



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**WALESKA DOS SANTOS BARROS**

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE UMA IES PARTICULAR DE  
FORTALEZA/CE COMO FUTUROS GESTORES**

**FORTALEZA**

**2020**

**WALESKA DOS SANTOS BARROS**

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE UMA IES PARTICULAR DE  
FORTALEZA/CE COMO FUTUROS GESTORES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
Christus como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel de  
administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Msc. Lise Alcântara  
Castelo

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B277d Barros, Waleska dos Santos.  
Diversidade nas organizações: percepção dos alunos de administração de empresas de uma ies particular de Fortaleza/Ceará como futuros gestores / Waleska dos Santos Barros. - 2020.  
83 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2020.

Orientação: Profa. Ma. Lise Alcântara Castelo .

1. Diversidade . 2. Respeito . 3. Dignidade. 4. Inclusão. I. Título.

CDD 658

## WALESKA DOS SANTOS BARROS

### DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE UMA IES PARTICULAR DE FORTALEZA/CE COMO FUTUROS GESTORES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
Christus como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel de  
administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Msc. Lise Alcântara  
Castelo

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup>. Msc. Lise Alcântara Castelo  
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maely Barreto  
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

---

Prof. Dr.<sup>a</sup>. Márcia Paula Vieira  
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

"A beleza está na diversidade das cores, das formas,  
das linhas, da luz, dos sentimentos!  
A beleza está nos olhos de quem vê! "

KAH SMITH

## AGRADECIMENTOS

A Deus por toda luz, inteligência, benção, por minha vida, e o principal a dádiva de meus dons e talentos que foi sempre iluminado pelo senhor, por guiar todos os meus passos nessa jornada e a conclusão está sendo muito abençoada.

Aos meus pais, e principalmente minha mãe por todo apoio, por todo amor, por acreditar que eu sempre fui capaz, e por sempre me dizer as palavras mais lindas e abençoadas possíveis “filha você vai conseguir, pois você é uma mulher muito inteligente eu sei da sua capacidade, nunca desista. Sempre estarei aqui com você”. Todos os dias de minha vida serão de gratidão a minha mãe, ela é primordial na minha vida.

Ao meu padrasto José Lambert, por ser uma pessoa excepcional, todos esses anos ao meu lado foram de ensinamentos e força, gratidão é a palavra referente a pessoa incrível que ele é em minha vida, um exemplo de pai, amigo, conselheiro, e incentivador, ele sempre será um espelho de futuro para mim.

A minha orientadora Lise Castelo, que nessa jornada ela foi incrível em minha vida, não poderia ter feito escolha melhor, ela com seu jeito meigo, transparente encanta todos ao seu redor, Lise é luz onde ela passa, obrigado por todo conhecimento, paciência, dedicação e carinho, sem você esse sonho não seria possível.

Aos professores e corpo docente, obrigado por todo conhecimento compartilhado. A banca examinadora por todo apoio e contribuição que enriqueceu grandiosamente meu estudo.

A todos os alunos que se dispuseram a compartilhar dessa pesquisa. Por todo conhecimento fornecido e histórias compartilhadas.

Aos meus amigos e familiares, por todas as orações e desejo de sucesso nessa caminhada.

Aos amigos que a graduação me deu que sem eles nada disso teria feito sentido, pessoas que levarei para o resto da vida pois são incríveis de se ter por perto e de compartilhar momentos tão importantes como esse. Matheus Sampaio, Shisley Costa, Nicolas Freire, Alexandra Winkler.

E ao meu namorado por todo apoio e discernimento nos momentos mais difíceis. Ele é uma pessoa incrível que a graduação me deu de presente.

## RESUMO

A diversidade organizacional é um tema intrigante que vem ganhando mais espaço a cada dia, pois trabalhar com um público heterogêneo é o que as organizações da atualidade estão tentando se adaptar, sejam com diferenciais em etnias, raças, gênero, entre as gerações jovens e idosas, pessoas portadoras de deficiência ou orientação sexual, de um tipo ou outro, muito se tem visto e conversado sobre o assunto. Pensando pois, na valiosa contribuição para a academia, essa pesquisa procurou analisar a percepção dos alunos do curso de administração de empresas frente a diversidade nas organizações, além de lançar os seguintes objetivos específicos: apresentar as consequências geradas tanto para a sociedade quanto para o próprio indivíduo devido os obstáculos frente a diversidade na percepção dos alunos de administração; descrever os principais tipos de diversidade existentes nas organizações segundo os alunos e verificar o entendimento dos alunos sobre os obstáculos causados devido à diversidade nas organizações. A metodologia de natureza quantitativa, com tipologia quanto aos fins descritiva e, quanto aos meios bibliográfica e estatística-descritiva, Para tal, utilizou como ambiente de pesquisa uma Instituição de Ensino Superior Particular e como amostra 72 (setenta e dois) alunos dos turnos da manhã e noite, que permitiram através de um questionário, comentar a existência de danos causados aos colaboradores devido o preconceito frente a diversidade e constatar os declínios que a organização poderia acarretar devido a não inclusão da diversidade no âmbito organizacional.

**Palavras-chaves:** Diversidade. Respeito. Dignidade. Inclusão.

## **ABSTRACT**

Organizational diversity is an intriguing topic that becomes more and more important from day to day. Working with a heterogeneous audience, this is exactly the challenge that contemporary organizations are meeting, in terms of ethnic differences, in terms of race, genre; in terms of younger and older generations, in relation with one or another particular handicap or sexual orientation. The issue is either a matter of observation or a matter of discussion. Hence, the topic deserves to be approached systematically in an academic contribution. The investigation focuses on the perception of students from the curriculum in business administration. It claims to analyze the perception of diversity by a group of students from the curriculum of business administration, more particularly in view of the following specific objectives: displaying the main types of diversity in the organizations according to the students; and verifying how this student audience analyzes the obstacles due to diversity in the organizations. The methodology is naturally quantitative with a typology based on descriptive- statistical goals, as far as the bibliographical resources are concerned. The research environment selected is an Institution of Higher Education, with a group of seventy-two (72) students representing both the morning shifts and the evening shifts. On the basis of a questionnaire, this allows for a commentary on the perception of damages for the cooperators that are due to prejudices in relation with diversity; and for the observation of declines that the enterprise may experience due to the non-inclusion of diversity in the organizational context.

**Keyword:** Diversity. Respect. Dignity. Inclusion.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Gênero.....	44
<b>GRÁFICO 2:</b> Idade.....	45
<b>GRÁFICO 3:</b> Estado Civil.....	46
<b>GRÁFICO 4:</b> Desenvolve atividade remunerada.....	46
<b>GRÁFICO 5:</b> Tipo de empresa e/ou cargo em atuação.....	47
<b>GRÁFICO 6:</b> Faixa de renda.....	47
<b>GRÁFICO 7:</b> Dependentes financeiros.....	48
<b>GRÁFICO 8:</b> Semestre em curso.....	48
<b>GRÁFICO 9:</b> Turno.....	49
<b>GRÁFICO 10:</b> Existem oportunidades iguais para as pessoas do mesmo gênero.....	51
<b>GRÁFICO 11:</b> Existem oportunidade iguais para as pessoas com diferentes aspectos culturais.....	52
<b>GRÁFICO 12:</b> Existem oportunidades iguais para as pessoas com religiões diferentes.....	53
<b>GRÁFICO 13:</b> Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferenças raciais.....	53
<b>GRÁFICO 14:</b> Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferentes orientações sexuais.....	54
<b>GRÁFICO 15:</b> Existem oportunidades iguais para as pessoas que estão enquadradas em diferentes gerações de idade.....	55
<b>GRÁFICO 16:</b> Existem oportunidades iguais para as pessoas de diferentes etnias.....	56
<b>GRÁFICO 17:</b> Existem oportunidades iguais para as pessoas portadoras de deficiência.....	57
<b>GRÁFICO 18:</b> Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações.....	59
<b>GRÁFICO 19:</b> Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações.....	59
<b>GRÁFICO 20:</b> Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional.....	61

<b>GRÁFICO 21:</b> Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional.....	62
<b>GRÁFICO 22:</b> Dentro das organizações existe preconceito quanto a diversidade.....	63
<b>GRÁFICO 23:</b> Dentro das organizações não existe preconceito quanto a diversidade.....	64
<b>GRÁFICO 24:</b> Concordo que faça parte da cultura organizacional o incentivo a inclusão da diversidade.....	64
<b>GRÁFICO 25:</b> Acredito que vítimas de discriminação podem ter seu desempenho reduzido.....	65
<b>GRÁFICO 26:</b> Existe igualdade de oportunidade para as mesmas pessoas com as mesmas habilidades e conhecimentos.....	66
<b>GRÁFICO 27:</b> Concordo com o sistema de cotas dentro das organizações.....	66
<b>GRÁFICO 28:</b> Concordo que a empresa deve associar a imagem a políticas de inclusão a diversidade.....	67
<b>GRÁFICO 29:</b> Concordo que os grupos diversos agregam valores diferenciados a organização.....	68
<b>GRÁFICO 30:</b> Concordo com lideranças voltadas aos grupos de diversidade.....	68
<b>GRÁFICO 31:</b> Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade.....	70
<b>GRÁFICO 32:</b> Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade.....	71

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Desafios competitivos da gestão de pessoas.....	20
<b>QUADRO 2:</b> Características profissionais entre as gerações.....	27
<b>QUADRO 3:</b> Evolução da sigla LGBTQ+.....	33
<b>QUADRO 4:</b> Principais tipos de orientação sexual.....	34
<b>QUADRO 5:</b> Tipos de deficiência e suas características.....	37

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Percentual da diversidade de gênero.....	29
<b>TABELA 2:</b> Proporção de brancos e afrodescendentes no mercado de trabalho.....	31
<b>TABELA 3:</b> Proporção quantidade de funcionários x porcentagem de contratação de pessoas portadoras de deficiência.....	36
<b>TABELA 4:</b> Resumo dos Dados coletados parte I – Dados Gerais relacionados aos participantes.....	50
<b>TABELA 5:</b> Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Percepção das oportunidades frente as diversidades nas organizações.....	58
<b>TABELA 6:</b> Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Percepção dos tipos de diversidade existentes nas organizações.....	60
<b>TABELA 7:</b> Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional.....	62
<b>TABELA 8:</b> Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Obstáculos gerados nas organizações devido a diversidade.....	69
<b>TABELA 9:</b> Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade.....	72

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e importância.....</b>	<b>17</b>
<i>2.1.1 Desafios competitivos da gestão de pessoas.....</i>	<i>19</i>
<b>2.2 Gestão da diversidade .....</b>	<b>21</b>
<i>2.2.1 Conceitos, Evolução e Importância.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.2 Tipos de Diversidade.....</i>	<i>24</i>
2.2.2.1 Diversidade Geracional .....	25
2.2.2.2 Diversidade de gênero .....	28
2.2.2.3 Diversidade racial .....	30
2.2.2.4 Diversidade de orientação sexual.....	32
2.2.2.5 Diversidade de pessoas portadoras de deficiência .....	35
2.2.2.6 Diversidade cultural .....	38
2.2.2.7 Diversidade étnica .....	38
2.2.2.8 Diversidade religiosa .....	39
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Ambiente da pesquisa.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Natureza da pesquisa .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Tipologia da pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<i>3.3.1 Quanto aos fins.....</i>	<i>41</i>
<i>3.3.2 Quanto aos meios.....</i>	<i>41</i>
<b>3.4 Universo e amostra.....</b>	<b>42</b>
<b>3.5 Instrumento e coleta de dados .....</b>	<b>42</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Análise das respostas relacionadas à parte I - Dados gerais .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Dados específicos.....</b>	<b>51</b>
<i>4.2.1 Percepção das oportunidades frente às diversidades nas organizações.....</i>	<i>51</i>
4.2.2 Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações.....	59

4.2.3 Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional.....	61
4.2.4. Obstáculos gerados nas organizações devido a diversidade.....	63
4.2.5 Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade.....	70
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Trabalhar com um público heterogêneo é o que as organizações da atualidade estão tentando se adaptar, sejam com diferenciais em etnias, raças, gênero, entre as gerações jovens e idosas, pessoas portadoras de deficiência e orientação sexual, de um tipo ou outro, muito se tem visto e conversado sobre o assunto.

A diversidade nas organizações tornou-se importante a partir de 1963. Na ocasião o então candidato a presidente dos Estados Unidos, Martin Luther King, liderou a Marcha sobre Washington onde discursou sobre liberdade, trabalho, justiça social e pelo fim da segregação racial contra a população negra do país, logo após esse momento épico, as feministas passaram a denunciar com bastante intensidade a desigualdade de gênero e o movimento LGBTQ+<sup>1</sup> tomou conta de Nova York (SALES, 2017).

O governo Norte-Americano, sentindo-se pressionado precisou se adaptar a um outro cenário onde teriam que ser mais tolerantes ao preconceito, pois com as manifestações citadas anteriormente, a sociedade encontrava-se em conflito e as pessoas atingidas estavam encorajadas a lutar pelos seus direitos de igualdade.

O benefício resultante do confronto racial trouxe atitudes tomadas pelo governo que posteriormente foram positivas, quando instituíram cotas em algumas empresas e universidades. Muitos outros movimentos foram deflagrados em prol da diferença de pessoas, seja no modo de pensar, de vestir, de ser e tantos outros comportamentos não aceitos pela sociedade.

Um exemplo que pode vislumbrar tal situação foi o festival de Rock de Woodstock, em meados de 1969, nos Estados Unidos da América, que representou uma “contra cultura”, movimento que buscava se fortalecer contra a cultura da guerra.

A partir de então os diversos países começaram a preocupar-se com o assunto em pauta, destacando-se a maioria dos países europeus e da América do Sul, como o Brasil. Por volta de meados dos anos 1970, quando aconteceu o enfraquecimento da ditadura militar, ocorreu o movimento do grupo LGBTQ+ no país, durante essa época, nos Estados Unidos, as políticas de diversidade obtinham mais espaço.

---

<sup>1</sup> Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e *Queer* (não é sobre uma orientação sexual específica ou identidade de gênero, é sobre se identificar com algumas das letras das siglas).

Desta forma, percebeu-se que a maioria das empresas aderiam práticas inclusivas de contratação e mecanismos de punição para aqueles que não respeitavam as diferenças do mundo corporativo. Além disso, ocorreram mudanças nos modelos de produção, sendo uma dessas a transição para uma economia de serviços onde nesse caso aumentou a presença de mulheres nas organizações.

Na década de 1980, o que foi esboçado nos anos anteriores ganhou mais visibilidade. As empresas dos Estados Unidos investiram em treinamentos sobre diversidade, tendo como objetivo, capacitar as equipes de trabalho e preparar os líderes para lidar com as diferenças no âmbito corporativo.

Ainda de acordo com Sales (2017), descrever sobre os anos 1990 é comentar sobre a pouca presença de jovens buscando emprego e idosos tentando se manter no ambiente organizacional, ou seja, a luta de diversas gerações em busca de um lugar nas organizações. Tem-se ainda como marco principal para a história das políticas de diversidade no trabalho o avanço da globalização econômica que gerou mudanças significativas nos campos da cultura, comunicação e das organizações. E, nos anos 2000, a orientação sexual e sua liberdade afloram o mundo de forma avassaladora, fazendo com que a classe tomasse posição e poder perante pensamentos e atos tão preconceituosos.

A população diversa existente no Brasil está em constante crescimento, segundo dados estatísticos (IPEA, 2015) a população negra no Brasil está estimada em 18.153.254 milhões. Aponta-se que 45,6 milhões de pessoas portam algum tipo de deficiência, com base nas diferenças de gênero as mulheres representam cerca de 51,03% da população enquanto os homens estão estimados em 48,97%, indica-se que nas diferenças geracionais representada pela idade de cada ser humano as porcentagens estão estimadas em pessoas de 0 – 14 anos (24,08%), 15 – 64 anos (68,54%) e 65 – mais (7,38), a população de orientação sexual onde os mesmo podem estar enquadrados(as) em qualquer um dos aspectos LGBTQ+ estão apontadas em torno de 20 milhões de pessoas, sendo considerados 10% da população nacional (CENSO, 2010)

As limitações das distâncias, juntamente com o avanço tecnológico, trouxeram novos desafios empresariais, gerando assim questionamentos de como se comunicar, vender e compreender todas essas pessoas, se o grupo que trabalha nas organizações também não for representativo de diferenças existentes.

Baseado no exposto, essa pesquisa tem importância na área acadêmica, social e econômica, partindo do pressuposto que na acadêmica são realizadas pesquisas nos diversos tipos de diversidade existentes sendo elas: idade, sexo, raça, estado civil, origem étnica, religião, educação e outras qualidades secundárias. No âmbito social a partir do momento que encontra-se abismos entre as carreiras desenvolvidas por mulheres em relação aos homens, e os disparates que os negros aturam em relação a posição, salário e vagas de emprego; e, econômica quando se percebe a discrepância de capital versus trabalho, onde é perceptível a desigualdade de distribuição de renda.

Nesse sentido entendemos que a diversidade está inclusa diretamente na área da administração, pois é de fato o setor no qual está ligado diretamente com todas as áreas da organização, seja ela financeira, recursos humanos, marketing, produção, tendo assim influência sobre as mesmas para que seja realizado motivações de forma a ressaltar o respeito e empatia pela diversidade e tornar isso a realidade de todos pois a diversidade dentro de toda organização em ambos os setores da administração só tem a agregar para o bom funcionamento das organizações.

Assim sendo, o estudo justifica-se por abordar um tema no qual afeta toda a sociedade, em todos os seus aspectos cultural, profissional, acadêmico, social, onde são causados distúrbios e desmoralização de determinados grupos de pessoas, gerando assim conflitos pessoais no mundo inteiro. Vislumbra-se, dessa forma a importância do tema visto que, não é um transtorno atual ou momentâneo, mas sim um transtorno que envolve a igualdade de direitos e liberdade de expressão de todo e qualquer ser humano.

Partindo desse pressuposto, o estudo apresenta como problemática a seguinte questão: Qual a percepção dos alunos do curso de administração de empresas de uma Instituição de Ensino Superior - IES Particular, em Fortaleza/CE, como futuros gestores diante da diversidade nas organizações?

E apresenta como objetivo geral: analisar a percepção dos alunos do curso de administração de empresas frente a diversidade nas organizações. Baseado no objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:



- Apresentar as consequências geradas tanto para a sociedade quanto para o próprio indivíduo devido os obstáculos frente a diversidade na percepção dos alunos de administração;
- Descrever os principais tipos de diversidade existentes nas organizações segundo os alunos.
- Verificar o entendimento dos alunos sobre os obstáculos causados devido a diversidade nas organizações.

O trabalho estrutura-se em 5 seções: a seção introdutória, composta pela contextualização do tema, justificativa de estudo, problemática e objetivos geral e específicos; a segunda seção, destaca o referencial teórico, momento no qual foram colocados tópicos relacionados ao escopo do estudo como, evolução histórica, conceitos, tipos e consequências causadas pela diversidade, além de sua importância para a gestão de pessoas; a seção da metodologia da pesquisa está caracterizada como a terceira, apresentando ambiente, natureza, tipologia, instrumento e coleta de dados; a quarta contém a análise dos resultados cujos dados estão expostos em demográficos e específicos em conformidade com os objetivos propostos e a quinta seção onde foi exposto a conclusão dos resultados com base em todo o estudo.

Ao final, as referências utilizadas para fundamentar a pesquisa e o instrumento de pesquisa, denominados de Apêndice A e Apêndice B.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta a fundamentação relacionada ao tema proposto de acordo com publicações de autores da área, pois, de acordo com Vergara (2016, p.29), “Denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”.

Nesse sentido o referencial teórico desta pesquisa, irá apresentar informações baseados nos autores sobre o âmbito da gestão de pessoas, que irá englobar estudos sobre a gestão da diversidade e por conseguinte os tipos de diversidade existentes.

### **2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e importância**

As organizações podem ser consideradas como a união de duas ou mais pessoas. Nesse sentido, a força do trabalho volta-se às mesmas através de seus esforços em atingir os objetivos organizacionais. Surge então, um órgão, departamento ou setor especializado no trato com as pessoas, visando obter vantagem competitiva, seja através do trabalho físico ou cognitivo.

Segundo Chiavenato (2015) o termo gestão de pessoas é conceituado como às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, sendo elas: agregar talentos à organização; comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva; aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e conseqüentemente o capital intelectual.

A gestão de pessoas é peça fundamental para o desenvolvimento de todo e qualquer organização pois nela está contido estratégias administrativas para a escolha e aperfeiçoamento dos colaboradores. Nesse sentido Ribeiro (2012) afirma que a área de gestão de pessoas tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva política, ética e o comportamento socialmente responsável.

O conceito gestão de pessoas é denominado como o coração de toda organização, pois esta área é uma garantia de que as necessidades dos funcionários

serão atendidas e de que os mesmos estarão incorporados nos devidos cargos e funções onde possam exercer com eficiência seus conhecimentos. Dessa forma Marques (2019) afirma que o departamento de gestão de pessoas é a parte da organização responsável por administrar e gerir o capital humano das organizações, pois todos os processos pessoais de todos os colaboradores passam por essa área.

Observa-se ainda que a área de gestão de pessoas é responsável por administrar o potencial produtivo de cada indivíduo dentro das organizações e as relações de trabalho das pessoas. Opinião compartilhada por Pereira (2014) quando afirma que o foco de gestão de pessoas está nos processos e tarefas realizados para atrair pessoas no mercado: recrutar, selecionar, ou treinar as pessoas que estão trabalhando para desenvolver melhor suas atividades.

Corroborando com o assunto em pauta cita-se Marques (2018) ao destacar que o termo gestão de pessoas é um conceito empregado às estratégias que objetiva, atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma corporação.

As pessoas são parte viva de cada organização, sendo o capital humano incorporado nas organizações o grande diferencial de cada uma delas, partindo do pressuposto que se os componentes da mesma não estiverem comprometidos com os objetivos da organização e motivados para exercer suas funções a organização será gravemente afetada. Dessa forma Marques (2018) assegura que a área de gestão de pessoas é essencial para que a empresa alcance seus objetivos globais e específicos, independentemente da sua área de atuação ou de sua estrutura organizacional.

Os indivíduos pertencentes a cada organização levam consigo seus diferenciais tanto referente aos seus talentos, mas também como pessoas. Diante desses fatores a função de gerir pessoas e ter entendimento sobre cada um será o ponto chave de sucesso para cada organização. Nesse sentido Pereira (2014) assegura que a função gestão de pessoas é essencial para liderar um processo de educação corporativa, valorizar a aprendizagem e comprometer-se constantemente com o aprimoramento, transformando a equipe organizacional em um time com metas e resultados frequentemente reformulados e que conduz a organização ao sucesso.

