcam a presença da diversidade na política de qualidade de vida e saúde no trabalho. Entre elas está a “política de inclusão para pessoas com deficiência e resolução da reitoria sobre acessibilidade (IESC 3)”. Outras ações também foram mencionadas:

Assinatura do acordo de cooperação para a instituição do pacto nacional universitário pela gestão do respeito à diversidade, da cultura de paz e dos direitos humanos. Política de Responsabilidade Social Universitária, Programa de Qualidade de Vida, Oficina Vivências de Acessibilidade, Curso De Libras, Curso De Informática Básica, Programa Diversidade Igualdade Na Diferença (PCDs), integrações[...] (IESC 8).

Nesse sentido, infere-se que qualidade de vida no trabalho está ligada a um plano organizacional estratégico e deve ter como meta uma organização mais humanizada. Nela o trabalho deve articular-se com autonomia e responsabilidade demandadas pelo recebimento de *feedback*, pelos cargos, pela variedade, pelo enriquecimento do trabalho e pela devida importância no desenvolvimento pessoal dos empregados (BITENCOURT *et al.*, 2010).

Após as práticas de qualidade de vida e saúde no trabalho, segue-se para a compreensão de comunicação e endomarketing.

#### 4.3.6 Comunicação e endomarketing

Por fim, os participantes foram questionados sobre as ações que as IESC adotam sobre comunicação e endomarketing, cujos resultados se apresentam na Tabela 6.

Tabela 6 – Comunicação e endomarketing nas IESC

COMUNICAÇÃO E ENDOMARKETING	Número de indicações
Tem canais de reclamação (como Ouvidoria) para receber e solucionar queixas em relação a problemas como assédio moral e casos de preconceito.	11
Divulga seus compromissos com a diversidade e os princípios de igualdade de oportunidades nos canais de comunicação internos.	8
Zela para que a comunicação e o marketing da IESC não produzam nem utilizem campanhas com conteúdo discriminatório e preconceituoso.	10
A instituição investe nas questões da diversidade, sem visar unicamente publicidade ou marketing social.	6

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Observa-se que todas as IESC possuem canais de reclamação para receber e solucionar queixas em relação a problemas como assédio moral e casos de preconceito. A ação que inclui zelar para que a comunicação e o marketing da IESC não produzam, nem utilizem campanhas com conteúdo discriminatório foi sinalizada por 10 das instituições participantes.

Questionadas sobre como são divulgados os seus compromissos com a diversidade e os princípios de igualdade nos canais de comunicação interno, 8 apontam que o fazem e como fazem: “Através de mensagens, campanhas, grupos de trabalho, palestras de esclarecimento, rádio, tv, redes sociais, jornais, *newsletter*, *e-mails* e sensibilização” (IESC 2, 7, 8 e 10). E ainda “nas campanhas instituições pessoas ligadas aos grupos são convidadas a participar, reforçando a ideia de que a universidade é composta pelos diferentes grupos” (IESC 5).

Abrir canais de comunicação e de diálogo entre os diferentes no ambiente de trabalho das organizações estimula o processo de inclusão e diminui preconceitos. Nesse sentido, a área de GP tem um papel estratégico no processo de conscientização, criando e renovando suas políticas e práticas, direcionando-as cada vez mais aos interesses de seus trabalhadores. Para isso uma política de envolvimento da organização com os trabalhadores pode criar um vínculo afetivo contribuindo para o bem-estar, em termos de comunicação, relacionamento e participação do trabalhador (TINTI et al., 2017).

Investir nas questões da diversidade sem visar unicamente publicidade ou marketing social é a ação em que se identificam 6 das IESC. Interrogadas sobre como isso ocorre, não houve relatos que pudessem exemplificar a ação. Nas organizações, muitas vezes a diversidade tem sido vista como aspecto de responsabilidade social, como uma prática que apoia e oportuniza a inserção da diversidade (BITENCOURT et al., 2010).

Por outro lado, Alves e Galeão Silva (2004), em uma abordagem sobre as dificuldades que as organizações têm em manter postura coerente em relação à diversidade, atentam para o uso da diversidade como mais um recurso organizacional em busca de melhores resultados, pois mascara as diferenças e a utiliza como meio de sensibilização de novos mercados, da retenção de talentos, do fomento de criatividade e da sensibilidade. Na próxima seção, as conclusões deste estudo são delineadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abraçar profissionais que fogem ao padrão construído pela sociedade e assim poder trabalhar com times mais diversos, com pessoas de diferentes nacionalidades, com vivências distintas, idade, cor, formação e gênero faz com que as organizações revejam e adaptem suas práticas de gestão de pessoas.