Percebe-se, portanto, a importância da área de gestão de pessoas, pois com os desafios presentes nas organizações e as mudanças frequentes ocorridas seja no ambiente interno ou no ambiente externo, a função da área em foco é pensar estrategicamente e agir para que se possa instruir de maneira eficiente o capital

intelectual da organização de modo a atender as necessidades tanto das pessoas que compõem a empresa quanto da própria organização.

### 2.1.1 Desafios competitivos da gestão de pessoas

A gestão de pessoas é um frequente desafio diário nas organizações, pois lidar com as mudanças externas que influenciam em cada âmbito da organização, personalidades diferentes, conciliar os objetivos da organização com as necessidades de cada colaborador requer uma análise de soluções constantes e adaptação de diversos cenários, para que as expectativas de ambos sejam atendidas.

Desta forma Bohlander e Snell (2015) destacam que para trabalhar efetivamente com pessoas, é necessário que se tenha entendimento sobre o comportamento humano e conhecimento sobre os vários sistemas e práticas disponíveis, para que seja construída uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, tem-se de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem os esforços para atingir as metas organizacionais.

Entretanto Santos (2017) afirma que com o avanço da globalização e a concorrência mundial existente, as organizações passaram a ter um ideal para se concretizar no mercado. Para que se possa ter uma maior abrangência é importante traçar metas, para se alcançar um diferencial no mercado que é ter produtividade, qualidade, excelência, eficiência e competitividade em sua prestação de serviços através de um gerenciamento de talentos eficaz.

Gerenciar o capital humano de uma organização se tornou um desafio, pois diante de tantas mudanças e de um ambiente multigeracional, a área de gestão de pessoas deve sempre estar equilibrada a ponto de poder ajustar as demandas existentes dentro da organização, baseado nas necessidades dos colaboradores e da organização em si. Nesse sentido Pereira (2014) destaca que gerir pessoas no trabalho se tornou crucial para os processos empresariais e para que as empresas alcancem um diferencial positivo.

As mudanças no ambiente estão cada vez mais velozes e intensas, afetando assim tanto as organizações como as pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade,

sustentabilidade. Todas essas formas, tendem a influenciar cada vez mais a forma pela qual é administrado as pessoas. Assim os colaboradores de cada organização sentem o impacto disso tudo, e estes requerem a eficiência da gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2015).

Desenvolver pessoas dentro de uma organização em um momento de constante evolução, em que a cada dia a globalização tem avanços muito frequentes, a tecnologia tem mudanças que podem impactar na forma como se exerce o trabalho e ter que administrar os desafios de mudanças externas diárias com as diferenças de cada colaborador se tornou desafiador, desse modo, o papel das gestão de pessoas torna-se fundamental para que se tenha uma organização apta a mudanças de acordo com as necessidades existentes.

De acordo com Bohlander e Snell (2015) existem seis questões competitivas mais prementes que as organizações precisam enfrentar, para que se alcance o sucesso organizacional. Os mesmos estão descritos no Quadro 1 a seguir:

**QUADRO 1:** Desafios competitivos da gestão de pessoas

<b>Desafios</b>	<b>Características</b>
Responder estrategicamente às mudanças de mercado	Nos ambientes altamente competitivos de hoje, em que a concorrência é global e a inovação contínua, ser capaz de se adaptar tornou-se a chave para a conquista de oportunidade e para a superação de obstáculos, bem como para a própria sobrevivência das organizações.
Competir, recrutar e alocar pessoas no âmbito global	A integração dos mercados e das economias mundiais fez com que as empresas deslocassem seus negócios para o exterior em busca de oportunidades, porém a aferição da base de conhecimento e das habilidades dos colaboradores em todo o mundo, bem como a descoberta da melhor forma de contratá-los e de treiná-los (as vezes com materiais que devem ser traduzidos para vários idiomas), também são problemas para as empresas, pois realocar e treinar colaboradores estrangeiros para direcionar os esforços a fim de criar uma força de trabalho internacional é um desafio.
Definir e alcançar as metas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.	Quase dois terços entre os 80 milhões de membros da geração Y (pessoas nascidas entre 1980 e 1990) consideram a reputação social da empresa no momento de decidir onde comprar e 9 em cada 10 deles dizem que trocariam de marca com base em suas percepções do compromisso da empresa para com a reponsabilidade social. Além disso funcionário potenciais afirmam que a responsabilidade corporativa é hoje o item mais importante na seleção de emprego. Atingir a sustentabilidade completa é quase impossível, mas as empresas estão fazendo progressos para reduzir suas “emissões de carbono”. As que não estão fazendo isso sentem a pressão dos consumidores e de determinados grupos.
Fazer a GRH (Gestão de Recursos Humanos) avançar com a tecnologia	As redes de mídia social tornaram-se a nova maneira de encontrar funcionários e verificar se eles são candidatos aceitáveis, as companhias estão contratando empresas, para analisar minuciosamente os candidatos por meios de suas redes sociais para que seja criado relatórios do verdadeiro “eu” não o “eu” que você apresentou em seu currículo.
Conter custos retendo os melhores talentos e	As organizações adotam muitas abordagens para reduzir custos trabalhistas, incluindo gerir cuidadosamente os benefícios dos funcionários, o downsizing, a terceirização, a contratação de serviços no exterior, as licenças não

maximizando a produtividade	remuneradas e a utilização de funcionários cooperativados na tentativa de aumentar a produtividade.
Responder aos desafios demográficos e à diversidade da força de trabalho	Para adaptar-se as mudanças, encontrar talentos qualificados e ampliar a base de clientes, as empresas sabem que é vital aumentar os esforços para recrutar e treinar uma força de trabalho mais diversificada. Com uma força de trabalho mais diversificada, há uma variedade maior em relação às expectativas dos funcionários que devem ser atendidas pelos empregadores.
Adaptar-se às mudanças educacionais e culturais que afetam a força de trabalho	Atitudes, crenças, valores e costumes fazem parte integral da cultura dos indivíduos. Naturalmente essa cultura afeta o comportamento no trabalho e no ambiente interno da organização influenciando as reações às atribuições de trabalho, estilos de liderança e sistemas de recompensa. As mudanças culturais e sociais são contínuas. As políticas e os procedimentos de RH, portanto, devem ser ajustados para lidar com essas mudanças.

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2015)

Percebe-se que são muitos os desafios enfrentados pelas organizações com vistas ao desenvolvimento dos recursos humanos para que se obtenha a vantagem competitiva, mas as tentativas que são inúmeras, tornam-se necessárias frente ao desafio.

Desta forma Malafaia (2011) acrescenta que é perceptível os desafios para a área gestão de pessoas em um ambiente multigeracional e diversificado, onde o ambiente é sujeito a mudanças frequentes e os mesmos convivem e precisam gerar resultados, deve-se ter um equilíbrio entre todos esses fatores para que se tenha uma organização bem-sucedida e colaboradores motivados e satisfeitos.

Ressalte-se que o escopo da pesquisa é a diversidade, assim sendo, o item a seguir abordará os principais tipos existentes, procurando descrever sobre os principais, detalhando-os, conceituando-os e exemplificando-os.

## 2.2 Gestão da diversidade

A gestão da diversidade se dá na forma em que os gestores das organizações implementam políticas e práticas de respeito as diferenças existentes, fazendo com que a diversidade esteja presente em toda a organização e as pessoas saibam lidar com essas diferenças, sabendo-se que deve existir respeito, valorização e reconhecimento de cada colaborador por suas diferenças.

### 2.2.1 Conceitos, Evolução e Importância

O tema diversidade pode ser novo, mas as explicações sobre a diversidade humana segundo Maggie (1996) sempre ressaltaram com mais ênfase os aspectos

negativos dos “outros”, tendo como parâmetro as características positivas, físicas e culturais, dos povos sob cujo ponto de vista se pensava a diferença. Aspectos culturais e físicos imediatamente perceptíveis da singularidade dos “outros”, como vestimentas; ornamentos corporais; estatura; cor da pele, cabelos e olhos; e língua, ressaltavam a singularidade mais aparente.

E a percepção da diferença entre os outros não acontece somente na vida social das pessoas, e é assim que os colaboradores ao ingressarem em uma organização não abrem mão de seus valores culturais e preferências de estilo de vida. Desta forma Robbins (2014) ressalta que os gestores devem refazer as organizações para acomodar esses diferentes estilos de vida, necessidades familiares e perfis de trabalho. Eles devem ser suficientemente flexíveis em seu modo de liderança para buscar o envolvimento de todos os funcionários e estar cientes do fato de que todos os funcionários são motivados de forma diferente, com relação ao que eles querem e precisam do trabalho.

Surge, portanto, a gestão da diversidade como uma prática realizada pela área de gestão de pessoas no processo de inclusão da diversidade nas organizações, para que se tenha vantagem competitiva no mercado.

Nesse sentido Dias (2013) conceitua que a gestão da diversidade é o nome que se dá a gestão corporativa, inclusiva, que respeita identidades de diferentes trajetórias, incluindo origens étnicas, respeitando diferenças geracionais, de gênero, de orientação sexual e a presença de pessoas com deficiência.

Entretanto para Bulgarelli (2017) a gestão da diversidade deve transformar o ambiente organizacional, tornando o trabalho mais dinâmico, favorecendo nesse sentido interações criativas, trocas de informações e aprendizados constantes em conjunto, pois a gestão necessita de intervenção na realidade e não apenas a contemplação dessa realidade.

Observa-se ainda que a gestão da diversidade é percebida como uma ação na qual irá beneficiar os colaboradores com diferenças existentes dentro de todas organizações. Bohlander e Snell (2015) ressaltam que os gerentes devem constituir a gestão da diversidade para que seja proporcionado as mesmas oportunidades a todos os candidatos e funcionários, independente de etnia, cor, sexo, nacionalidade, idade e pessoas com deficiência, pois uma ação afirmativa vai além da não discriminação entre os funcionários, ocorrendo quando as organizações adotam medidas proativas para ajudar a reverter o impacto da discriminação contra as minorias.

Com um passado de muitas lutas entre o trabalho masculino e feminino, surge a diversidade dentro das organizações que teve seu início em meados dos anos 1990, pois com o avanço da globalização, ocorriam mudanças significativas em relação a cultura, a comunicação e as organizações. Desta forma Sales (2017) aborda que os avanços da tecnologia trouxeram novos desafios para as organizações pois naquele momento era preciso se relacionar com um grupo cada vez mais diversificado. Nesse contexto, as políticas de diversidade ganhavam mais abrangência se espalhando assim pelo mundo todo.

Ainda na década de 1990 outros fatores favoreceram ao crescimento da gestão da diversidade sendo eles os movimentos sociais, a iniciativa de cotas nas empresas para pessoas portadoras de deficiência e a homossexualidade sendo retirada do catálogo de doenças da Organização Mundial da Saúde (SALES,2017).

Com o passar dos anos a inclusão da diversidade foi ganhando seu espaço, pois os grupos representativos de diferenças existentes lutavam pelo seu espaço dentro das organizações e na sociedade. E a necessidade de pensamentos diferentes, de pessoas com diferentes ideias, foi se fazendo necessário dentro das organizações, pois a diversidade se tornou uma vantagem competitiva como diferencial para o mercado. (SALES, 2017)

A gestão da diversidade é importante para que se possa administrar o capital humano diversificado e gerar um ambiente propício a mudanças e que todos venham a respeitar as diferenças existentes entre os colaboradores, reconhecer e valorizar os profissionais independente de suas diferenças.

Marques (2017) ressalta que pregar a diversidade nas empresas é importante pois ela traz consigo uma nova mentalidade aos profissionais e ajudam que seja desenvolvido uma visão sistêmica do ser humano e expandam sua forma de se relacionar com o outro de forma mais harmônica e respeitosa.

Assim sua importância se dá pelo fato de que essa prática administrativa será responsável pela inclusão que acontecerá nas organizações, pois as políticas e práticas impostas pela mesma trarão benefícios para a diversidade de colaboradores onde serão respeitados e valorizados independente de suas diferenças. Nesse sentido Ambra (2018) afirma que a gestão da diversidade é considerada uma ferramenta fundamental para a gestão de empresas que buscam na diversidade de colaboradores a sua vantagem competitiva ao captar profissionais de diferentes



formações e experiências independente de suas diferenças culturais, de gênero ou de qualquer outro tipo.

De acordo com Viana (2018, p. 5), a gestão da diversidade é importante por diversos fatores, conforme descreve a seguir, pois ela:

Não só reconhece, mas também valoriza e aproveita as diferenças da força de trabalho, como características individuais, origens, orientações e crenças religiosas, para que os talentos individuais sejam totalmente utilizados e os objetivos organizacionais sejam atingidos. O material humano é um dos principais pontos a serem desenvolvidos dentro das organizações, sendo dessa forma fundamental a criação de estratégias que deem suporte ao trabalho dos gestores de recursos humanos. A criação desse suporte se torna um ganho para a empresa na medida em que está se apresenta ao mercado como uma organização com visão competitiva de negócios e estruturada no trabalho com gestão de pessoas.

Assim foram destacados os diversos conceitos sobre a gestão da diversidade, sua evolução e sua importância para o desenvolvimento das competências, cultura e clima organizacional. A seção seguinte abordará os diversos tipos existentes na literatura.

### 2.2.2 Tipos de Diversidade

Os tipos de diversidades existentes são vários, seja relacionado a aspectos pessoais, socioeconômicos, culturais, porém alguns são bastantes recorrentes e muito relatados, pois advém de preconceitos ou até mesmo desrespeito perante sua vida. Desta forma Robbins (2014) afirma que a diversidade é provocada por diversos fatores sendo eles: estilo de vida, sexo, nacionalidade e raça.

As diferenças entre pessoas são inúmeras, portanto quando falamos em tipos de diversidade, logo se é pensando nas diferenças existentes entre os seres humanos. Nesse sentido, Gonçalves (2015) relata que hoje em dia a definição de diversidade não está somente relacionada a gênero e raça, está ampliada, tratando questões como: estilo de trabalho, condições socioeconômicas, nacionalidade, ascendência, idade, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental e orientação sexual.

Entretanto Freitas et al (2017) afirma que a diversidade são as diferenças existentes entre as pessoas, características semelhantes entre si e diferentes de

outros grupos, por exemplo: sexo, religião, escolaridade, idade, renda familiar, orientação sexual e deficiência.

Os tipos de diversidade consistem em várias características diferentes que são identificadas no outro, e na maioria das vezes discriminadas por não estarem de acordo com os padrões, delineados pelos padrões dominantes. Desta forma Freitas (2016) ressalta que os tipos de diversidade são caracterizados como um grupo diverso em relação a gênero, etnia, orientação sexual, formação profissional, pertencimento cultural, social ou econômico.

Segundo Bohlander e Snell (2015), para alcançar as mudanças que aumentam devido a globalização e encontrar talentos qualificados é necessário adaptar-se a relações com diferentes pessoas, obtendo assim um trabalho mais diversificado considerando assim os seguintes tipos de diversidade: étnica, racial, idade e gênero.

Considerando-se, portanto, que a diversidade é o fato de cada um possuir consigo um diferencial, que determinados aspectos diferentes chamam atenção da sociedade, fazendo com que os mesmos passem por dificuldades de aceitação.

Ghetler (2015) ressalta que hoje em dia, a realidade é muito diferente e não existe um jeito de deter a criatividade humana em exercer seus diferentes modos de ser, pensar e agir, pessoas são diferentes sejam pelo seu diferencial de gênero, etnia, cultura, adolescentes e idosos, pessoas com necessidades especiais, de estados ou países diferentes.

Os tipos de diversidade existentes conforme destacados anteriormente são diversos, variam de autor para autor e todos tem seu determinado grau de importância e devem ser respeitados perante a sociedade e as circunstâncias sociais, pois independente das diferenças existentes, todos são iguais dignos de valores e respeito, porém, segundo Medeiros et al (2014) dentro das organizações predominam alguns tipos de diversidade sendo eles: geracional, gênero, racial, pessoas portadoras de deficiência e orientação sexual, que serão apresentados nas subseções seguintes.

#### 2.2.2.1 Diversidade Geracional

A diversidade de gerações está presente em todas as organizações do mundo, por mais que ocorram drásticas mudanças, o avanço da globalização, a forma de pensar e os métodos de trabalho executados, pois aonde quer que se vá, os jovens, os adultos e os idosos, estarão presentes desta forma a diversidade geracional é

marcada pela geração baby-boomers (1946/1964); geração X (1965/1980); geração Y (1981/2000) e Geração Z (2001/atualidade).

Zemke (2008), ao tratar do assunto, descreve que existe uma preocupação empresarial que se relaciona com estudos que apontam que há um choque de quatro gerações no ambiente corporativo: (i) Veteranos; (ii) Baby Boomers; (iii) Geração X; e, (iv) Geração Y.

Entretanto Xerpa (2018) relata que a geração baby-boomers trata-se de profissionais mais conservadores que preferem ser reconhecidos por sua experiência e preza por estabilidade. A geração X são pessoas precursoras de tecnologia, possuem insegurança na possibilidade de perda de emprego, possuem aspectos parecidos com a geração anterior, mas são adeptos a novas formas de trabalho. A geração Y presenciou os maiores avanços tecnológicos e quebras de paradigmas, são flexíveis, menos tradicionais e buscam maiores objetivos profissionais, já a geração Z eles estão começando a entrar no mercado e possuem comportamentos individualistas, nasceram junto com a tecnologia, e estão acostumados com a forma virtual e interativa de realizar suas atividades.

Cada uma dessas gerações apresenta comportamentos, características, linguagens e valores únicos, sendo realizadas em épocas diferentes, portanto o seu perfil profissional se baseia completamente nas suas vivências de mercado.

Um ambiente de trabalho composto por diversas gerações está apto a ser mais criativo e financeiramente equilibrado, pois sabe-se que mentes novas e desafiadoras são essenciais para as mudanças de mercado, porém também se faz necessários o valor da experiência para que se tenha transformações nos negócios (CORTES, 2019).

As habilidades que existiam nos profissionais da geração baby-boomers é bem diferente das realizadas hoje pelos profissionais das demais gerações pelo fato de estarem habituados a práticas manuais não sendo influenciados pela tecnologia. Nesse sentido Robbins (2014) relata que vários desses baby-boomers detêm posições importantes nas organizações, muito embora não sejam proficientes em informática como aqueles presentes na força de trabalho de hoje. Porém quando um grupo de funcionários desse se aposenta sua partida pode deixar grandes impactos na organização devido as suas habilidades excepcionais em matemática, ciências, comércio especializado.

Dessa forma, percebe-se que a experiência desses profissionais de gerações anteriores contribui para que se possa ter um raciocínio mais equilibrado dentro das organizações, não sendo totalmente revolucionado pelo conhecimento da atualidade, pois apesar de serem criativos, tendo uma capacidade de inovação incrível, é preciso equilíbrio dentro das organizações, sendo necessário um conjunto diversificado de atribuições composto entre as gerações (KISTE, 2019).

Porém, a geração mais jovem possui um perfil mais dinâmico e inovador, podendo trazer para as organizações novas percepções e ideias, podendo assim gerar mais vivacidade para o grupo. Já os profissionais mais maduros trazem consigo sua vivência e visão de mundo, oferecendo dessa forma mais experiência e conhecimento sobre o trabalho e a vida. Diante do exposto, é nítido que a junção dessas gerações irá gerar uma troca de experiências que será benéfico para o alcance de sucesso da empresa e crescimento de todos os profissionais. (AGILISRH, 2018)

**QUADRO 2:** Características profissionais entre as gerações

<b>Geração Baby-Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>	<b>Geração Z</b>
Nasceram entre os anos 1946/1964, o nome dessa geração se deu pelo aumento expressivo de natalidade que se deu no fim da segunda guerra mundial, por isso o termo baby-boomers.	Nasceram no período de 1965/1980, são pioneiros na abertura das estruturas empresariais, sofreram grande influência dos movimentos hippie e da liberdade sexual na revolução cultural, possuem grande desejo por ambientes de trabalho tranquilo.	Nascidos de 1981/2000, chamados de Millennials, influenciados pelo mundo totalmente globalizado, marcado pelo crescimento do desejo de consumo das pessoas, cresceram junto com o desenvolvimento das tecnologias e da internet, são habituados com o mundo digital, regidos pelo imediatismo, desde cedo já buscam ocupar cargos de liderança.	Nascidos no período de 2001/atualidade, acabaram de entrar no mercado de trabalho e não conhecem um mundo sem internet.
Estabilidade e fidelidade no emprego.	Comprometimento com sua carreira.	Capacidade de serem multidisciplinares.	Conhecem dispositivos tecnológicos com a palma da mão.
Desejo por cargos estratégicos	Desejo por uma carreira sólida e estável	Buscam ocupar cargos de alta posição	Grande parte dessa geração ainda não possui emprego, por isso não se sabe muito sobre suas características profissionais
Carreira já consolidada e segura	São acostumados com cargos e funções de subordinados	Criatividade e capacidade de inovar	Porém pode se concluir diante dos fatos que não visam permanência no mesmo emprego como as gerações passadas

Desejam reconhecimento por experiência e capacidade criativa	Gostam de trabalhos rotineiros e valorizam os feedbacks dos superiores	Tendem a buscar empregos que não sejam monótonos e buscam benéficos além de salários quando procuram novos empregos.	Acostumados a realizar tarefas individuais, não trabalham bem em grupo dificuldades com interação social, possuem estilos de trabalho diferentes e preferem trabalhos em home office, buscam por benefícios como flexibilidade e prêmios como viagens e dinheiro quando se destacam.
--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Xerpa (2018)

Cada geração traz consigo uma experiência, uma perspectiva diferente para agregar no mercado de trabalho, cada um com seu diferencial agregando conhecimentos nas organizações. Para que ambos possam integrar seus conhecimentos e aperfeiçoá-los para o sucesso de todos os profissionais e crescimento da organização é necessário que prevaleça a diversidade de gerações dentro do âmbito de trabalho.

#### 2.2.2.2 Diversidade de gênero

A diversidade de gênero está diretamente ligada a desigualdade que ocorre entre homens e mulheres. A luta pela igualdade de gênero deu início em meados dos anos 1960. Nesse período ocorreram movimentos sociais realizados pelas mulheres, em que seu intuito era em prol da igualdade de direitos e oportunidades e a ruptura de barreiras preconceituosas.

Nas palavras de Zemke (2008), a questão do gênero já é discutida amplamente há mais de um século, e, através de ações afirmativas, a mulher se insere cada vez mais no mercado de trabalho, porém este cenário ainda não demonstra igualdade entre os gêneros.

Segundo Silveira (2017) a primeira diversidade identificada entre os seres humanos, foi a diversidade entre homens e mulheres, tomando como base suas diferenças biológicas, e mais claramente a de seus corpos. As diferenças sexuais serviram de base para a divisão dos trabalhos no qual determinados trabalhos foram atribuídos aos homens e outros as mulheres.

As diferenças existentes entre grupos de pessoas, também são nítidas nas organizações, pois dentro das organizações a igualdade de direitos deu lugar a diversidade. Nesse sentido Zauli (2013) ressalta que grupos de pessoas e pessoas lutam diariamente para ocupar em igualdade de direitos e condições os mesmos espaços sociais e de trabalho. Entretanto a igualdade almejada nem sempre se concretiza, sendo esse o caso de mulheres brancas, negras e homens negros que acabam recebendo salários menores e tem dificuldades de ascender a cargos executivos.

Desta forma, percebe-se a grande ênfase de diferenças existentes e a desigualdade sofrida entre essas pessoas, pelo fato da discriminação acarretada por costumes e culturas da sociedade, exaltando-se que o gênero pode identificar o grau de comprometimento e eficiência de qualquer pessoa.

No ambiente corporativo nota-se o aumento da presença de mulheres, nas áreas administrativas, em cargos de gerencia e chefia, porém a dominação da presença masculina é fortemente clara em cargos de alto nível dentro das organizações, quando se compara a presença de mulheres nestes cargos, em relação a quantidade masculina já exercendo o cargo, se torna minoria diante de todas as organizações (GONÇALVES, 2016).

A Tabela 1 reforça o que foi descrito pelos autores citados anteriormente, ou seja, o número de homens no ambiente organizacional ainda é maior em todos os níveis.

**TABELA 1:** Percentual da diversidade de gênero

<b>Cargos/gênero</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Operacional	65,5%	35,5%
Gerencial	68,7%	31,3%
Executivo	86,4%	13,6%
Conselho de administração	89%	11%

Fonte: Adaptado de Scrivano (2016)

Conforme dados apresentados na tabela 1, nota-se que a parte operacional das organizações a porcentagem de homens é quase o dobro de mulheres, sendo intensificado a diferença cada vez maior em cargos mais altos, como na gerencia onde a proporção de homens é realmente o dobro das mulheres, no grau executivo é seis vezes maior que as mulheres, e o conselho de administração é o ápice dessa diferença, onde a porcentagem de homens são oito vezes maiores que as mulheres. (SCRIVANO, 2016)

Nesse sentido constata-se o déficit de igualdade ainda presente nas organizações, seja referente a presença de mulheres ou negros, pois esse grupo de pessoas, ainda representa a minoria dentro das empresas, pois mesmo com o avanço da globalização e os novos incentivos a inclusão da diversidade, muitas empresas ainda resistem a determinadas mudanças, não sendo favorável a contratação de determinadas pessoas.

### 2.2.2.3 Diversidade racial

A diversidade racial está ligada principalmente a negros e afrodescendentes no qual os mesmos são representativos de preconceitos e dificuldades de inclusão social sendo apontados como a minoria presente dentro das organizações, e mesmo com as mudanças existentes e os movimentos sociais realizados para que seja modificado o quadro de percepção em relação a esse grupo de pessoas, as empresas ainda são resistentes a incentivar ações afirmativas sobre essas questões.

Segundo Camilo (2014), o tema diversidade racial gera controvérsias, e até mesmo um ideal de que isso só interessa aos negros e afrodescendentes. Não é reconhecido que os negros ao virem pra cá trouxeram tecnologias e hábitos culturais que ajudaram no crescimento da nação e que está na identidade da maioria dos brasileiros. É necessário que será desconstruído laços de hierarquia racial para que seja estabelecido relações mais saudáveis adiante desse cenário.

A luta da população negra diante a superação do racismo ao longo de toda a história do país é muito intensa. Essa trajetória teve início com os quilombos, os abortos, os assassinatos de senhores nos tempos de escravidão, tem ativa participação na luta abolicionista e da imprensa negra, no período da ditadura militar no qual vários foram os movimentos em prol da liberdade e democracia (GOMES, 2011).

De acordo com Medeiros et al (2014) a diversidade racial é proveniente das diferenças de raça entre as pessoas, pode ser distinguida entre brancos, negros, pardos e amarelos. Atualmente, a discriminação quanto à raça já diminuiu consideravelmente se for comparado com antigamente.

Moura (2017) ressalta que a inclusão da diversidade étnico-racial tem como princípio proporcionar uma nova visão das interpretações e da valorização da identidade cultural, necessariamente quando se alia ao propósito do fim do racismo.

A discriminação em relação ao tom de pele e o preconceito sofrido por essa classe de pessoas afeta o dia a dia das mesmas durante muito tempo ao longo de todos esses anos. Desta forma, Sousa (2017) relata que o sistema de cotas e a criação de um ministério voltado especificamente para essas questões demonstram o quão problemático é essa situação, no mundo ainda é aceito que seja distinguido o negro do moreno em uma aquarela de tons onde o ultimo ocupa uma situação melhor que a do primeiro. Esses relatos indicam o quanto esse assunto ainda é tão difícil e complexo.

A questão sobre diversidade étnica racial atravessa toda a evolução humana, desde os séculos passados a população negra sofre preconceitos sobre seu tom de pele e educação. Mesmo com o passar dos anos, o avanço da globalização e o aumento na revolução sobre a quebra de paradigmas em relação a esse grupo de pessoas, as diferenças raciais ainda são um grande dilema para a sociedade. (SANTOS, 2018)

A Tabela 2 ilustrada a seguir destaca dados realizados por uma pesquisa elaborada e publicada na Revista Globo Economia (2016).

**TABELA 2:** Proporção de brancos e afrodescendentes no mercado de trabalho

<b>Cargos/diferença racial</b>	<b>Branco</b>	<b>Afrodescendentes</b>
Operacional	62,8%	35,7%
Supervisão	72,2%	25,9%
Gerencia	90,1	6,3%
Executivo	94,2%	4,7%
Conselhos de Administração	95,1%	4,9%

Fonte: Adaptado de Scrivano (2016)

Diante da Tabela 2 é possível notar a disparidade que ocorre em relação a diferença racial, no qual brancos obtêm privilégios acima dos negros. Desta forma expõe-se, nas palavras de Moura (2017) que a diversidade étnico-racial é fator primordial para o campo da política educacional e na construção de igualdade e da equidade em relação a essa classe de pessoas, a questão da inclusão da diversidade dentro das organizações será uma forma direta de contribuir com as lutas da população negra em prol da igualdade de direitos entre todos.



#### 2.2.2.4 Diversidade de orientação sexual

Os autores Medeiros et al (2014), descrevem que a questão da diversidade em relação à orientação sexual passou a ser um assunto amplamente debatido em sociedade que priorizaram em seus valores a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos.

Adolescência (2018) ressalta que para se entender a diversidade sexual é preciso que seja esclarecido que cada um independente de sua semelhança biológica e possui uma vida social diferente uma das outras. A diversidade sexual não se trata apenas das práticas sexuais, mas sim de um composto de variáveis que envolvem vivências sejam elas sexuais ou não, práticas habituais que são aprendidas ao longo da vida, os desejos e afetos e os comportamentos e a maneira como se veem para si mesmo e mostram para os outros.

Segundo Ministério Público e a Igualdade de Direitos Para LGBTQ+ (2017), os obstáculos ainda enfrentados pelas pessoas por consequências da sua orientação sexual dentro das organizações são bastante críticos ainda, o seu acesso e permanência dentro do mercado de trabalho se torna vulnerável devido o preconceito estabelecido pela sociedade pela não aceitação do que para eles é diferente.

A aceitação de pessoas com orientação sexual diferente ainda é muito relutante dentro da sociedade, pelo fato de não estarem de acordo com os “padrões” delineados dominantes, sofrem preconceitos diariamente. Nesse sentido Bardelli (2017) ressalta que proporcionar um ambiente de trabalho que não respeite a diversidade sexual pode custar a perda de talentos, diminuição de produtividade e falta de engajamento, ocasionando desta forma muitos prejuízos, pois cabe a organização proporcionar um ambiente propício e de aceitação a essas pessoas pois independente de suas escolhas pessoas, as suas diferenças devem ser respeitadas.

Corroborando com o assunto, cita-se Benvenuto (2017) quando relata que hoje em dia assumir sua orientação sexual numa sociedade no qual os costumes, a religião e a cultura, tornam a sexualidade em um tabu, é muito complicado pois diante os falsos relatos acabam-se gerando uma falsa ideia do que seja a manifestação da sexualidade, ocorrendo assim comportamentos preconceituoso, inclusive agressões físicas.

A inclusão da diversidade de orientação sexual nas organizações vem evoluindo com o passar dos tempos devido a todos os movimentos sociais e de

igualdade de direitos realizados pelo público LGBTQ+, a sociedade vem enxergando essas pessoas por outra perspectiva, reconhecendo assim que o direito de igualdade em estudar, se integrar no mercado de trabalho e realizar atividades sociais normais, é pra todos e não pode se discriminar alguém por sua escolha sexual, pois essa escolha desrespeita apenas o próprio individual.

A sigla LGBTQ+ possui um histórico desde meados dos anos 1970, pois com as evoluções históricas e as mudanças crescentes, todos querem se sentir parte da sociedade e ter direito a voz, nesse intuito para recuperar os anos de repressões a comunidade LGBTQ+ vem se redefinindo em suas siglas. O Quadro 3 a seguir destaca a trajetória da sigla sobre orientação sexual:

**QUADRO 3:** Evolução da sigla LGBTQ+

<b>Siglas / Ano</b>	<b>Descrição</b>
MHB / 1970	Movimento Homossexual Brasileiro
GLS / 1970	Gays, lésbicas e simpatizantes
GLBT / 1993	Gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros
LGBT / 2008	Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais e transgêneros
LGBTQ+ / 2016	Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, transgêneros e <i>queer</i> (é sobre se identificar com algumas das letras das siglas)

Fonte: Adaptado de Baioff (2018)

Conforme destacado no Quadro 3, referido autor expõe a evolução da sigla LGBTQ+ no qual tudo começou nos anos 1970 devido aos movimentos sociais, encontros e conferências com ativistas e militantes, ao longo do tempo tudo foi se modificando e se adaptando a todos que se fazem pertencentes da sigla.

A diversidade de orientação sexual nas empresas ainda é muito precária. De acordo com o portal G1 (2019) conforme entrevista realizada com pessoas do grupo LGBTQ+ de algumas empresas, 82% dessas pessoas afirmam que existe uma lacuna em aberto bastante crítica em relação ao acolhimento desses profissionais nas empresas, somente 32% dos profissionais se sentiram bem acolhidos nas empresas onde estavam atuando.

O Quadro 4 ilustrado a seguir destaca os tipos de orientação sexuais e suas respectivas características:

**QUADRO 4:** Principais tipos de orientação sexual

<b>Tipos de Orientação Sexual</b>	<b>Características</b>
Heterossexualidade	Tida como a orientação sexual mais expressa em termos de pessoas que a manifestam, a atração sexual se dá por pessoas do sexo oposto, ou seja, sexo feminino e masculino.
Homossexualidade	Caracteriza-se pela atração sexual e afetiva por pessoas do mesmo sexo. Homens e mulheres podem ser homossexuais, no linguajar comum, os homens são gays e as mulheres são lésbicas, esses termos apesar de serem pejorativos, são aceitos pela comunidade LGBT.
Bissexualidade	É um dos tipos de orientação sexuais mais conhecidos, pessoas que possuem essa orientação podem se sentir atraídas tanto por outras de mesmo sexo, quanto pelo sexo oposto.
Panssexualidade	Uma orientação sexual bastante plural, a panssexualidade é caracterizada pelo interesse e atração sexual por pessoas, independente do seu sexo. Um panssexual pode se sentir atraído por homens, mulheres, ou qualquer outra pessoa independente de sua orientação.
Assexualidade	São descritas como pessoas que possuem a falta de desejo sexual por completo, por qualquer dos sexos, não existe atração física ou sexual para esse determinado grupo de pessoas

Fonte: Adaptado de Villar (2018)

Conforme exposto no Quadro 4, apresentam-se os tipos de orientação sexuais, que estão presentes no mundo e conseqüentemente dentro das organizações, e a maioria dessas pessoas encaixadas nesse grupo sofrem preconceitos devido as suas escolhas.

Segundo Villar (2018) existe também uma identidade de gênero que não se enquadram na questão de tipos, pois não se trata de uma escolha sexual e sim de sua identidade de gênero biológica que são os transexuais. Eles possuem seu gênero biológico (homem ou mulher), tendo uma noção psicológica diferente, muitas vezes são confundidos com homossexuais e sofrem bem mais preconceitos.

Desta forma, existem diferentes formas de se identificar a sexualidade, seja com um determinado tipo de orientação sexual ou pela incoerência de aceitação de sua identidade de gênero biológica, porém esse grupo de pessoas denominados como LGBTQ+, possuem cada um individualmente suas características próprias.

Os mesmos estão expostos diariamente a críticas da sociedade e dificuldades de inclusão tanto social, quanto organizacional, pois são alvos de preconceitos devido estarem fora dos “padrões” delineados pela sociedade, padrões esses criados baseados em costumes, culturais e valores. Porém esses fatores não contribuem para a igualdade de direitos, no qual a mesma deve ser posta em primeira instancia, pois independente de escolhas individuais, cada um como ser humano, é digno de respeito e igualdade perante a sociedade.

#### 2.2.2.5 Diversidade de pessoas portadoras de deficiência

O processo de inclusão dos portadores de deficiência física, de acordo com Freitas et al (2017) começou após a II guerra mundial, por causa dos soldados que voltavam da guerra com limitações físicas resultante dos confrontos nas linhas de batalha. Essa mudança começou nos serviços públicos que começaram a criar formas que ajudassem e melhorassem a mobilidade das pessoas com deficiência.

Segundo Verdellio (2017) somente 403.255 dos brasileiros portadores de necessidades especiais estão ativamente no mercado de trabalho, esse número corresponde a menos de 1% das 45 milhões de pessoas portadoras de deficiência no Brasil, portanto nota-se que o percentual de trabalhadores com deficiências que exercem algum tipo de atividade no mercado é muito reduzido.

As pessoas portadoras de necessidades especiais, sofrem um grande preconceito por serem tachadas como a minoria, incapaz de realizar suas atividades normais como qualquer outro ser humano. O conflito sofrido por essas pessoas é decorrente da maioria dos espaços, sejam públicos ou privados, não considerarem as diferenças do outro, da mesma forma ocorre nas organizações onde as mesmas não se preparam para a inclusão desses profissionais ocorrendo assim o preconceito de diferenciação existente.

A Organização Infojovem (2018) ressalta que todas as pessoas independentes de suas diferenças devem ter um trabalho acessível, e são aptas a desenvolver o seu trabalho, cabe as empresas estabelecerem métodos de inclusão para eliminar os obstáculos para com essas pessoas e criar oportunidades, toda e qualquer pessoa tem o direito ao trabalho e impedir a ingresso desses profissionais no mercado de trabalho é crime de discriminação.

A inclusão de pessoas portadoras de deficiência nas organizações era considerada um grande desafio, pelo fato de que grandes empresas ainda possuíam resistência a se adequar tendo acessibilidade e oportunidade para determinadas pessoas, portando ao longo dos anos, diante movimentos sociais e intervenção pela igualdade de direitos foi criado um sistema de cotas em que é instituído a contratação de pessoas com deficiência.

Nesse sentido, Martins (2015) ressalta que as organizações ao longo do tempo vem percebendo que a consciência é que os leva ao resultado final, pois quando o cumprimento do objetivo em atingir as cotas é exclusivamente legislativo, torna-se

algo negativo, pois o objetivo é alterar o comportamento e a cultura da organização, tendo assim consciência que a inclusão deve acontecer de forma natural, para que seja respeitado as diferenças dessas pessoas e também valorizado seu potencial como profissional.

Desde a década de 1990 foi intitulado a Lei de Cotas para pessoas portadoras de deficiência, porém essa lei só entrou em prática muitos anos após se vigorar, quando foi desenvolvido pela justiça mecanismo de fiscalização. Esse mecanismo se dá quando auditores fiscais vão até as organizações para verificar se as mesmas estão de acordo com a lei estabelecida para a contratação de pessoas com deficiência (METADADOS, 2016).

A Lei de nº 8213/1991, determina que pessoas com deficiência dispõe sobre planos de benefícios de previdência e da outra providencias conforme preconizado em seu artigo 93 sobre a contratação de portadores de necessidades especiais.

Art.º 93: a empresa com 100 ou mais funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência (BRASIL, 1988)

A Lei destacada anteriormente está representada numericamente de acordo com Martins (2015), na Tabela 3 adiante.

**TABELA 3:** proporção quantidade de funcionários x porcentagem de contratação de pessoas portadoras de deficiência:

<b>Nº de funcionários</b>	<b>% de contratação de PCD'S</b>
Até 200 empregados	2%
De 201 a 500 empregados	3%
De 501 a 1000 empregados	4%
De 1001 em diante	5%

Fonte: Adaptado de Martins (2015)

Conforme exposto na Tabela 3, nota-se que o percentual ativo para contratação é reduzido referente a necessidade de emprego das pessoas portadoras de deficiência, sendo nítido que as contratações realizadas pelas organizações ainda são para cumprimento da lei e não por enaltecer a inclusão dessas pessoas, para que seja eliminado a discriminação contra essas pessoas e portanto valorizado que todos são iguais independente de suas diferenças.

As pessoas com deficiência podem se enquadrar em seis categorias, as mesmas estão descritas no Quadro 5 a seguir:

**QUADRO 5:** tipos de deficiência e suas características

<b>Tipos de deficiência</b>	<b>Características</b>
Deficiência física	Alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplicia, triparésia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções.
Deficiência auditiva	Perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz;
Deficiência visual	Cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60o; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores.
Deficiência mental	Funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer, trabalho.
Deficiência múltipla	Associação de duas ou mais deficiências.

Fonte: Adaptado de Martins (2015)

Apesar da contratação de pessoas com deficiência ser uma proposta regida por lei, no qual se torna obrigatório seu cumprimento, é necessário a conscientização da diversidade dentro das organizações, pois com a inclusão dessas pessoas, a sociedade irá se conscientizar sobre a valorização desses profissionais que apesar de obterem diferenças são dignos de respaldos para exercer suas atividades, não são suas diferenças existentes que vão impactar no seu crescimento dentro das organizações, sendo o incentivo para as organizações de sempre respeitar as diferenças, pois todos são iguais independente de suas circunstâncias.

Hoje, as pessoas com deficiência são amparadas pela Lei de nº 13.146/2015, Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), onde é considerado pessoas com deficiências aquelas que possuam algum tipo de limitação de longo prazo, que possa vir a gerar obstáculos na sua participação dentro da sociedade, esses obstáculos são provenientes de barreiras sendo elas: físicas, sensoriais, mentais ou intelectuais, onde essas barreiras podem obstruir sua participação na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2019).

#### 2.2.2.6 Diversidade cultural

A diversidade cultural está atrelada as diferenças de cada região existente dentro de cada país, sendo elas suas culinárias, seu modo de vestir, linguagens desenvolvidas, a política exercida, as tradições proposta, ocorrendo assim um misto de variações que determinam em cada pessoa sua particularidade.

Nesse sentido, Curado (2019) afirma que a diversidade cultural é o que diferencia as pessoas umas das outras, já que é indicador de sua identidade no contexto globalizado, possuindo assim particularidades que podem se manifestar de diferentes formas por nuances de linguagens, aspectos da culinária e características de expressão.

Opinião reforçada por Celi (2019) ao descrever que a diversidade cultural está ligada a todas as diferenças vividas entre os povos, podendo os mesmo estar em qualquer país ou em qualquer cidade e manter suas tradições, crenças, costumes sociais, idioma, danças e comidas típicas.

As pessoas estão em um mundo globalizado que se inventa, reinventa e se reverte em muitos fatores, porém suas diferenças que cresceram dentro de si não deixam de existir na mudança de uma cidade ou país, desta forma podemos identificar mundialmente o diferencial de cada ser humano, pois a diversidade cultural é contextualizada como as diferenças pessoais e suas características próprias individuais baseado na cultural que foi parte do seu desenvolvimento como pessoa.

#### 2.2.2.7 Diversidade étnica

A diversidade de etnia está ligada a um determinado grupo pessoas, pois etnia vem da palavra grego *ethnis* que significa povo, portanto a diversidade de etnia é resumida como um grupo de pessoas que possuem as mesmas características, história, semelhança, valores entre outros.

Segundo Oliveira (2019) o conceito de etnia é social, pois se trata de referências e construções culturais de um determinado grupo de pessoas, onde essas pessoas enxergam-se diferentes umas das outras e vice-versa, isso devido as suas características como religião, língua, história, símbolos entre outros aspectos, que cada comunidade de pessoas possui individualmente.

A organização Infojovem (2019) relata que a diversidade de etnia está atrelada ao âmbito da cultura, os modos de viver, costumes, afinidades linguísticas, de um determinado povo que desenvolvem ao longo do tempo condições de pertencimento a determinada etnia. Independente de todos os aspectos pessoas atrelados a sua cultura as pessoas se desenvolvem no mercado de trabalho a cada dia, podendo agregar suas diferenças no desenvolvimento da inclusão da diversidade nas organizações.

Desta forma é perceptível que em cada comunidade de pessoas existentes em um país existe um misto de etnias, nos quais os mesmos se diferenciam por diversos aspectos, carregando com em si as tradições e semelhanças do seu povo.

#### 2.2.2.8 Diversidade religiosa

A religião está relacionada ao entendimento da superioridade divina, crença em um só Deus ou em diversos deuses, leis, rituais realizados pelas pessoas, porém cada ser humano possui sua religião baseado no que o mesmo acredita e na sua fé sobre o que para si é divino.

A diversidade religiosa diferente dos demais tipos de diversidade, não possui uma exposição muito ampla, devido ao fato da religião ser um fator pessoal, no qual as pessoas contemplam sua fé individualmente, porém existem muitas vertentes contrárias as diferentes religiões ocasionando assim determinados “preconceitos” e questionamentos sobre os tipos existentes de religiões.