A área de GP das IESC do Rio Grande do Sul apresenta pequenas ações voltadas para a inclusão da diversidade na força de trabalho. Um olhar sobre a diversidade ainda não é um pilar da GP para determinar ações de inclusão nas suas equipes. Na política de recrutamento e seleção não há práticas exclusivas para

atingir novos trabalhadores com perfis diversos, fazendo com que todos tenham oportunidades iguais. Excetua-se, por ser lei, o tratamento de vagas destinadas aos portadores de necessidades especiais.

Muito além do recrutar, deve estar o cuidado de receber e acompanhar esses grupos nos processos de desenvolvimento e de crescimento na carreira. Nesse sentido, as IESC encontram dificuldades para apresentar programas específicos para tais grupos ou até mesmo acompanhamento personalizado dos profissionais. Quanto à carreira, é explícita uma política de valorização das competências, criando oportunidades de desenvolvimento, reconhecendo as qualidades das pessoas, independentemente de cor, raça, vivência, gênero ou qualquer outra característica. Os programas são destinados a todos os trabalhadores tendo a percepção de que “todos são iguais” e “têm as mesmas condições” de alavancar-se profissionalmente. Poucas são as IESC que estão realmente inclinadas a sistematizar processos mais inclusivos e a compreender as diferentes variáveis envolvendo a diversidade.

A política de avaliação de desempenho, ferramenta que poderia ser utilizada para identificar ações específicas, não inclui quesitos de diversidade e princípios de igualdade de oportunidades. Por outro lado, as IESC utilizam esse programa como oportunidade de escuta para correção e *feedback* sobre situações de discriminação que venham a ocorrer nas equipes de trabalho, imaginando que isso possibilite às pessoas sentirem-se confortáveis para conversar e compartilhar qualquer situação que aconteça.

Buscar a diversidade, a inclusão e o respeito utilizando as políticas de saúde, qualidade de vida, comunicação e *endomarketing* é prática apontada pelas GP. Algumas sinalizam que estabelecem compromissos e valores da organização que reúnem o tema da diversidade e princípios de igualdade de oportunidades. Porém, é inerente a essa prática que houvesse a preocupação em criar ambientes nos quais os trabalhadores sejam valorizados como são e que se sintam encorajados a expressar-se para atingir todo o seu potencial. Só assim esses valores de inclusão e respeito estariam sendo estabelecidos pelas organizações.

As IESC pesquisadas afirmam a importância de ter a diversidade nas suas equipes de trabalho. Porém, relatam que o tratamento é igual para todos e quando questionadas sobre suas percepções em relação a ter diferentes grupos, afirmam ser importante para que tenham igualdade de acesso, desenvolvimento e oportunidades. Isso significa que a diversidade se insere em uma perspectiva de que é motivada pela realidade e precisa ser apoiada pelas organizações, mas ainda a real inclusão tem implicações nas práticas de GP que ainda não estão preparadas para a causa.

Baseadas em práticas que organizações utilizam em prol da inclusão e aceitação da diversidade sugerem-se ações que possam atender negros, índios, mulheres, LGBT, imigrantes e pessoas com deficiência como por exemplo: no processo de recrutamento e seleção priorizar vagas efetivas para negros e LGBT; nas práticas de remuneração ampliar benefícios para casais do mesmo gênero; na prática de desenvolvimento, promover capacitações e sensibilizações para construir um clima no qual as pessoas se sintam confortáveis e acolhidas pela organização.

A partir do exposto, entende-se que esta pesquisa traz importante contribuição teórica para os estudos sobre inclusão da diversidade, principalmente pelo debate ainda ser pouco explorado em instituições de ensino superior. Espera-se que este estudo possa contribuir para que cada universidade comunitária reflita quais práticas podem adotar para promover a inclusão diversidade em suas equipes e participar efetivamente da comunidade na difusão de valores de coesão e inclusão social.

Entendem-se como limitação desta pesquisa alguns aspectos relacionados a forma como os dados foram coletados. Tendo em vista a quantidade de IESC existentes no RS e a intenção do alcance da pesquisa, não se pode utilizar realizar entrevista, o que não possibilitou um olhar atento para os respondentes a fim de perceber as suas reações por meio da observação não participante quando questionados sobre o tema.