Nesse sentido Silva (2004) relata que a religião é um conjunto de crenças e práticas religiosas nas quais as pessoas tendem a relacionar isso com seres místicos, sobre humanos incluso de universos históricos e culturas específicas, a importância da religião na cultura de qualquer país é fundamental para a construção de uma sociedade e formação da mentalidade do cidadão.

Deste modo, o estudo buscará averiguar se os estudantes percebem a importância da inclusão de pessoas enquadradas em algum dos tipos citados de diversidade.

Passa-se a seguir, relatar sobre a metodologia da pesquisa e os principais itens que serão essenciais para a conclusão do estudo.



### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia adotada por esse estudo, foi desenvolvida com o propósito de atingir os objetivos propostos e está estruturada da seguinte maneira: tipo de pesquisa, ambiente de pesquisa, universo e amostra, instrumento e coleta de dados e cronograma da pesquisa.

Para Vergara (2016) a pesquisa está relacionado a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir determinado fim, entretanto para Santos (2016) a pesquisa se utiliza de métodos para alcançar afirmações que possam ser apresentadas como válidas.

#### **3.1 Ambiente da pesquisa**

Sampieri et al (2013) destacam como ambiente de pesquisa, o local onde a pesquisa será executada, bem como a definição do público da amostra, dados e os participantes.

A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará, com alunos do curso de administração dos turnos manhã e noite. A instituição atua no segmento de educação desde a metade do século XX, em 1995 inaugurou a Faculdade de Administração e de Pedagogia de Fortaleza e em 2012 passou a ser reconhecida pelo Ministério da Educação e Cultura como Centro Universitário.

Contando com 16 cursos de graduação, 87 cursos de pós-graduação, funcionando nos três turnos e em cinco bairros distintos de Fortaleza, optou-se por pesquisar o curso de Administração de Empresas que funciona nos turnos da manhã e noite na Av. Dom Luís, bairro Aldeota.

#### **3.2 Natureza da pesquisa**

Segundo Cooper e Schindler (2016) ressalta-se que a pesquisa quantitativa é projetada para mensurar algo precisamente, gerando assim a medida de comportamentos, conhecimentos, opiniões ou atitudes.

Para Sampieri et al (2013) a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. A pesquisa qualitativa é a busca principal da “dispersão ou expansão” dos dados e da informação ao passo que a pesquisa quantitativa pretende intencionalmente “delimitar” a informação, medir com precisão as variáveis do estudo, manter um “foco”.

Para que o estudo obtivesse êxito, fez-se necessário a adoção de métodos quantitativos.

### **3.3 Tipologia da pesquisa**

Segundo Vergara (2016) o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada. Desta forma, a autora descreve que existem duas taxionomias de tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista, quanto aos meios a pesquisa poderá ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação, estudo de caso.

Para esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes tipologias: quanto aos fins: descritiva e, quanto aos meios: bibliográfica e estatística-descritiva.

#### **3.3.1 Quanto aos fins**

Para Vergara (2016) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Entretanto para Santos (2016) na pesquisa descritiva é feita a descrição das características de uma determinada população, estudo descritivo de determinado fenômeno com suas variáveis.

#### **3.3.2 Quanto aos meios**

Vergara (2016) caracteriza a pesquisa bibliográfica como um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou qualquer outro material acessível ao público em geral.

Entretanto, Santos (2016) assegura que a pesquisa bibliográfica é feita com base em documentos já elaborados, tais como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, jornais, revistas, artigos científicos, resenha e ensaios críticos.

Para Fiel (2009) a pesquisa pode ser estatística visto que procedimentos estatísticos são uma forma de processar números para obter dados, onde os mesmos serão analisados para que se obtenha conclusões a respeito do que está sendo estudado.

### **3.4 Universo e amostra**

De acordo com Vergara (2016) existem dois tipos de amostra a probabilística, sendo evidenciado assim a aleatória simples, estratificada e por conglomerado, e as não probabilísticas que se destacam aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

Entretanto para Santos (2016) a amostragem probabilística é aquela na qual a seleção é aleatória, cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de integrar a amostra, sendo evidenciado a amostragem aleatória simples, sistemática, estratificada e por áreas. A amostra não probabilística é aconselhado o seu uso quando o tipo randômico for de impossível aplicação, sendo classificada em amostra intencional e por quotas.

Portando, como universo compreende-se o curso de administração cuja amostra foi realizada com a participação de alunos do curso de administração (manhã e noite).

### **3.5 Instrumento e coleta de dados**

Segundo Vergara (2016) o questionário é caracterizado por uma série de questões sendo essas apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital, podendo ser chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras é designado por escala, quando quantificado por respostas.

Entretanto para Roesch (2009) e Santos (2016) o questionário se descreve por conter um conjunto de itens bem ordenados e bem apresentados, outra particularidade é a existência de respostas, podendo ser classificado por perguntas abertas ou fechadas.

Desta forma, o instrumento foi disponibilizado aos alunos do curso de administração por meio de compartilhamento via internet, pelos grupos de WhatsApp e ainda aplicou-se presencialmente.

O acesso ao questionário foi pela plataforma Google forms, disponibilizado no site: <https://www.google.com/forms/about/>. O período de aplicação do questionário foi em fevereiro de 2020, ao qual obteve-se 72 (setenta e dois) alunos.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando atender aos objetivos propostos na pesquisa, foram elaborados dois questionários, sendo um contendo os dados gerais dos sujeitos e outro observando-se a percepção dos alunos quanto ao assunto em foco.

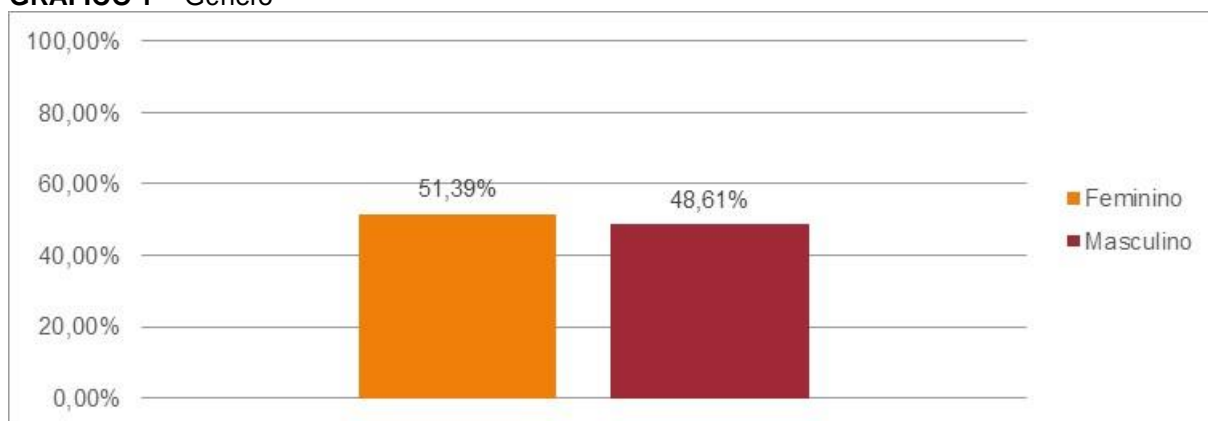
Assim sendo, passa-se a discorrer o que foi coletado procurando correlacionar a pesquisa com os objetivos propostos, em forma de gráficos e quadros a seguir.

### 4.1 Análise das respostas relacionadas à parte I - Dados gerais

Os dados compostos na Parte I do questionário (disponibilizado nos apêndices) seguiram a seguinte ordem: gênero, idade, estado civil, se desenvolve atividade remunerada, tipo de atividade desenvolvida, faixa de renda, se possui dependentes financeiros, qual semestre está cursando no curso de administração e o turno.

Desta forma, o Gráfico 1 evidencia o resultado obtido a partir da pergunta inicial na qual fez referência ao gênero dos respondentes.

**GRÁFICO 1 – Gênero**

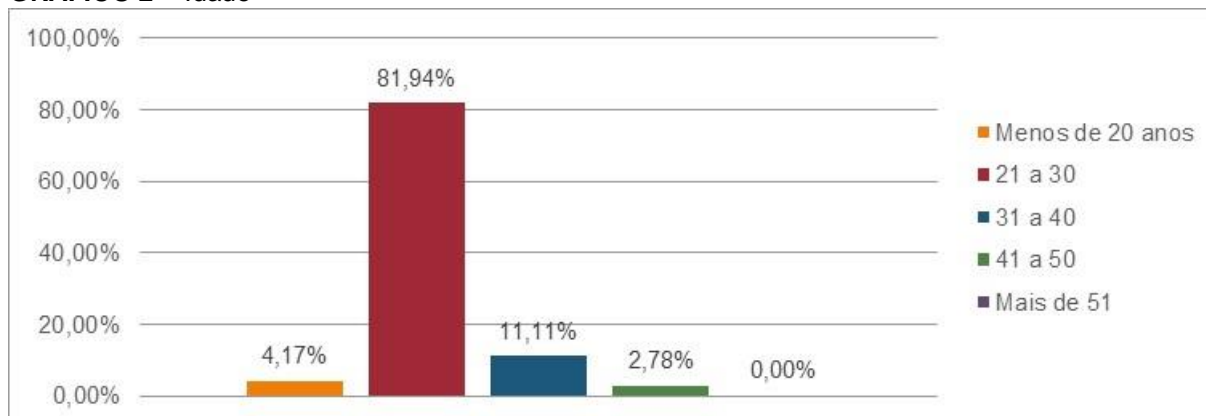


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Compreende-se ao analisar o gráfico, que na instituição de ensino superior particular escolhida, com ênfase no curso de administração o percentual de alunos do gênero feminino é superior ao gênero masculino, onde as mulheres atingem um percentual de 51,39% e os homens 48,61%.

No Gráfico 2 foram analisados os dados referente a idade de cada aluno e apresentada em agrupamentos.

**GRÁFICO 2 – Idade**

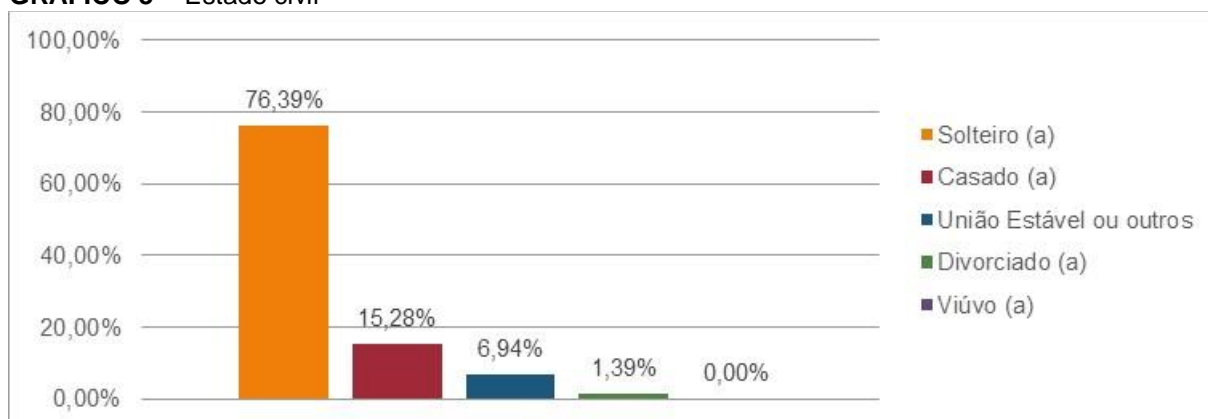


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o exposto no Gráfico 4,17% dos alunos participantes possuem menos de 20 anos, sendo considerados adolescentes, pois segundo a Lei 8.069 da constituição, são considerados adolescentes pessoas entre 12 a 18 anos, e em alguns casos particulares até os 21 anos de idade.

Porém 81,94% dos entrevistados, assim sendo a maioria possuem entre 21 a 30 anos essa idade é compreendida como o início da vida adulta de cada ser humano, sendo enfatizada pelo processo de construção da vida profissional e financeira. 11,11% possuem entre 31 a 40 anos encaixando-se assim na própria fase adulta, apenas 2,78% dos entrevistados possuem entre 41 a 50 anos. Observou-se ainda que nenhum aluno é maior de 51 anos de idade, desta forma conclui-se que maior parte dos entrevistados é composta por adultos.

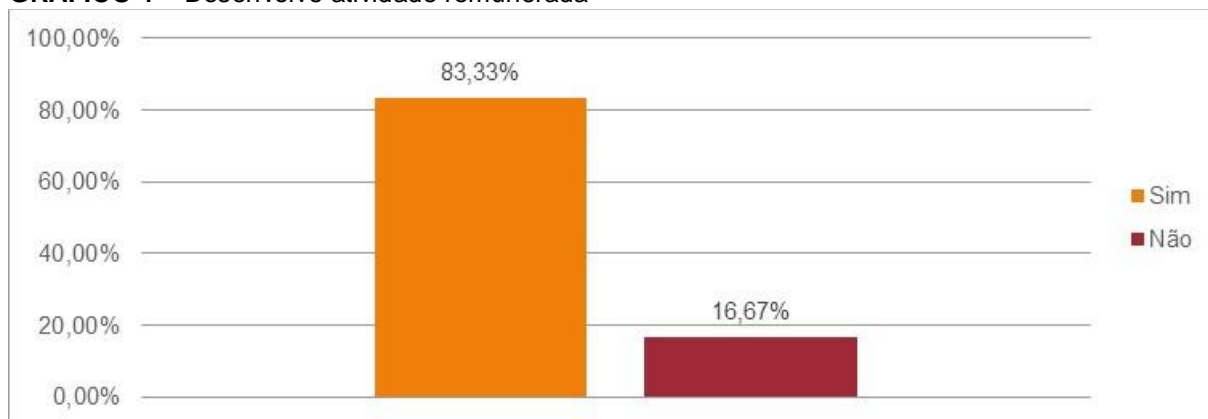
O Gráfico 3 ressalta o resultado referente ao estado civil dos alunos entrevistados. Conforme os dados apresentados verificam-se que 76,39% dos alunos possuem estado civil solteiro (a), sendo considerados como a maioria.

**GRÁFICO 3 – Estado civil**

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observou-se que 15,28% dos alunos são casados, 6,94% detém de união estável ou outros tipos de relacionamentos, somente 1,39% dos entrevistados são divorciados. Na pesquisa não foi identificado nenhum indivíduo viúvo.

O Gráfico 4 aponta o resultado dos entrevistados que desenvolvem atividade profissional.

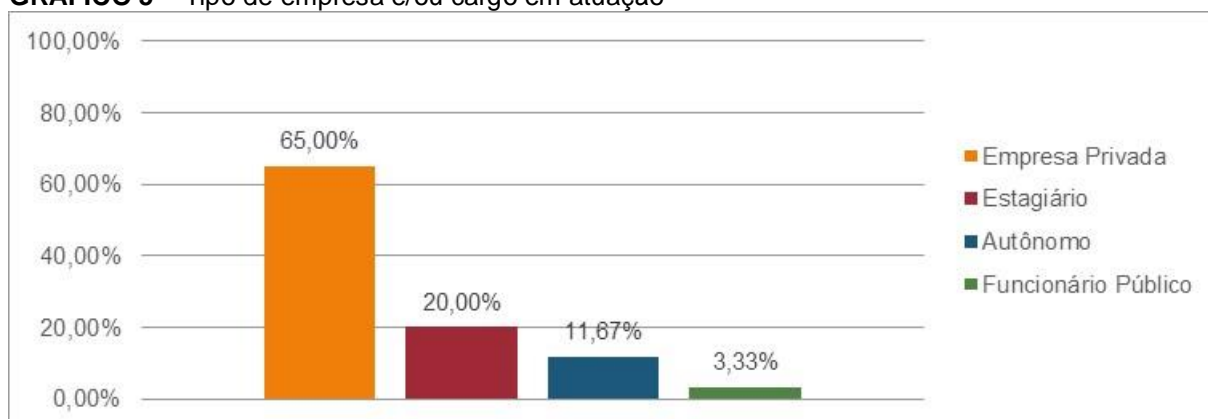
**GRÁFICO 4 – Desenvolve atividade remunerada**

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Diante das informações obtidas, analisou-se que 83,33% dos entrevistados desenvolvem atividade remunerada, o que agrega a pesquisa devido ao fato de terem percepções claras baseada nas suas vivencias de mercado. Somente 16,67% não desenvolvem atividade remunerada atualmente.

Buscando-se um maior conhecimento sobre a vivência de mercado dos entrevistados, expõe-se o Gráfico 5, com dados respectivos ao tipo de atividade ou cargo em atuação. Buscou-se averiguar se os entrevistados em questão possuíam algum tipo de negócio próprio ou se atuavam em empresa privada ou pública.

**GRÁFICO 5** – Tipo de empresa e/ou cargo em atuação

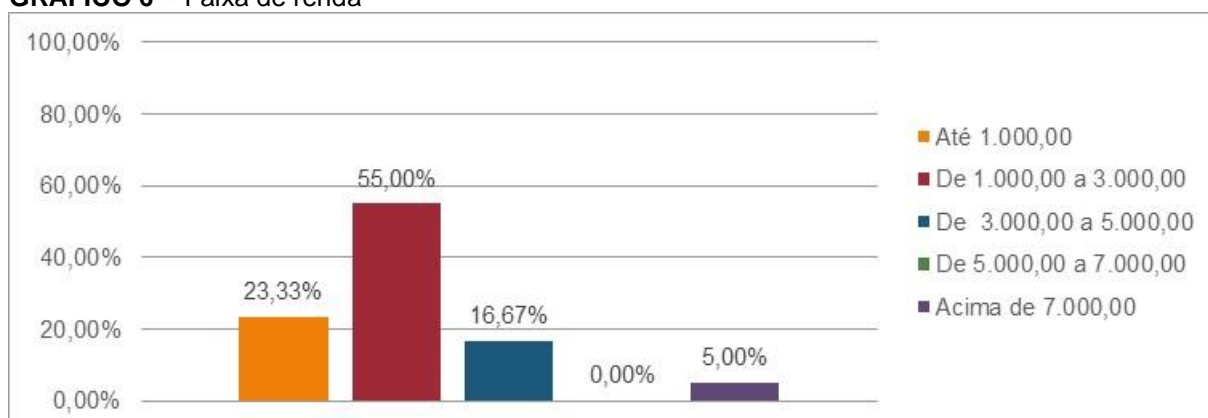


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O gráfico ilustra que 65% dos entrevistados atuam em empresas privadas, esses são a maioria. 20% são estagiários, os demais 11,67% são autônomos e apenas 3,33% dos entrevistados são funcionários públicos.

O Gráfico 6 apresenta o resultado obtido referente a faixa de renda dos entrevistados.

**GRÁFICO 6** – Faixa de renda



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme os dados apresentados no gráfico, 23,33% dos entrevistados recebem até R\$ 1.000,00 pelas atividades profissionais desenvolvidas, outros 55% recebem entre R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00.

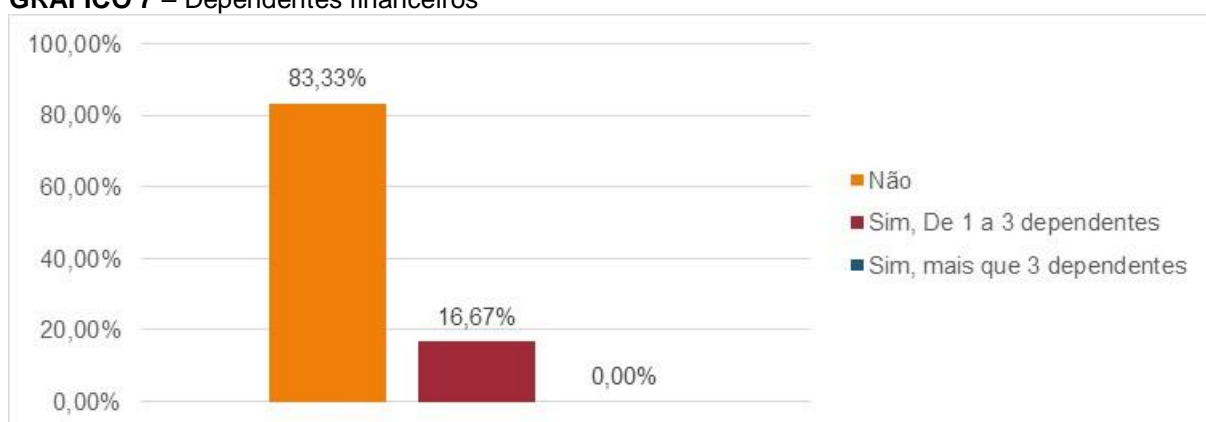


Dos demais 16,67% recebem entre R\$ 3.000,00 a 5.000,00, 0% recebe de R\$ 5.000,00 a R\$ 7.000,00 e somente 5% dos respondentes recebem acima de R\$ 7.000,00.

Nota-se que a maior parte dos entrevistados está no grupo de faixa de renda de R\$ 1.000,00 a 3.000,00 o que representa um valor superior ao salário mínimo brasileiro.

O Gráfico 7 destaca o percentual obtido sobre os entrevistados que possuem ou não dependentes financeiros.

**GRÁFICO 7** – Dependentes financeiros

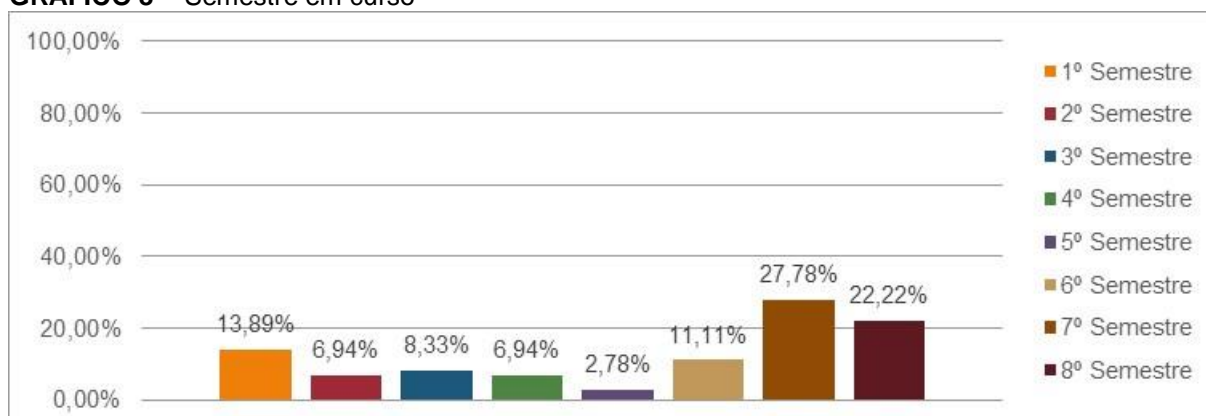


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se que 83,33% não possuem dependentes financeiros, o que retrata a maioria dos alunos. Contudo 16,67% sim, possuem pelo menos de 1 a 3 dependentes e não foi identificado nenhum entrevistado que possua acima de 3 dependentes.

Os dados expostos no Gráfico 8 representam o semestre em curso pelos alunos respondentes da pesquisa no ano de 2020.1

**GRÁFICO 8** – Semestre em curso

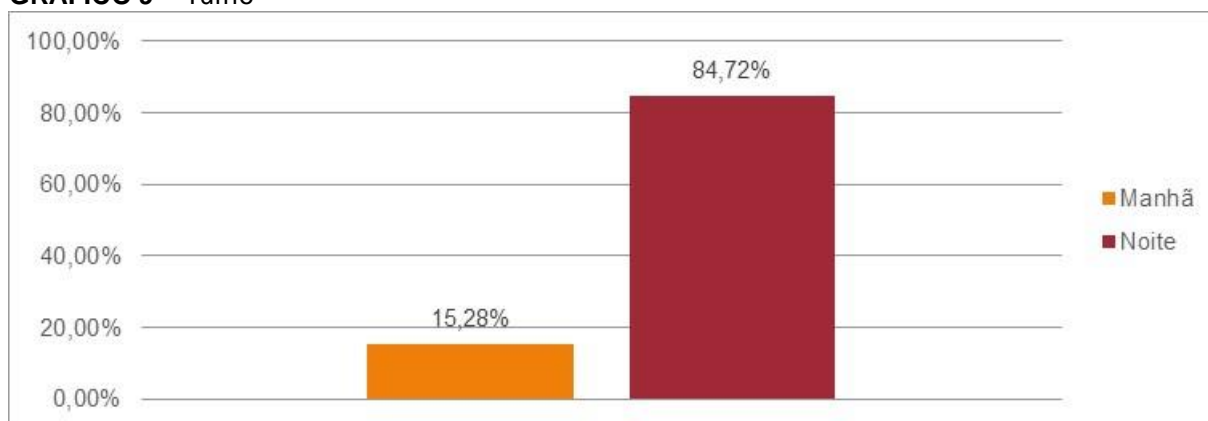


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o gráfico os alunos do 1º semestre representam 13,89%, já os alunos do 2º representam 6,94% seguido pelos do 3º que são 8,33% dos respondentes. Os alunos do 4º semestre representam 6,94% igualmente aos do 2º, apenas 2,78% representam os alunos do 5º semestre, 11,11% retrata-se aos alunos do 6º semestre, a concentração maior de respondentes foi dos alunos do 7º semestre sendo representado por 27,78% dos respondentes e por fim 22,22% os alunos do 8º semestre.

O Gráfico 9, tem se a representação gráfica relacionada ao turno em que os alunos estão matriculados, é perceptível que a maioria dos respondentes pertencem ao turno da noite onde constatamos um percentual de 84,72%.

**GRÁFICO 9** – Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Objetivando uma compreensão mais enfática ao leitor quanto aos dados demográficos apurados com o Apêndice A, evidencia-se adiante a Tabela 4 que indica o resumo de todos os gráficos ilustrados anteriormente.

**TABELA 4** – Resumo dos Dados coletados parte I – Dados Gerais relacionados aos participantes

<b>Gênero</b>							
Feminino – 51,39%				Masculino 48,61%			
<b>Faixa Etária</b>							
Menor 20 – 4,17%	21 a 30 – 81,94%	31 a 40 – 11,11%	41 a 50 – 2,78%	Maior de 50 – 0			
<b>Estado civil</b>							
Solteiro – 76,39%	Casado – 15,28%	União – 6,94%	Divorciado – 1,39%	Viúvo – 0			
<b>Atividade Remunerada</b>							
Sim – 83,33%				Não – 16,67%			
<b>Tipo de empresa e/ou cargo em atuação</b>							
Privada – 65%	Pública – 3,33%		Autônomo – 11,67%		Estagiário – 20%		
<b>Faixa de renda</b>							
Até 1.000,00 23,33%	1.000,00/3.000,00 55,00%	3.000,00/5.000,00 16,67%	5.000,00/7.000,00 -	Acima 7.000,00 5,00%			
<b>Dependentes financeiros</b>							
Nenhum – 83,33%		1 a 3 -16,67%			Mais de 3 - 0		
<b>Semestre em curso</b>							
1º – 13,89	2º – 6,94%	3º – 8,33%	4º – 6,94%	5º – 2,78%	6º – 11,11	7º – 27,78	8º – 22,22
<b>Turno</b>							
Manhã – 15,28%				Noite – 84,72%			

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Ao se observar a Tabela 4 percebe-se que a representatividade maior é do gênero feminino, encontram-se na faixa etária compreendida entre 21 a 30 anos de idade, a maioria possui estado civil solteiro (a), grande parte exerce atividade remunerada em empresas privadas, possuindo uma faixa de renda em torno de R\$ 1.000,00 a 3.000,00 reais, não possuem nenhum dependente financeiro, cursando o a grande maioria o 7º semestre, em seguida o 8º e o 1º e por último o 1º semestre, durante o turno da noite.

Passa-se a seguir a analisar os dados relativos aos objetivos específicos do estudo, no qual será relatado pontos a respeito da diversidade.

## 4.2 Dados específicos

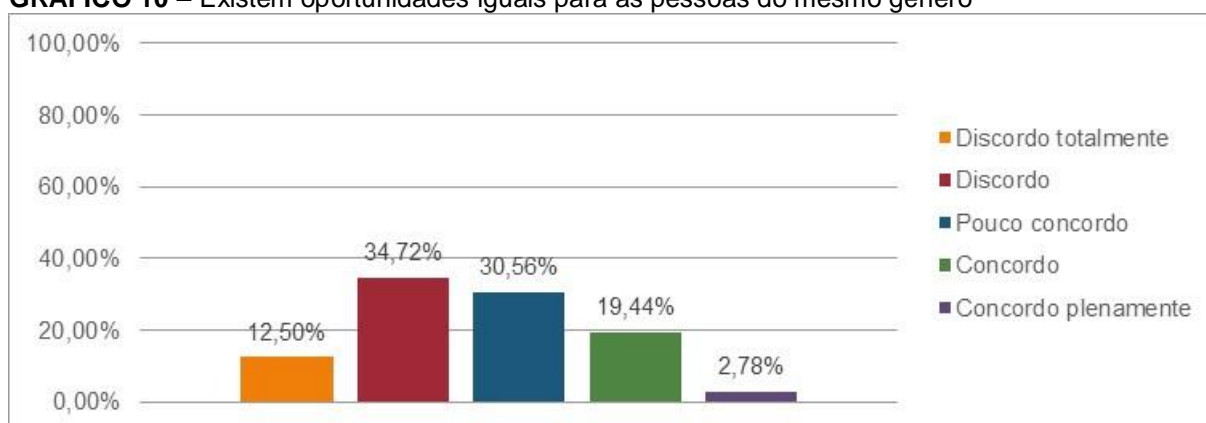
Conforme evidenciado no apêndice B, os quesitos analisados foram: Quanto a percepção das oportunidades frente às diversidades nas organizações, percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações, com quais dessas diversidades o respondente já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional, obstáculos gerados nas organizações devido a diversidade e por último os danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade.

### 4.2.1 Percepção das oportunidades frente às diversidades nas organizações

Os gráficos a seguir tratam da percepção dos respondentes da pesquisa quanto as oportunidades existentes frente às diversidades nas organizações, as perguntas realizadas foram ilustradas por meio de gráficos, objetivando uma compreensão clara ao leitor dos dados coletados.

Desta forma, o Gráfico 10 evidencia a existência de oportunidades iguais para pessoas do mesmo gênero.

**GRÁFICO 10** – Existem oportunidades iguais para as pessoas do mesmo gênero



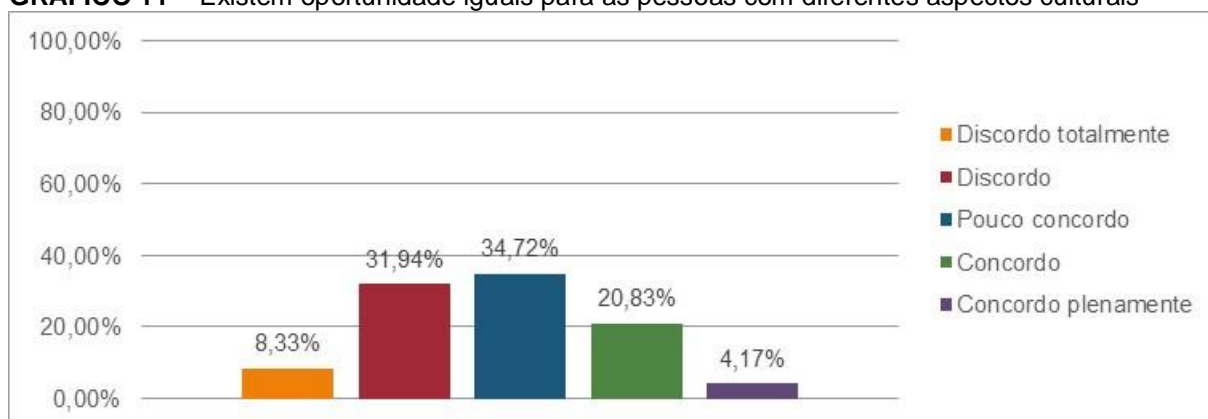
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se que diante da percepção dos entrevistados 34,72% discordam que existem oportunidades iguais para pessoas do mesmo gênero enquanto que 30,56% pouco concordam com a pergunta em questão, as respostas em questão vão de encontro aos estudos de Zauli (2013) onde afirma que a igualdade almejada nem sempre corresponde ao que é certo que no caso a ênfase refere-se a igualdade de

gênero, pois mulheres brancas e negras ainda recebem salários inferiores e não conseguem ascender em cargos executivos.

O Gráfico 11 corresponde a existência de oportunidades iguais para as pessoas com diferentes aspectos culturais.

**GRÁFICO 11** – Existem oportunidade iguais para as pessoas com diferentes aspectos culturais



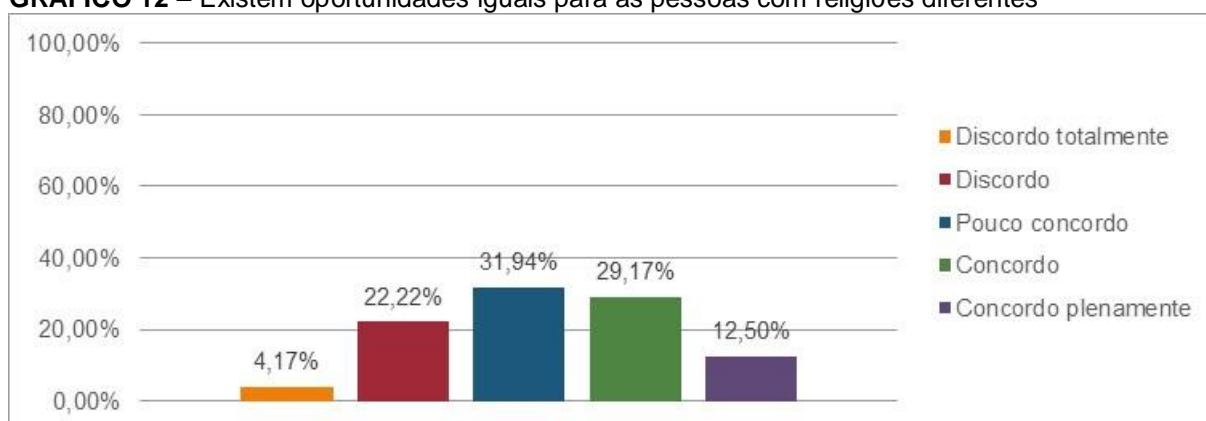
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme exposto no gráfico 11, 8,33% dos respondentes “discordam totalmente”, outros 31,94% “ discordam”, enfatiza-se então que 40,27% discordam que exista oportunidades iguais para pessoas de diferentes aspectos culturais.

Contrário a esse resultado temos 34,72% dos entrevistados que “concordam pouco”, 20,83% que “concordam” e 4,17% que “concordam plenamente”, somando um percentual de 59,72 que sim concordam que existem oportunidades iguais. Desta forma destaca-se a afirmação de Celi (2019) quando ressalta que as pessoas podem viver em diferentes países e cidades e mesmo assim manter seus aspectos culturais (tradições, crenças, costumes sociais, idiomas, entre outros).

O Gráfico 12 ressalta se existem oportunidades iguais para as pessoas com religiões diferentes.

A seguir expõe-se o gráfico no qual evidenciará o resultado baseado na percepção dos alunos sobre a existência de oportunidades iguais para pessoas de diferentes religiões dentro das organizações.

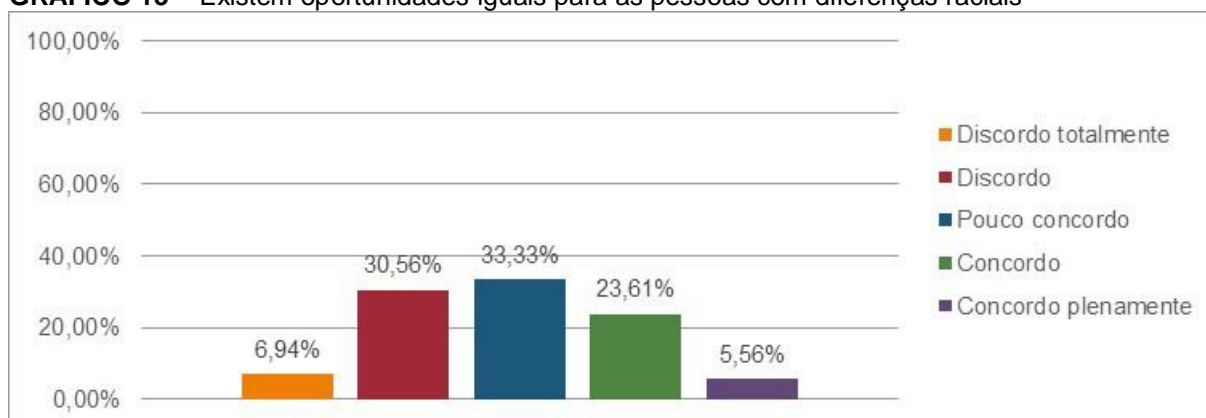
**GRÁFICO 12** – Existem oportunidades iguais para as pessoas com religiões diferentes

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os resultados obtidos foram os seguintes: dos respondentes 4,17% “discordam totalmente”, 22,22% “discordam” da pergunta em questão, assim pode-se concluir que 26,39% dos entrevistados discordam da pergunta e acreditam que existe oportunidade iguais para as pessoas com religiões diferentes.

Ao contrário destes, 31,94% “pouco concordam”, 29,17% que “concordam” e 12,50% “concordam plenamente”, assim pode-se destacar que 73,61% dos entrevistados concordam que não existem oportunidades iguais, junto a eles tem – se Silva (2004) onde afirma que mesmo em um mundo globalizado e atualizado existem muitas vertentes contrárias aos diferentes tipos de religiões ocasionando ainda preconceitos e questionamentos sobre as inúmeras religiões existentes no mundo.

O Gráfico 13 analisa a opinião dos alunos referente a existência de oportunidade iguais para pessoas com diferenças raciais.

**GRÁFICO 13** – Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferenças raciais

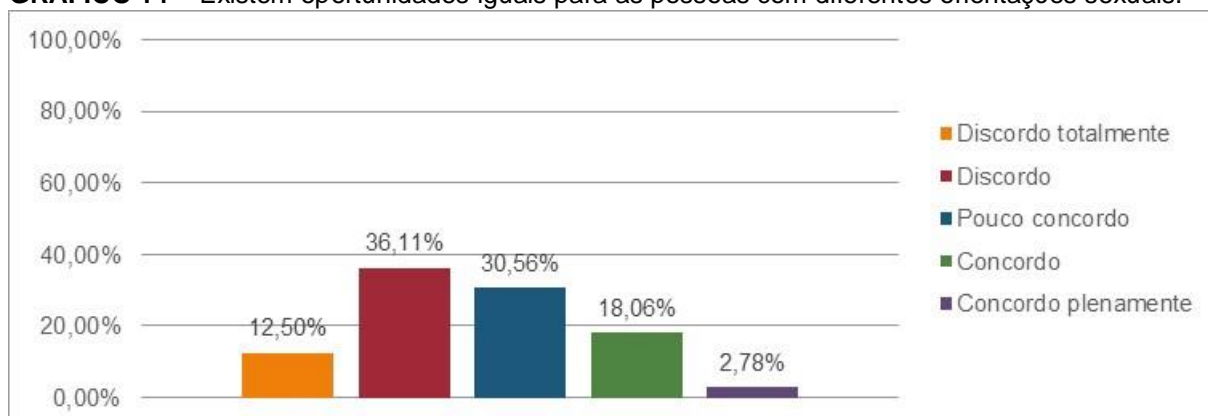
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com os dados expostos no gráfico 13, 6,94% dos alunos “discordam totalmente” e 30,56% somente “discordam”, nesse sentido conclui-se que 37,50% discordam que existam oportunidades iguais para pessoas com diferenças raciais, de encontro as respostas dos alunos temos Sousa (2017) ressaltando que a inclusão de cotas para negros no sistema, ocorre devido ao fato das problemáticas existentes no qual ainda acontece distinção de negros e brancos.

Em contrapartida a percepção dos demais alunos determina que existem oportunidades iguais para as pessoas com diferenças raciais, concluindo que 33,33% “pouco concordam”, 23,61% que somente “concordam” e 5,56% que “concordam plenamente”, somando-se um total de 62,50% de concordância.

No Gráfico 14 ilustra-se a percepção dos alunos sobre a existência de oportunidades iguais para as pessoas com diferentes orientações sexuais.

**GRÁFICO 14** – Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferentes orientações sexuais.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

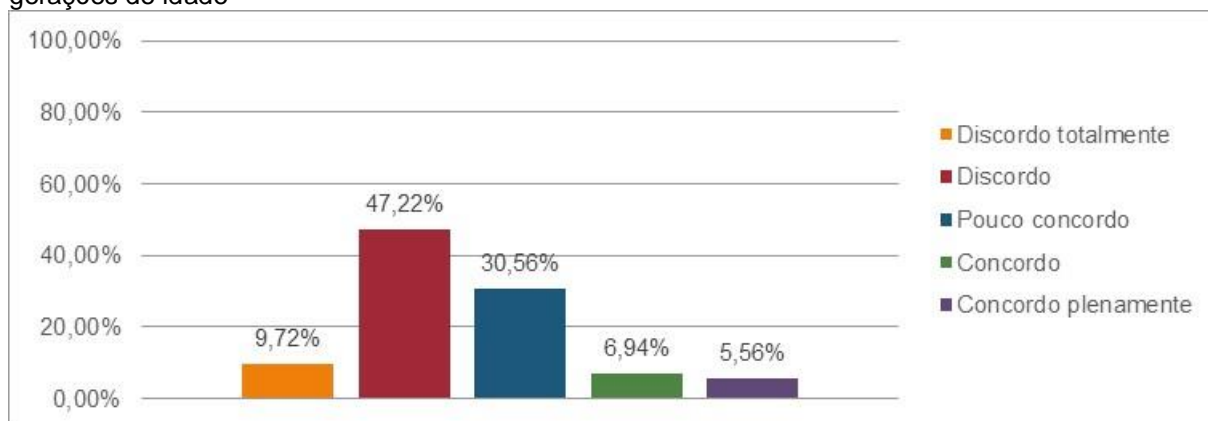
De acordo com o gráfico 14, 12,50% dos alunos “discordam totalmente” enquanto que 36,11% somente “discordam” o que coincide com a opinião do Ministério público e a igualdade de direitos para LGBTQ+ (2017) onde afirmam que as pessoas dentro das organizações ainda sofrem obstáculos, e a sua permanência no mercado de trabalho é vulnerável devido a sua orientação sexual por conta de preconceitos da sociedade pela não aceitação do que diverge ao que lhe é certo.

Contrário a esses resultados temos os alunos que concordam que dentro das organizações existe igualdade mesmo as pessoas tendo orientações sexuais diferentes, não possuindo influência na sua permanência e desenvolvimento no mercado de trabalho, portanto temos 30,56% dos respondentes que “pouco

concordam”, 18,06% que “concordam” e somente 2,78% “concordam plenamente” gerando assim um percentual total de 51,40% de concordância sobre a questão.

No Gráfico 15 ilustra-se a percepção dos alunos sobre as oportunidades iguais nas organizações frente as diferentes gerações de idade.

**GRÁFICO 15** – Existem oportunidades iguais para as pessoas que estão enquadradas em diferentes gerações de idade



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Diante da pergunta em questão 9,72% dos alunos “discordam totalmente”, e 47,22% somente “discordam” destes percentuais obtém-se um total de 56,94% de discordância sobre a questão.

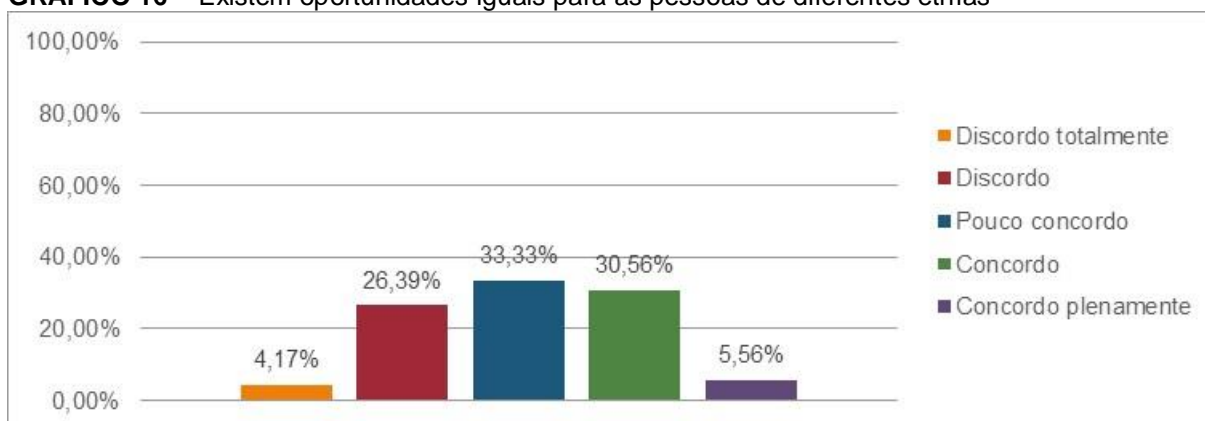
Concordando com o percentual de 56,94% destaca-se Zemke (2008) quando relata que ainda na sociedade existe um choque de realidade entre as gerações antigas “veteranos, baby boomers e X” com a geração nova “Y e Z”. Ocorrendo uma desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho entre essas gerações.