Como possibilidade de estudos futuros, investigar a percepção dos trabalhadores das universidades comunitárias sobre as práticas de GP adotadas para os diferentes grupos e como se sentem em relação às ações que são direcionadas a eles ou ao coletivo, se acreditam que deveria ser diferente. Sugere-se também ampliar este estudo para as IESC do Brasil para avaliar se há diferenças no tratamento do tema da diversidade, dependendo da região em que as instituições estão inseridas.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BITENCOURT, C. et al. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOND, M. A.; HAYNES, M. C. Workplace diversity: a social-ecological framework and policy implications. *Social Issues and Policy Review*, v. 8, n. 1, p. 167-201, 2014.
- BRASIL. **Constituição**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 abr. 2019.
- BRASIL. **Lei n. 8.213**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 03 abr. 2019.
- CARDOSO, L. R. **Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 8, n. 21, p. 13-23, mar./jun. 2006.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, edição especial, p. 121-138, jun. 2009.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CHUNG, Y. B. Work discrimination and coping strategies: conceptual frameworks for counseling lesbian, gay, and bisexual clients. **The career development quarterly**, v. 50, n. 1, p.33-44, dec. 2011.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul, -set 2000.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo, Instituto, 2015.
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Práticas empresariais de responsabilidade social: Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- IRIGARAY, H. A. R. **A diversidade nas organizações brasileiras: um estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.
- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, jan./abr. 2013.

JABBOUR, C. J. C.; GORDONO, C.S; OLIVEIRA, J.H. C.; MARTINEZ, C.; BATTISTELLE, R. A. G. Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 30, n.1, p.58-74, dec. 2011.

KLARSFELD, A.; BOOYSEN, L.; KUVAAS, B. Comparative equality and diversity: Main findings and research gaps. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 23, n. 3, p. 394-412, aug. 2016.

KREITZ, P. Best practices for managing organizational diversity. **Journal of Academic Librarianship**, v. 34, n. 2, pp. 101-120, 2008.

LIMONGI - FRANÇA, A. C . **Práticas de recursos humanos PRH**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014.

LIN, L. S.; CHEN, S. J.; HUANG, P. C. High-commitment human resource practices in a Taiwanese service industry: differentiating effects of demographic and functional diversity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 52, n. 1, p. 443-459, 2014.

MACALLI, N. KUABARA, P. S. S. TAKAHASHI, A. L. W. ROGLIO, K. D. BOHES, S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 16, n. 2, p.157-187, mar./abr. 2015.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAUME, D. J. Can men make time for family? Paid work, care work, work-family reconciliation policies, and gender equality. **Social Currents**, v. 3, n. 1, p. 43– 63, mar. 2016.

MELO, L. **Número de mulheres na chefia cresce a passos lentos no país**. [2016]. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/numero-de-mulheres-na-chefia-cresce-a-passos-lentos-no-pais/> . Acesso em: 25 mar. 2020.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. *In*: CLEGG, S. R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

PATRICK, H.A; KUMAR, V.R. Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. **SAGE**, v. 12, p.1–15, 2012.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A. **Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2007.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**. v.14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

PEREIRA, C. E. C.; BIZELLI, J. L.; LEITE, L.P. Organizações de ensino superior: inclusão e ambiente de trabalho, **Educ. Soc., Campinas**, v. 38, n. 138, p.99-115, jan./mar. 2017.

RIBEIRO, I.; ROGLIO, K. D.; PÉCORAJUNIOR, J. E. Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22, p. 1-25, 1º semestre. 2013.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D.A., WOLTER, R.M. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RYNES, S., L.; GERHART, B.; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004.

SABHARWAL, M. Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. **Public Personnel Management**, v.43, n.2, p.197–217, 2014.

SANTOS, B. S. Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. **Introdução: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. p.56.

SANTOS, G. L. D.; GASPAR, F. L.; RODRIGUES, M. B.; BALDISSARELLI, J. M. Management Diversity and Human Resources Policies and Practices in High Education Institutions. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. Edição Especial, p. 1108-1126, 2019.

SCHMIDT, J. P. **Universidades comunitárias e terceiro setor**: fundamentos comunitaristas da cooperação em políticas públicas. 1. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2017.

SILVA, E. D. A inclusão no âmbito corporativo: Modos de enunciar a diversidade na mídia impressa especializada. **Interfaces**, v.10, n.3, p.86-104, 2019.

THOMAS Jr., R. R. **Beyond race and gender**: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: AMACON, 1991.

TINTI, J. A.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; CAPPELLOZZA, A. O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Brazilian Business Review*, v.14, n.6, p.636-653, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAILES, N.; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western “periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. **International Studies of Management and Organization**, v. 38, n. 4, p. 100- 118, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.