Diferente da opinião da maioria, 43,06% dos entrevistados concordam que existem oportunidades iguais independente da geração de cada de pessoa.

No Gráfico 16 questiona-se a existência de oportunidades iguais para pessoas de diferentes etnias.

Expõe-se a seguir o resultado referente a percepção dos entrevistados a respeito das oportunidades iguais dentro das organizações para pessoas que possuem diferentes etnias.



**GRÁFICO 16** – Existem oportunidades iguais para as pessoas de diferentes etnias

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

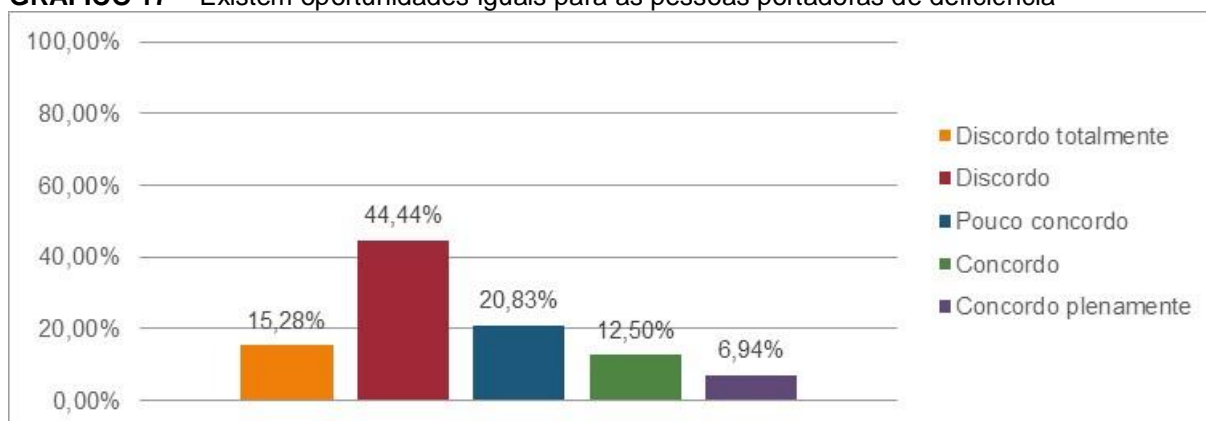
Para esse questionamento obteve-se um percentual de 4,17% dos respondentes que “discordam plenamente” e 26,39% que somente “discordam”, portanto conclui-se que 30,56% dos alunos discordam diante da existência de oportunidades iguais para pessoas com possuam etnias diferentes.

Contrário a esse percentual tem-se 33,33% dos alunos que “pouco concordam”, 30,56% que somente “concordam” e 5,56% que “concordam” plenamente, somando-se um percentual total de 69,45% de respondentes que afirmam que independente da etnia as pessoas possuem oportunidades iguais dentro das organizações.

E nesse sentido em concordância com os 69,45%, tem-se Infojovem (2019) no qual afirma que a diversidade de etnia está atrelada aos costumes pessoais, modos de viver, diferença linguística e que independente das questões pessoais, nada interfere as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro das organizações para essas pessoas.

O Gráfico 17, aborda a percepção dos alunos quanto as oportunidades iguais para pessoas com deficiência.

Desta forma destaca-se a seguir um gráfico no qual evidenciará o resultado baseado nas percepções dos entrevistados a respeito das oportunidades iguais existente dentro das organizações para pessoa que possuem algum tipo de deficiência.

**GRÁFICO 17** – Existem oportunidades iguais para as pessoas portadoras de deficiência

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Diante dos resultados obtidos percebeu-se que 15,28% “discordam totalmente” e 44,44% “discordam da pergunta em ênfase, os mesmos acreditam que não existem oportunidades iguais para as pessoas que possuem qualquer tipo de deficiência.

Em desacordo com esses temos 20,83% dos respondentes que “pouco concordam”, 12,50% que somente “concordam” e 6,94% que “concordam plenamente”, somando um percentual total de 40,27% que sim, concordam que existem oportunidades iguais independente das pessoas possuírem algum tipo de deficiência.

Em harmonia com a maioria cita-se Verdelio (2017) ressaltando que a população ativa de deficientes no mercado de trabalho corresponde a apenas 1% das 45 milhões de pessoas portadoras de deficiência, concluindo-se que o percentual é muito reduzido e que as oportunidades quase não existem para esse determinado grupo de pessoas.

Tendo em vista uma melhor compreensão do leitor quanto a percepção das oportunidades frente as diversidades nas organizações, apurados com o Apêndice B na parte II destaca-se a tabela 5 na qual expõe-se o resumo de todos os gráficos ilustrados anteriormente.

**TABELA 5** – Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Percepção das oportunidades frente as diversidades nas organizações

<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas do mesmo gênero</b>				
Discordo Totalmente 12,50%	<b>Discordo 34,72%</b>	Pouco Concordo 30,56%	Concordo 16,44%	Concordo plenamente 2,78%
<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferentes aspectos culturais</b>				
Discordo Totalmente 8,33%	Discordo 31,94%	<b>Pouco Concordo 34,72%</b>	Concordo 20,83%	Concordo plenamente 4,17%
<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas com religiões diferentes</b>				
Discordo Totalmente 4,17%	Discordo 22,22%	<b>Pouco Concordo 31,94%</b>	Concordo 29,17%	Concordo plenamente 12,50%
<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferenças raciais</b>				
Discordo Totalmente 6,94%	Discordo 30,56%	<b>Pouco Concordo 33,33%</b>	Concordo 23,61%	Concordo plenamente 5,56%
<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferentes orientações sexuais</b>				
Discordo Totalmente 12,50%	<b>Discordo 36,11%</b>	Pouco Concordo 30,56%	Concordo 18,06%	Concordo plenamente 2,78%
<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas que estão enquadradas em diferentes gerações de idade</b>				
Discordo Totalmente 9,72%	<b>Discordo 47,22%</b>	Pouco Concordo 30,56%	Concordo 6,94%	Concordo plenamente 5,56%
<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas de diferentes etnias</b>				
Discordo Totalmente 4,17%	Discordo 26,39%	<b>Pouco Concordo 33,33%</b>	Concordo 30,56%	Concordo plenamente 5,56%
<b>Existem oportunidades iguais para as pessoas portadoras de deficiência</b>				
Discordo Totalmente 15,28%	<b>Discordo 44,44%</b>	Pouco Concordo 20,23%	Concordo 12,50%	Concordo plenamente 6,94%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Ao observar a Tabela 5 percebe-se que a representatividade do percentual dos respondentes sobre a diversidade de gênero, de orientação sexual, de gerações diferenciadas e de pessoas com deficiência possuem uma discordância predominante na qual os mesmos acreditam que não existem oportunidades iguais para as pessoas que se enquadram nesses tipos de diversidade, obtendo-se assim obstáculos no seu desenvolvimento dentro das organizações.

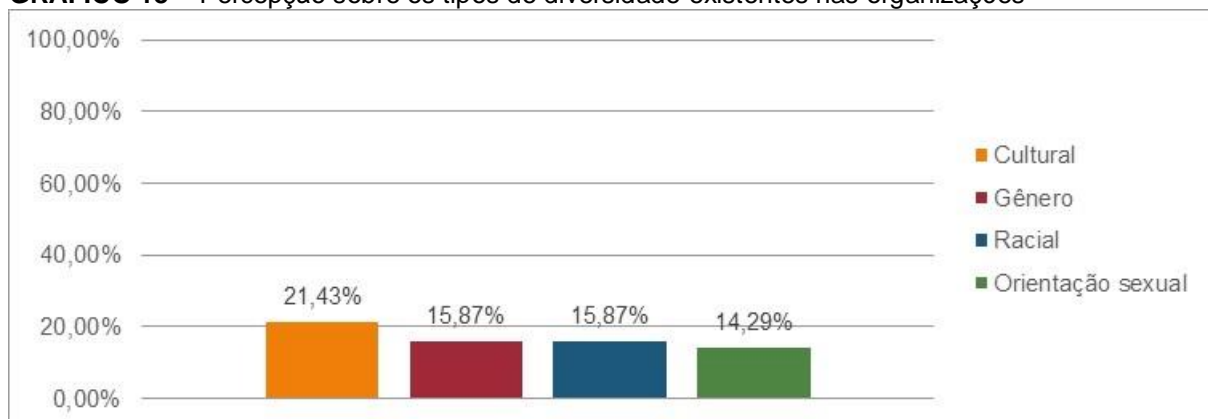
Quanto as demais diversidades que se refere aos aspectos culturais, diferentes religiões, diferenças raciais, e diferentes etnias, concluiu-se que os respondentes “pouco concordam” portanto acreditam que podem existir poucas, mas sim existem oportunidades para as pessoas que fazem parte desses determinados tipos de diversidade, pois independente de suas diferenças podem conseguir amplo desenvolvimento no mercado de trabalho.

Passa-se a seguir a analisar os dados relacionados aos objetivos específicos com o intuito de identificar os tipos de diversidade predominantes dentro das organizações baseada na percepção dos alunos.

#### 4.2.2 Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações

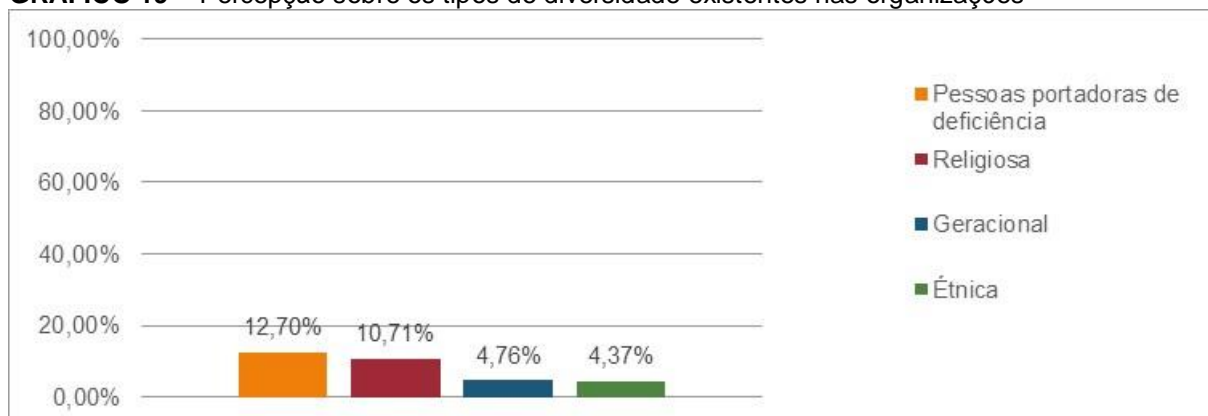
Para uma compreensão ampla ao leitor e harmonização gráfica quanto a estrutura, observa-se os gráficos 18 e 19 expondo os vários tipos de diversidade. Sabendo-se que os são inúmeros, destaca-se a percepção dos alunos quanto aos tipos de diversidade existentes.

**GRÁFICO 18** – Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

**GRÁFICO 19** – Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme exposto percebe-se que 21,43% dos alunos acreditam que a diversidade cultural tem maior predominância existencial nas organizações, 15,87%

que classifica a diversidade de gênero e racial com determinada predominância, em seguida, a orientação sexual que se enquadra numa porcentagem de 14,29%, 12,70% acredita que as diversidades de pessoas portadoras de deficiência possuem predominância, 10,71% a diversidade religiosa, e somente 4,76% e 4,37% acreditam na existência predominante da geracional e étnica.

Diante das percepções dos alunos cita-se Freitas (2016) ao ressaltar que os tipos de diversidades se enquadram em determinados grupos relacionadas a gênero, etnia, orientação sexual, formação profissional, pertencimento cultural, social ou econômico.

Nesse sentido Ghetler (2015) afirma que existem diferentes modos de agir, ser e pensar pensando por esse aspecto as pessoas claramente são diferentes sejam por um diferencial de gênero, etnia, cultura, geração, religião, pessoas com necessidades especiais, de estados ou países diferentes.

Considerando-se uma ampla compreensão do leitor quanto aos tipos de diversidade existentes, destaca-se a seguir a Tabela 6 que irá apresentar um resumo dos gráficos anteriores.

**TABELA 6** – Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações

<b>Tipos de diversidade</b>			
Cultural 21,43%	Gênero 15,87%	Racial 15,87%	Orientação Sexual 14,29%
<b>Tipos de diversidade</b>			
Pessoas portados de deficiência 12,50%	Religiosa 10,71%	Geracional 4,76%	Étnica 4,37%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

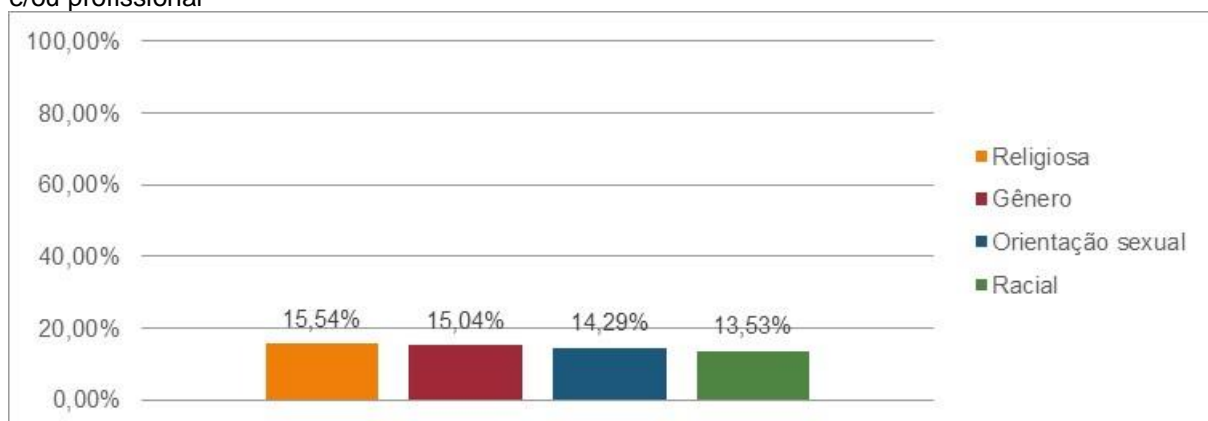
Ao observar a Tabela 6 pode-se perceber que a representatividade maior acredita que a diversidade cultural, de gênero, racial e de orientação sexual possuem maior ênfase nas relações das organizações, resultado esse baseado em suas percepções.

#### 4.2.3 Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional

Para uma compreensão e harmonização ao leitor os gráficos 20 e 21 a seguir tratam da vivência de mercado e ou acadêmica de cada participante, baseado em suas experiências nas quais os mesmos tiveram contato com algum tipo de diversidade.

Assim, o Gráfico 20 ilustra a maioria dos alunos tiveram mais contato seja profissional e/ou acadêmico com a diversidade religiosa considerando-se um percentual de alunos de 15,54%, em seguida encontra-se a de gênero com 15,04%, a diversidade de orientação sexual com 14,29%, e a racial com 13,53% dos respondentes.

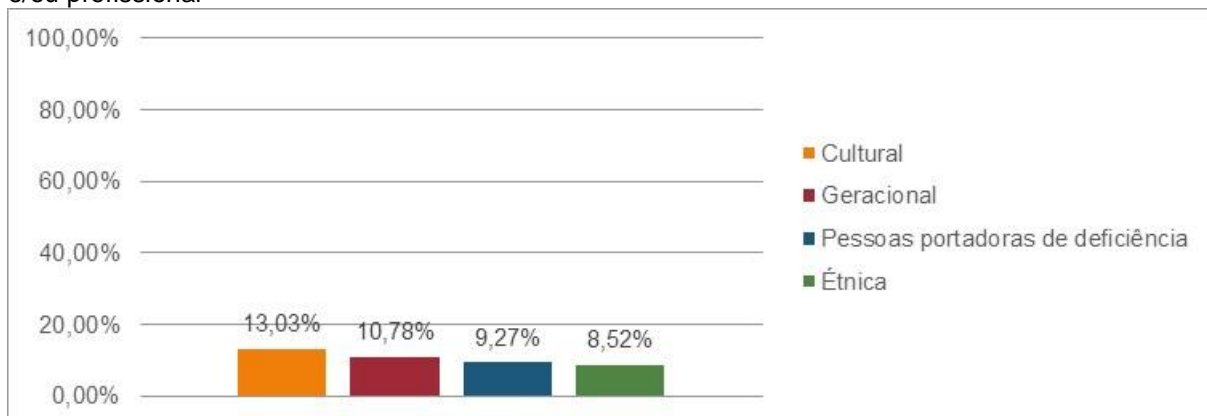
**GRÁFICO 20** – Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observando-se o Gráfico 21 temos a diversidade cultural que encontra-se num percentual de 13,03%, logo depois os alunos classificados em 10,78% tiveram contato com a diversidade geracional, por fim 9,72% dos alunos tiveram contato com a diversidade de pessoas portadoras de deficiência e somente 8,52% teve algum tipo de contato com a diversidade étnica.

**GRÁFICO 21** – Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em coerência as respostas dos alunos Medeiros et al (2014) afirma que dentro das organizações existe uma determinada predominância de alguns tipos de diversidade sendo elas: geracional, gênero, racial, pessoas portadoras de deficiência e orientação sexual, partindo desse pressuposto a facilidade de contato das pessoas são relevantes entre esses tipos de diversidade.

Opinião reforçada por Gonçalves (2015) ao destacar que as diferenças das pessoas vão além de gênero e raça, o que na sociedade favorece o contato das pessoas entre si com diversos tipos de diferenças como estilos de vida, condições socioeconômicas, nacionalidade, ascendência, idade, estado civil, deficiência física ou mental, orientação sexual e religião.

Buscando uma melhor compreensão do leitor quanto ao contato dos alunos com os diferentes tipos de diversidade, destaca-se adiante a Tabela 7 que apresenta o resumo dos gráficos ilustrados anteriormente.

**TABELA 7** – Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional

Tipos de diversidade			
Religiosa 15,54%	Gênero 15,04%	Orientação Sexual 14,29%	Racial 13,53%
Tipos de diversidade			
Cultural 13,03%	Geracional 10,78%	Pessoas portadoras de deficiência 9,27%	Étnica 8,52%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Percebe-se, conforme os itens em destaque que a predominância de contato dos alunos está interligada com as seguintes diversidades: religiosa, gênero,

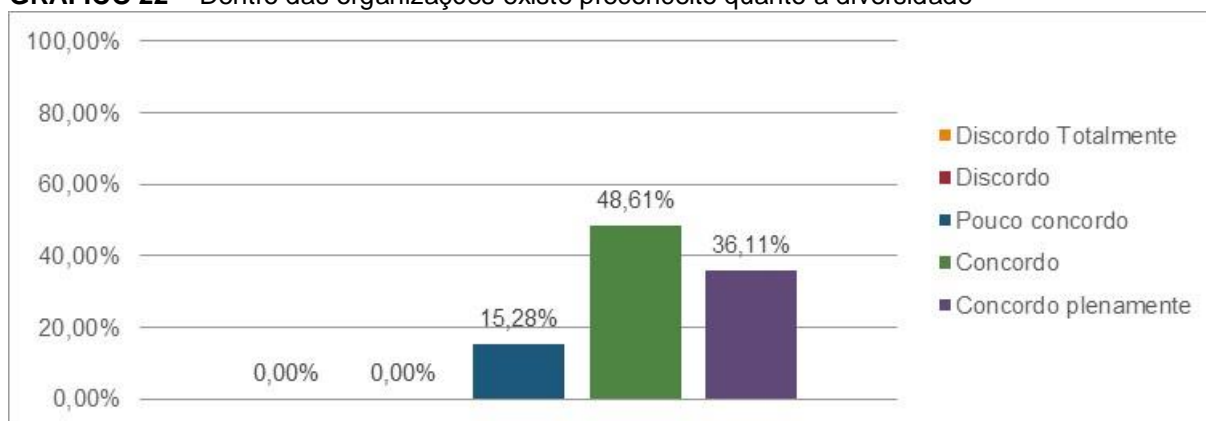
orientação sexual, racial e cultural seja de forma profissional e/ou acadêmica. Já com relação as demais diversidades os alunos tiveram pouquíssimo contato.

#### 4.2.4. Obstáculos gerados nas organizações devido a diversidade

Os gráficos a seguir procuram ilustrar a percepção dos alunos quanto aos obstáculos ocasionados nas organizações, devido a diversidade. Inicia-se dessa forma com o Gráfico 22, ressaltando se dentro das organizações existe preconceito quanto a diversidade.

Assim, ao serem questionados observa-se que 100% dos entrevistados concordam que existem preconceitos dentro das organizações quanto a diversidade.

**GRÁFICO 22** – Dentro das organizações existe preconceito quanto a diversidade

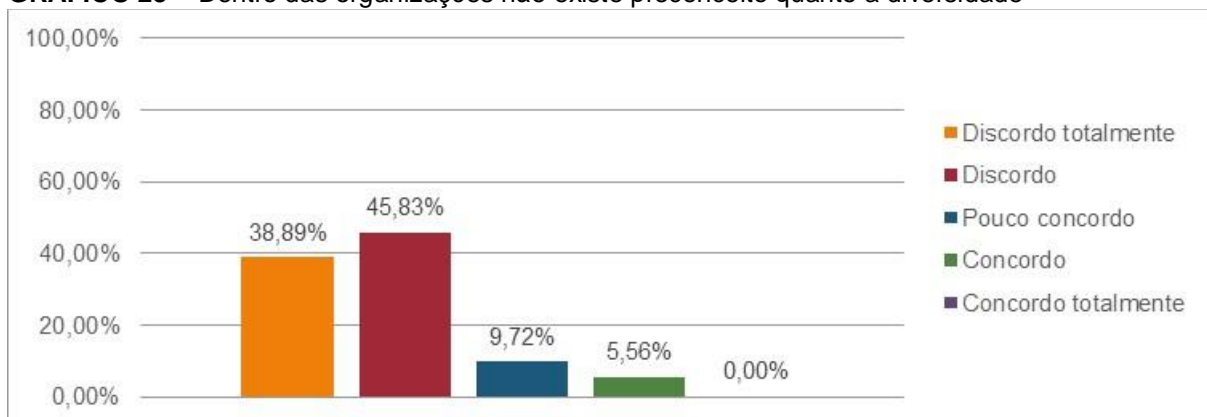


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Entende-se dessa forma que a pergunta em questão vai de encontro aos estudos de Bohlander e Snell (2015) quando relatam que os gestores devem instituir claramente a gestão da diversidade como forma de inclusão para que se possa proporcionar as mesmas oportunidades a todos independentemente de cor, etnia, cultura, religião, pessoas portadoras de deficiência. As organizações adotando medidas proativas irá ajudar na redução do impacto da discriminação entre as pessoas.

O Gráfico 23 irá apresentar dados sobre a percepção dos alunos se dentro das organizações não existe preconceito quanto a diversidade.



**GRÁFICO 23** – Dentro das organizações não existe preconceito quanto a diversidade

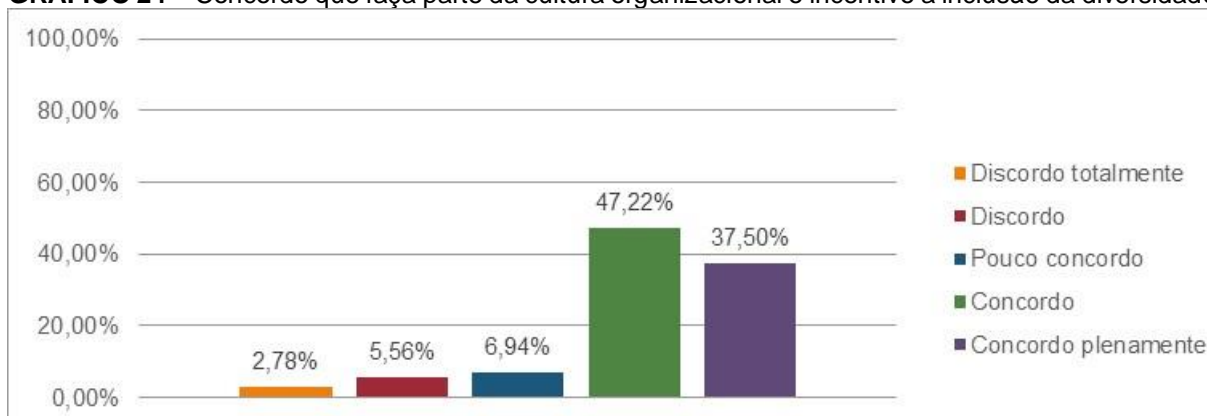
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o gráfico 23, 84,72% alunos “ discordam” da pergunta em questão, acreditando que sim o preconceito é perceptível dentro das organizações. Somente 15,28% concordam com a indagação.

Assim conclui-se que a maior parte dos alunos acredita na existência do preconceito quanto a diversidade dentro das organizações.

E, nesse sentido, discordando do percentual de percepção dos 15,28% dos entrevistados tem-se Marques (2017) ao dissertar que a diversidade nas empresas é muito importante para trazer um ambiente com geração de novas ideias e inclusão de novas relações e conhecimentos abrangentes sobre as diferenças das pessoas, obtendo-se assim relacionamentos harmônicos livre de preconceitos.

O Gráfico 24 ilustra os dados obtidos quanto a concordância dos alunos em relação ao incentivo a inclusão da diversidade na própria cultura organizacional.

**GRÁFICO 24** – Concordo que faça parte da cultura organizacional o incentivo a inclusão da diversidade

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

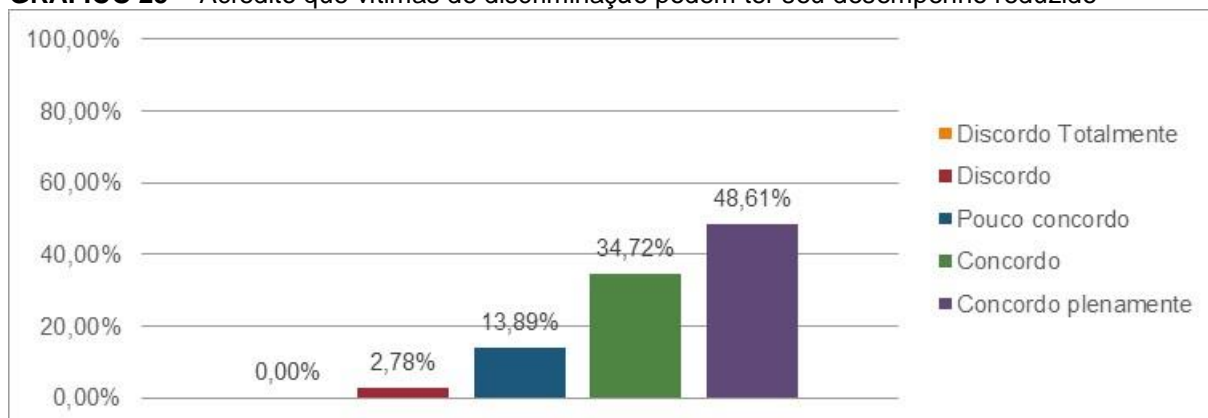
Os resultados obtidos diante dessa pergunta foi que 91,66% dos entrevistados “concordam” que a inclusão a diversidade faça parte da cultura organizacional e somente 8,34% dos alunos “discordam”. Diante desse resultado coloca-se as palavras de Sales (2017) quando ressalta que o incentivo a inclusão da diversidade é um diferencial para as organizações pois com o avanço da globalização é necessários perfis de colaboradores diferentes para que se possa ter vantagem competitiva dentro das organizações.

O Gráfico 25 retrata a percepção dos alunos sobre o fato da discriminação afetar o desempenho dos colaboradores dentro das organizações.

Conforme o gráfico aponta-se um percentual de 2,78% dos entrevistados que não acreditam que os colaboradores possam ter seu desempenho reduzido.

Divergindo dessa minoria temos 13,89% que “concordam pouco”, 34,72% “concordam” e 48,61% “concordam plenamente” com a afirmação.

**GRÁFICO 25** – Acredito que vítimas de discriminação podem ter seu desempenho reduzido

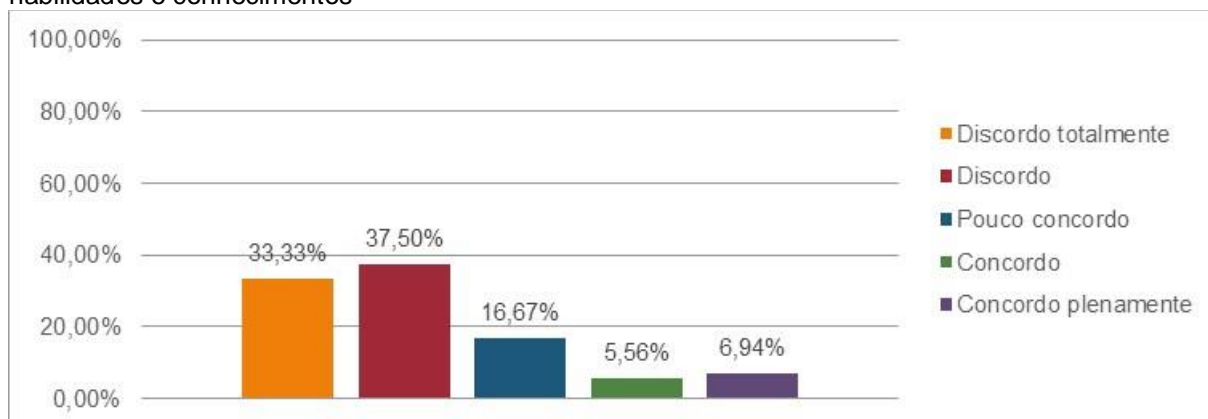


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Desta forma observa-se que 97,22% dos alunos acreditam que sim a discriminação pode afetar o desempenho das pessoas, ao que corrobora com os estudos de Bulgarelli (2017) quando destaca que gestão da diversidade pode transformar todo o ambiente organizacional, tornando o trabalho mais dinâmico, para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas a ponto de ter seu desempenho comprometido, porque na verdade a gestão necessita de intervenção prática e não apenas uma contemplação.

No Gráfico 26, tem-se a representação gráfica a respeito da percepção dos alunos sobre a existência de igualdade de oportunidades para todas as pessoas.

**GRÁFICO 26** – Existe igualdade de oportunidade para as mesmas pessoas com as mesmas habilidades e conhecimentos



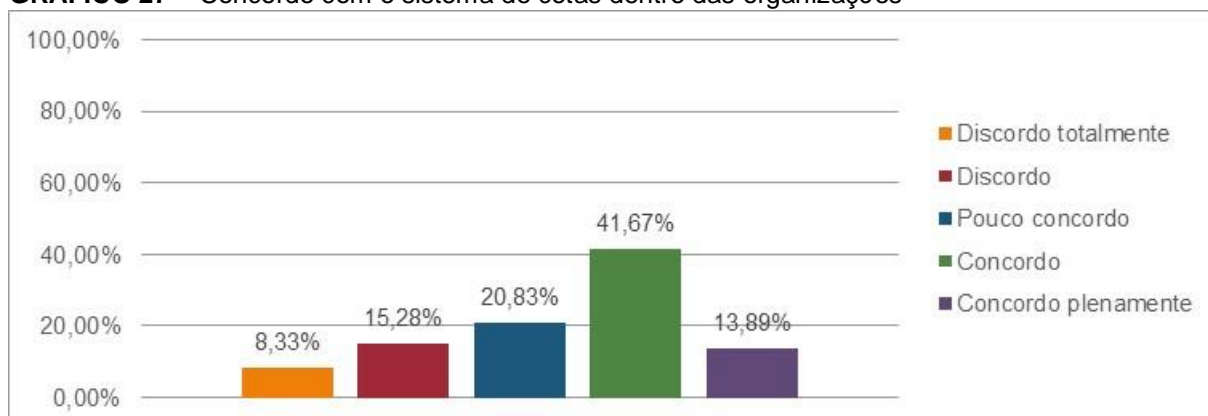
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se que 33,33% “discordam totalmente”, 37,50% “discordam”, 16,67% “pouco concorda”, 5,56% “concorda” e 6,94% “concorda plenamente”. Desta forma destaca-se que 70,83%, discordam sobre essa igualdade, os mesmos acreditam que existem sim diferenças na questão das oportunidades perante as diversidades existentes.

De encontro a essa percepção tem-se Zauli (2013) ressaltando que os grupos de pessoas lutam diariamente pela igualdade de oportunidade dentro das organizações, para que se possa ter os mesmo direitos e condições sociais, independentemente de suas diferenças.

O Gráfico 27 analisa a opinião dos alunos sobre o sistema de cotas dentro das organizações.

**GRÁFICO 27** – Concordo com o sistema de cotas dentro das organizações

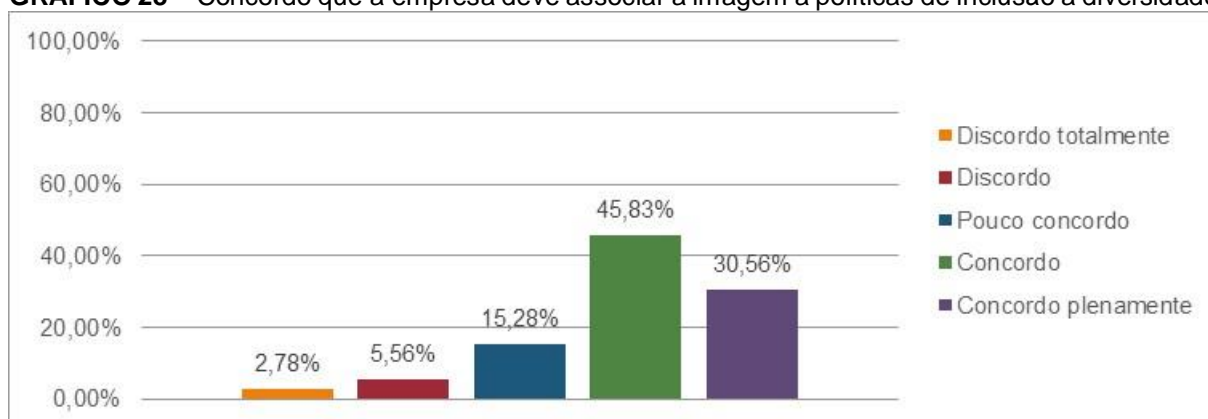


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o gráfico 76,39% dos entrevistados “concordam”, o que coincide com a opinião de Sales (2017) ao afirmar que o sistema de cotas instituído dentro das empresas, só obteve pontos positivos pois desta favoreceu-se ao crescimento da gestão da diversidade. Dos demais entrevistados 23,61 “discordam totalmente” e “discordam” sobre a pergunta em questão.

O Gráfico 28 abordou o questionamento sobre a concordância dos alunos em relação a inclusão de políticas de diversidade.

**GRÁFICO 28** – Concordo que a empresa deve associar a imagem a políticas de inclusão a diversidade



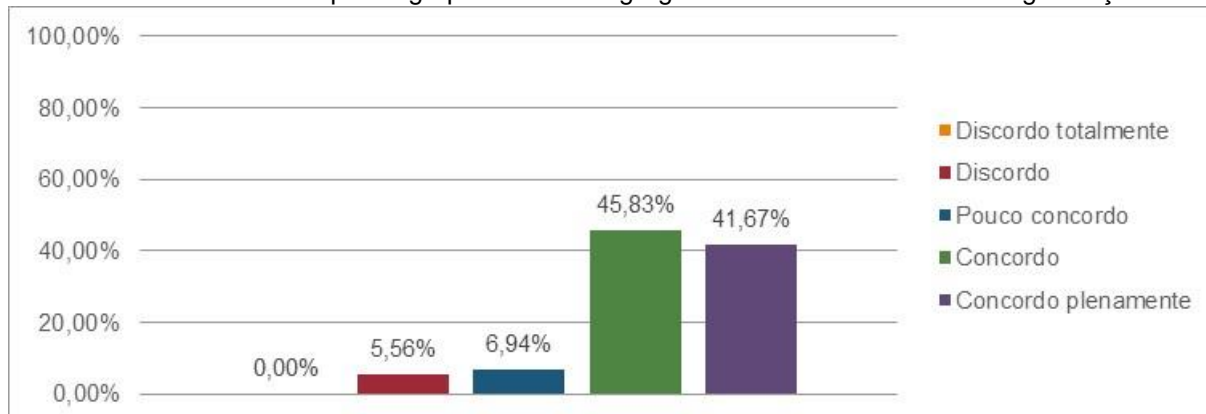
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quando questionados sobre sua percepção em relação a afirmativa em questão 15,28% dos alunos “pouco concordaram”, 45,83% “concordou” e 30,56% “concordou plenamente”. Divergindo das afirmações em questão tem-se 2,78% dos entrevistados que “discordam totalmente” e 5,56% que “discordam”, tendo uma percepção contrária a associação da imagem das empresas quanto a inclusão da diversidade.

Portanto, percebe-se um percentual de 91,67% que concordam que as empresas devem associar suas imagens a políticas de inclusão a diversidade. Corroborando a esse pensamento, destaca-se Sales (2017) ao acreditar que junto com o avanço tecnológico vieram novos desafios para todas as organizações, desta forma cada empresa deveria obter um posicionamento diferente adiante das necessidades de mudanças exigidas, nesse contexto as políticas de inclusão a diversidade tinham uma abrangência cada vez maior adiante da sociedade.

O Gráfico 29 ilustra a percepção dos alunos sobre o valor agregado pelos grupos diferenciados as organizações.

**GRÁFICO 29** – Concordo que os grupos diversos agregam valores diferenciados a organização



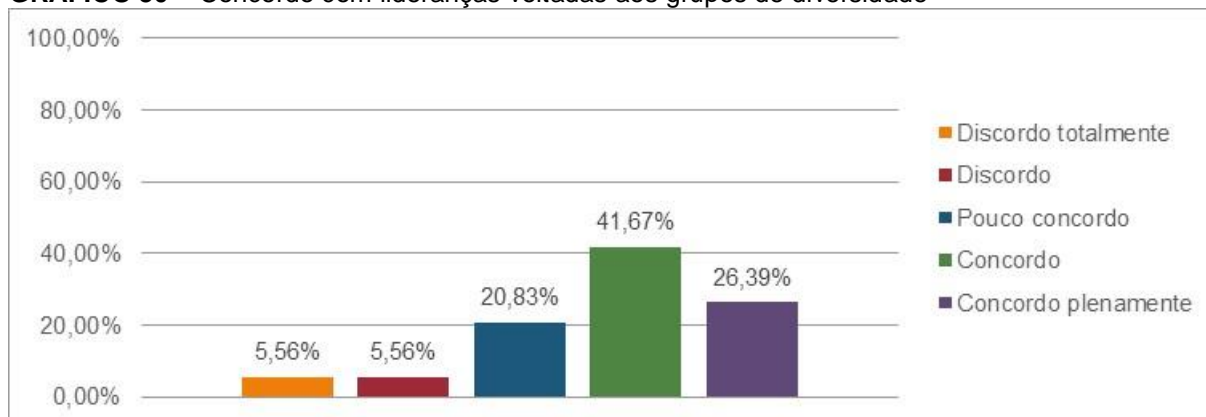
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se que conforme dados expostos no gráfico 94,44% dos entrevistados concordam que os grupos diversos agregam valor as organizações. Opondo-se a esses, 5,56% dos entrevistados “discordam” da relação feita acima sobre os valores agregados da diversidade.

Opinião que vai de encontro a percepção de Ambra (2018) ao expor que a diversidade é fundamental para as empresas pois diante de suas diferentes experiências e ideias, essas pessoas iram gerar valor agregado competitivo para as organizações.

O gráfico 30 traz a percepção dos alunos sobre as lideranças voltadas para os grupos de diversidade.

**GRÁFICO 30** – Concordo com lideranças voltadas aos grupos de diversidade



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o gráfico a maioria de 88,89% dos entrevistados “concordam” com esse tipo de liderança. E apenas 11,12% dos entrevistados que “discordam” das afirmações. Nesse sentido tem-se Bohlander e Snell (2015) retratando que para que as empresas se desenvolvam durante as mudanças que acontecem elas precisam adaptar-se a diferentes cenários, portanto as lideranças a frente dessas organizações devem se voltar para gerir pessoas de diferentes modos compactuando assim com a diversidade.

Buscando uma melhor compreensão do leitor quanto aos obstáculos gerados nas organizações devido a diversidade, destaca-se adiante a Tabela 8 que apresenta o resumo de todos os gráficos de números 22 a 30, ilustrados anteriormente.

**TABELA 8** – Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Obstáculos gerados nas organizações devido a diversidade

<b>Dentro das organizações existe preconceito quanto a diversidade</b>				
Discordo Totalmente 0,00%	Discordo 0,00%	Pouco Concordo 15,28%	Concordo 48,61%	Concordo plenamente 36,11%
<b>Dentro das organizações não existe preconceito quanto a diversidade</b>				
Discordo Totalmente 38,89%	Discordo 45,83%	Pouco Concordo 9,72%	Concordo 5,56%	Concordo plenamente 0,00%
<b>Concordo que faça parte da cultura organizacional o incentivo a inclusão de diversidade</b>				
Discordo Totalmente 2,78%	Discordo 5,56%	Pouco Concordo 6,94%	Concordo 47,22%	Concordo plenamente 37,50%
<b>Acredito que vítimas de discriminação podem ter seu desempenho reduzido</b>				
Discordo Totalmente 0,00%	Discordo 2,78%	Pouco Concordo 13,89%	Concordo 34,72%	Concordo plenamente 48,61%
<b>Existe igualdade de oportunidade para todas as pessoas com as mesmas habilidades e conhecimentos</b>				
Discordo Totalmente 33,33%	Discordo 37,50%	Pouco Concordo 16,67%	Concordo 5,56%	Concordo plenamente 6,94%
<b>Concordo com o sistema de cotas dentro das organizações</b>				
Discordo Totalmente 8,33%	Discordo 15,28%	Pouco Concordo 20,83%	Concordo 41,67%	Concordo plenamente 13,89%
<b>Concordo que a empresa deve associar a imagem a políticas de inclusão a diversidade</b>				
Discordo Totalmente 2,78%	Discordo 5,56%	Pouco Concordo 15,28%	Concordo 45,83%	Concordo plenamente 30,56%
<b>Concordo que os grupos diversos agregam valores diferenciados a organização</b>				
Discordo Totalmente 0,00%	Discordo 5,56%	Pouco Concordo 6,94%	Concordo 45,83%	Concordo plenamente 41,67%
<b>Concordo com lideranças voltadas aos grupos de diversidade</b>				
Discordo Totalmente 5,56%	Discordo 5,56%	Pouco Concordo 20,83%	Concordo 41,67%	Concordo plenamente 26,39%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observando-se a Tabela 8 percebe-se que a maioria dos alunos concorda que existe preconceito quanto a diversidade nas organizações, desta forma percebem a importância da inclusão a diversidade, pois diante do preconceito e por não ter oportunidade iguais, as pessoas podem sim ter seu desempenho reduzido.

Portanto, acreditam que o sistema de cotas bem como as políticas de inclusão a diversidade devem existir dentro das empresas, e desta forma poderá existir uma gestão da diversidade mais justa, com as lideranças criando programas voltados para esse diferencial.

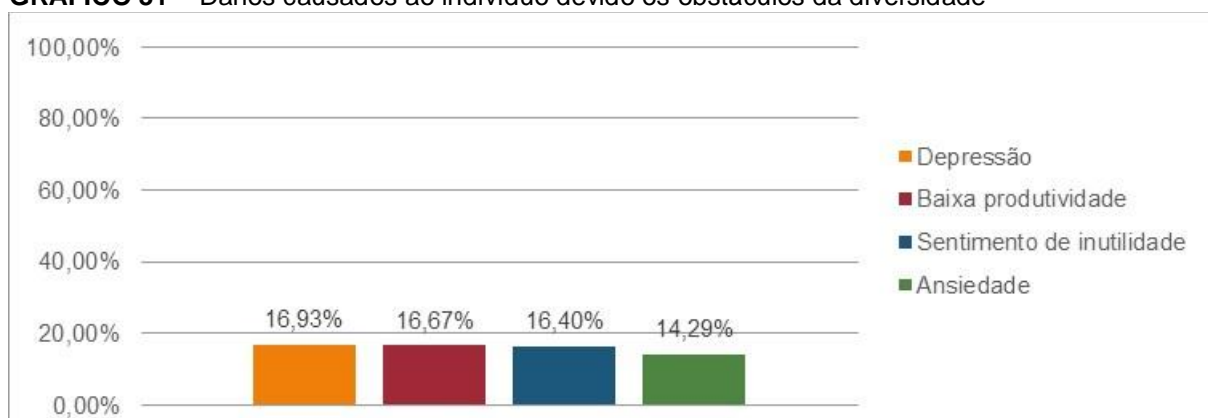
A seguir passa-se a analisar os dados referente aos objetivos específicos com o intuito de verificar os danos causados aos indivíduos devido os obstáculos da diversidade.

#### 4.2.5 Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade

Visando uma melhor compreensão do leitor e harmonização gráfica quanto a estrutura do estudo, procurou-se dividir os tipos de danos causados aos empregados em dois gráficos, 32 e 33.

Inicia-se com o Gráfico 31 no qual 16,93% acreditam que a depressão pode ser um desses danos, em seguida, a baixa produtividade com 16,67%, sentimento de inutilidade com 16,40% e ansiedade enquadrada num percentual de 14,29%.

**GRÁFICO 31** – Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade

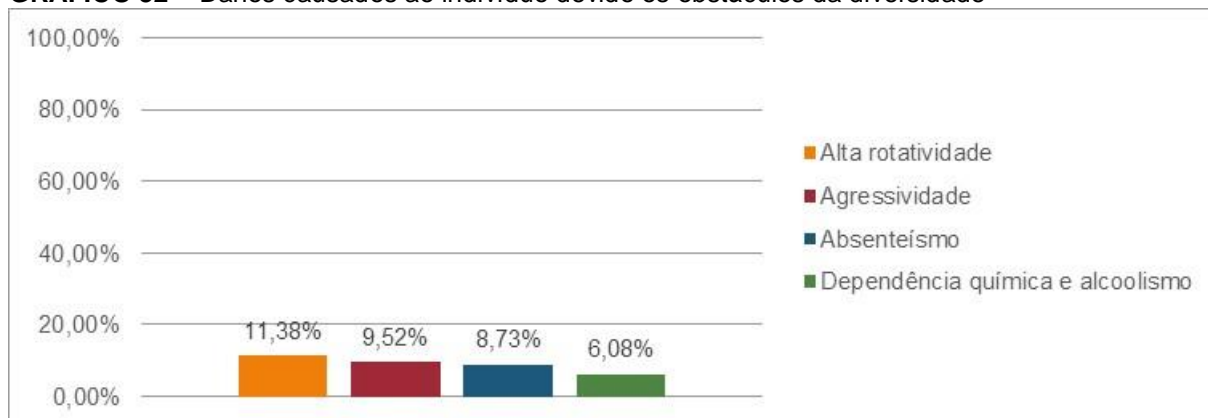


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 32 apresenta também percepção sobre os danos porém com uma porcentagem reduzida comparado aos quatro primeiros danos, e dessa forma tem-se a alta rotatividade com 11,38%, agressividade com 9,52%, absenteísmo 8,73% e a

menor porcentagem seria sobre dependência química e alcoólica mantendo seu percentual em 6,08%.

**GRÁFICO 32** – Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se que o tema diversidade é amplo, pois além de trazer diversos tipos, ainda pode apresentar variados comportamentos e consequências aos envolvidos diretamente com a situação.

Assim, sintomas relacionados a depressão, baixa produtividade, sentimento de inutilidade e ansiedade foram os mais percebidos pelos entrevistados, ou seja, situações nas quais os funcionários ao se sentirem diferenciados tendem a se comportar, não excluindo a rotatividade ou turnover, agressividade, absenteísmo e dependência química.

De uma forma ou outra são situações apresentadas que modificam o equilíbrio e bem-estar do empregado. Autores como Bohlander e Snell (2015), Bulgarelli (2017), Sales (2017) dentre outros destacam que os danos causados aos indivíduos podem ser minimizados quando bem administrados, como as medidas de cotas, ou seja, a Lei nº 8.213, de 24/07/1991, Lei de Contratação de Deficientes nas Empresas, a valorização da mulher, o respeito as diferenças culturais, religiosas, étnicas, o respeito à orientação sexual e geracional, dentre outros.

Buscando uma compreensão ampla do leitor quando os danos causados aos indivíduos devido aos obstáculos da diversidade, a seguir destaca-se a Tabela 9 no qual evidenciará os gráficos o resumo dos gráficos 31 e 32.



**TABELA 9** – Resumo dos dados coletados – Parte II Dados Específicos – Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade

<b>Tipos de Danos</b>			
Depressão 16,93%	Baixa produtividade 16,67%	Sentimento de inutilidade 16,40%	Ansiedade 14,29%
<b>Tipos de Danos</b>			
Alta rotatividade 11,38%	Agressividade 9,36%	Absenteísmo 8,73%	Dependência química e alcoólica 6,08%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Percebe-se, conforme os itens em destaque que a os danos frequentes nos indivíduos são relacionados a depressão, baixa produtividade, sentimento de inutilidade, ansiedade e alta rotatividade. Desta forma pode-se perceber uma relação entre os danos pois os mesmos se complementam, fazendo com que os acontecimentos ocorram como fases na vida das pessoas, quanto aos demais tipos de danos diante da percepção dos alunos ocorrem raramente nos colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta seção, são apontadas as conclusões do estudo, com base na abordagem teórica para fundamentação das informações, seguindo os objetivos específicos estabelecidos na pesquisa.

Este estudo teve como escopo ressaltar a percepção dos alunos do curso de administração de uma IES particular, localizada em Fortaleza/CE, sobre a diversidade nas organizações, para tal, foi estabelecido objetivos específicos salientados no item introdutório, com o objetivo de facilitar o alcance do mesmo.

Para fundamentar e embasar o conteúdo em pauta foram atreladas informações com base em autores renomados que pesquisam e exploram o assunto na seção denominada referencial teórico, desta forma colaborando com o enriquecimento do estudo.

A abordagem metodológica escolhida foi de natureza quantitativa, com tipologia bibliográfica e estatística descritiva, na qual o instrumento de coleta de dados, o questionário pode agrupar e em seguida apresentar através de gráficos e tabelas percentuais consideráveis sobre o tema es destaque.

Os alunos foram convidados a expor suas percepções por intermédio do questionário, frente a diversidade nas organizações. Determinada experiência permitiu que os participantes pudessem ressaltar suas compreensões nos diferentes itens apontados relacionados com o tema.

Percebeu-se que diante de suas percepções e entendimentos os alunos identificaram as consequências geradas baseada em obstáculos causados pela diversidade no qual pode-se destacar que poderia ocorrer um alto índice de rotatividade dentro das organizações, acarretando desta forma uma baixa produtividade, gerando consequências individuais para cada colaborando podendo estar entre essas: depressão, ansiedade e sentimento de inutilidade.

Observou-se que baseado em suas experiências acadêmicas e/ou profissionais e também na percepção individual os respondentes poderão identificar e destacar alguns tipos de diversidade sendo estes: diversidade religiosa, gênero, orientação sexual, racial e cultural que consideram ter uma existência predominante dentro das organizações.

Constatou-se que diante da sua compreensão sobre o tema foram identificados os obstáculos causados aos colaborados, começando pelo preconceito existente

dentro das organizações pois com base nesse preconceito as oportunidades de mercado não encontram-se em equilíbrio, gerando desequilíbrios dentro das organizações e conseqüentemente uma cultura não inclusiva, podendo as vítimas sofrerem discriminação por conta de um preconceito existencial.

Diante de tais constatações, entende-se que a percepção desses alunos como futuros gestores é ampla e podem entender a necessidade da gestão da diversidade nas organizações e de uma liderança eficaz sendo capaz de transformar a cultura das empresas de forma positiva, englobando pessoas nas organizações de diferentes culturas, raça, gênero, etnia, geração, portadoras de deficiência, orientação sexual e religião independente de suas diferenças.

Assim espera-se que esses futuros gestores possam agregar novas formas de gestão as organizações, de modo que não cometam atos de preconceito e pensem abertamente sobre a evolução da inclusão da diversidade, para que as empresas possam obter diferenciais com a diversidade de colaboradores que nela podem conter.

Como interferência, foi notado que alguns dos entrevistados possuem uma percepção não muito clara sobre o tema no qual são contra os métodos de inclusão a diversidade, ou quaisquer benefícios que a diversidade possa ter, nos casos determinados participantes precisariam de um pouco mais de tempo para assimilar a importância do tema em questão para que possam perceber as mudanças positivas que a inclusão das diversidades traz a sociedade em geral.

Sugere-se que a pesquisa seja ampliada para todos os cursos da IES e que futuramente seja realizado um estudo sobre a diversidade com ênfase na internacionalização, educação e multilinguismo.

## REFERÊNCIAS

- ADOLESCENCIA. **Diversidade sexual**. 2018. Disponível em: <http://www.adolescencia.org.br/site-pt-br/diversidade-sexual>. Acesso em 25 out. 2019
- AGILIS, RH. **A importância de integrar as diferentes gerações nas empresas**. 2018. Disponível em: <http://blogconexaoprofissional.com.br/blog/2018/02/20/a-importancia-de-integrar-as-diferentes-geracoes-nas-empresas/>. Acesso em 20 out. 2019
- AMBRA, College. **Gestão da Diversidade tem a ver com gestão de talentos**. 2018 Disponível em: <https://blog.ambra.education/gestao-da-diversidade/>. Acesso em 15 out. 2019
- ANDY, Field. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BAIOFF, André. **Entenda os gêneros e a complexidade da sigla LGBT**. 2017 Disponível em: [https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/revista/2018/09/30/interna\\_revista\\_correio,709490/entenda-os-generos-e-as-complexidade-da-sigla-lgbt.shtml](https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/revista/2018/09/30/interna_revista_correio,709490/entenda-os-generos-e-as-complexidade-da-sigla-lgbt.shtml). Acesso em 03 dez. 2019
- BARDELLI, Mansan Juliana; BRICHTA, Adam Mauricio. **Diversidade sexual e de gênero no trabalho: o papel do empregador**. 2017. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/diversidade-sexual-e-de-genero-no-trabalho-o-papel-do-empregador/>. Acesso em 25 out. 2019.
- BENVENUTO, Moreira Fernanda; GOMES, Carmo do Geraldo Luiz. **Da sexualidade humana: discriminação em virtude da orientação sexual e da identidade de gênero**. 2017. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=a8fce53494620534>. Acesso em 25 out. 2019.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 16º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- BRASIL. Lei nº 13.146/2015. Disponível em: [www.planalto.gov.br > ccivil\\_03 > \\_ato2015-2018 > lei](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/lei). Acesso em 23 out. de 2019
- BRASIL. Lei nº 8213/1991. Disponível em: [www.planalto.gov.br > ccivil\\_03 > \\_ato2015-2018 > lei](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/lei). Acesso em 23 out. de 2019
- BULGARELLI, Reinaldo. **Inclusão e Diversidade**. 2017. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/#.XaSeOUZKjIV>. Acesso em: 14 out. 2019
- CAMILO, Camila. **Diversidade étnico-racial: por um ensino de várias cores**. 2014. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/1545/diversidade-etnico-racial-por-um-ensino-de-varias-cores>. Acesso em 21 out. 2019
- CELI, Renata. **Diversidade cultural: o que é e divisão no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.stoodi.com.br/blog/2019/01/10/diversidade-cultural/>. Acesso em 19 mar. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 12ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2016.

CORTES, Flavia. **Diversidade geracional**. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2019/07/16/diversidade-geracional.html>. Acesso em 20 out. 2019

CURADO, Adriano. **Diversidade Cultural – o que é, por que acontece e influências no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://conhecimentocientifico.r7.com/diversidade-cultural/>. Acesso em 19 mar. 2020

DIAS, Adriana. **Gestão da Diversidade**. 2013. Disponível em: <https://espelhodealice.wordpress.com/2013/06/02/gestao-da-diversidade/>. Acesso em: 14 out. 2019.

FREITAS, de Ester Maria. **Diversidade: uma realidade incômoda**. v.15, nº 2, Jul./Dez. 2016. In: GV Executivo. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num2-2016/diversidade-realidade-incomoda>. Acesso em: 15 out. 2019.

FREITAS, Carvalho de Nivalda Maria; SILVA, Da Antonio Orisvaldo; TETTE, Gomes Pedrosa Raissa et al. **Diversidades em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais**. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, Set./Dez. 2017. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/16769>. Acesso em 19 out. 2019.

GHETLER, Mariana. **Diversidade nas empresas**. 2015 Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/diversidade-nas-empresas/>. Acesso em 17 out. 2019

GOMES, Lino Nilma. Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas. RBPAE – v.27, n.1, p. 109-121, jan./abr. (2011). Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19971>. Acesso em 21 out. 2019

GONÇALVES, Prado do Batista Edneia; ESPEJO, Bortolucci Santos Dos Maria Marcia; ALTOÉ, Lima Maris Stella. **Gestão da diversidade nas organizações brasileiras: um estudo de gênero e raça**. In: XVIII Semead Seminários em Administração (2015). Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/217.pdf>. Acesso em 17 out. 2019

GONÇALVES, Prado do Batista Edneia; ESPEJO, Bortolucci Santos Dos Maria Marcia; ALTOÉ, Lima Maris Stella et.al. **Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras**. v.35 n.1 (2016). Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/30050/0>. Acesso em 21 out. 2019.

G1, Portal. **Metade dos profissionais LGBT assumiu orientação sexual no trabalho: diz pesquisa**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/25/metade-dos-profissionais-lgbt-assumiu-orientacao-sexual-no-trabalho-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em 25 out. 2019

IBGE. **Brasil em síntese: Censo.** 2010. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/distribuicao-da-populacao-por-grandes-grupos-de-idade.html>. Acesso em 26 nov. 2019

INFOJOVEM. **Pessoas com deficiência.** 2018. Disponível em: <https://www.infojovem.org.br/infopedia/descubra-e-aprenda/diversidade/pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em 22 out. 2019.

INFOJOVEM. **Raça e etnia.** 2019. Disponível em: <https://www.infojovem.org.br/infopedia/descubra-e-aprenda/diversidade/raca-e-etnia/>. Acesso em 19 mar. 2020

IPEA, Portal. **Retrato das desigualdades de gênero e raça.** 2015. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores\\_populacao.html](http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores_populacao.html). Acesso em 26 nov. 2019

KISTE, Gerson. **Diversidade de gerações nas organizações: como as empresas tratam a questão da gestão da diversidade de gerações.** 2019. Disponível em: <https://www.itforum365.com.br/colunas/diversidade-de-geracoes-nas-organizacoes/>. Acesso em 20 out. 2019

MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais.** In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão (2011). Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf). Acesso em 02 out de 2019.

MARQUES, José Roberto. **Diversidade nas empresas: a importância de respeitar as diferenças.** 2017. Disponível em : <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/diversidade-nas-empresas-a-importancia-de-respeitar-as-diferencas/>. Acesso em 15 out. 2019

MARQUES, José Roberto. **Conceito e definição de gestão de pessoas.** 2018. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 03 set. 2019.

MARQUES, José Roberto. **Conceito Gestão de Pessoas.** 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 03 set. 2019.

MARTINS, Camila. **A inclusão das pessoas com deficiência.** 2015. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/a-inclusao-das-pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em 22 out. 2019.

MEDEIROS, Gabriel Thami Chalub de; FERREIRA, Waldelice Luiza Soares Esperidião; SOUZA, Agamemnon Rocha; REIS, Patrícia Nunes Costa; FARIA, Lucimeire Cordeiro da Silva. In: **A Diversidade nas Organizações Contemporâneas: um Enfoque na Transversalidade de Gênero.** 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>. Acesso em 22 set 2019. Acesso em 23 out. 2019.

METADADOS, Administração de pessoal. **Entenda a importância da inclusão das pessoas com deficiência.** 2016. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/entenda-a-importancia-da-inclusao-das-pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em 22 out. 2019

MOURA, Jesus; SANTOS, dos Rodrigues Ranieri. **Diversidade e relações étnico-raciais.** 2017. Disponível em: <https://www.unifg.edu.br/wp-content/uploads/2017/05/Diversidade-e-Rela%C3%A7%C3%B5es-%C3%89tnico-Raciais.pdf>. Acesso em 21 out. 2019

NELSON, Maggie. **Argonautas**. 1º ed. São Paulo, SP: Autentica, 1996.

O MINISTÉRIO PÚBLICO E A IGUALDADE DE DIREITOS PARA LGBTI. **Conceitos e Legislação / Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão**, Ministério público do Estado do Ceará. – 2.ed. rev. e atual. – Brasília: MPF, 2017.

OLIVEIRA, Lucas. **Etnia**. 2019. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/etnia.htm>. Acesso em 19 mar. 2020

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **Rh Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências**. 1ª ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Sthepen P.; Decenzo, David A.; Woter, Robert M. **A nova Administração**. 1º ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertação e estudo de caso. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALES, Ricardo. **Breve histórico da diversidade no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/breve-historico-da-diversidade-nas-organizacoes/>. Acesso em: 12 agost. 2019

\_\_\_\_\_. **Breve histórico da diversidade no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/breve-historico-da-diversidade-no-ambiente-de-trabalho-parte-ii/>. Acesso em: 12 agost. 2019

\_\_\_\_\_. **Breve histórico da diversidade no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/breve-historico-da-diversidade-no-ambiente-de-trabalho-parte-iii/>. Acesso em: 13 agost. 2019

\_\_\_\_\_. **Breve histórico da diversidade no ambiente de trabalho**. 2017. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/breve-historico-da-diversidade-nas-organizacoes-parte-iv/>. Acesso em 13 agost. 2019

SAMPIEIRI, Roberto Hernández. et al. **Metodologia da pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Dos Estevam Izequias. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12ª ed. rev e atual. Niterói, RJ: Impetus, 2016

SANTOS, Freitas de Marcos. **A discriminação racial e seus reflexos no processo de ensino e aprendizagem**. 2018. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/pedagogia/a-discriminacao-racial-seus-reflexos-no-processo-ensino.htm>. Acesso em 22 out. 2019.

SANTOS, Lucília. **Novos desafios da gestão de pessoas**. 2017. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/desafios-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 24 Set. 2019

SILVA, Eliane Moura da. Religião, **Diversidade e Valores culturais: conceitos teóricos e a educação para a cidadania**. Revista de Estudos da Religião, São Paulo, ISSN 1677-1222, n.2, p. 1-14, 2004. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencia-da-religiao/diversidade-religiosa>. Acesso em: 21 mar. 2020.

SCRIVANO, Roberta. **Negros e mulheres ocupam cerca de 20% dos cargos altos das empresas**. 2016. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negros-mulheres-ocupam-menos-de-20-dos-cargos-altos-das-empresas-19277091>. Acesso em 21 out. 2019

SILVEIRA, Godoy Maria Rosa. **Diversidade de gênero – mulheres**. 2017. Disponível em: [http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/03/03\\_rosa1\\_diversidade\\_genero.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/03/03_rosa1_diversidade_genero.pdf). Acesso em 21 out. 2019.

SOUSA, Rainer. **Democracia racial**. 2017. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historia/democracia-racial.htm>. Acesso em 22 out. 2019

VERDELIO, Andreia. Apenas 1% dos brasileiros com deficiência está no mercado de trabalho. 2017 Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-08/apenas-1-dos-brasileiros-com-deficiencia-esta-no-mercado-de>. Acesso em 03 dez. 2019

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLAR, Mahila. Orientação sexual – conheça agora os principais tipos. 2018. Disponível em: <https://www.astrocentro.com.br/blog/diversidade/orientacao-sexual/> Acesso em 25 out. 2019.

VIANA, Rodrigues Emilie; DREWS, Arno Gustavo. **O papel do gestor de RH na gestão da diversidade cultural: estratégias de agregação de valores à organização**. 2018. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5542/Emilie%20Rodrigues%20Viana.pdf?sequence=1>. Acesso em 18 out. 2019.

XERPA, Rh Estratégico. **Gerações do mercado de trabalho: entenda as diferenças e como as empresas devem agir**. 2018. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/geracoes-do-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 20 out. 2019

ZAULI, Amanda; SOUZA, de Werneck Juliana; SALES, Ribeiro Tolentino Clarissa et. al. Brasília : Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013. 40 p. – (Série ações de cidadania ; n. 19). Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/16799/reflexoes\\_sobre\\_diversidade.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/16799/reflexoes_sobre_diversidade.pdf?sequence=1). Acesso em 21 out. 2019.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.51-55, 2008.



## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA INSTITUIÇÃO

Este questionário tem por objetivo coletar informações para finalizar o estudo monográfico da aluna **WALESKA DOS SANTOS BARROS**, do Curso de Administração do Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS, sob a orientação da Professora Lise Alcântara Castelo. A pesquisa tem como objetivo relatar a percepção dos alunos do curso de administração de empresas frente a diversidade nas organizações. A finalidade deste estudo é exclusivamente acadêmica. As respostas serão tratadas de forma confidencial e os dados serão relatados apenas de forma agregada. Para que os resultados sejam atingidos é fundamental sua participação. Seus dados serão mantidos em completo sigilo. Obrigada pela colaboração.

#### PARTE I - DADOS GERAIS

1. Gênero

Feminino       Masculino       Outros

2. Idade

Menos de 20 anos       21 a 30       31 a 40       41 a 50  
 Mais de 51

3. Estado civil

Solteiro       Casado       Divorciado       Viúvo  
 União estável ou outros

4. Desenvolve atividade remunerada

Sim       Não

5. Se sim

Funcionário público       Empresa privada       Autônomo  
 Estagiário       Outros

6. Faixa de renda

Até R\$ 1000,00       De R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00  
 De R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00       De R\$ 5.000,00 a R\$ 7.000,00  
 Mais que R\$ 7.000,00

7. Possui dependentes financeiros

não       sim ; de 1 a 3 dependentes       sim, mais que 3 dependentes

8. Qual semestre está cursando em 2020.1

1° Semestre       2° Semestre       3° Semestre       4° Semestre

5° Semestre       6° Semestre       7° Semestre       8° Semestre

9. Turno

Manhã       Noite

## APÊNDICE B

### PARTE II - DADOS ESPECÍFICOS

Para cada afirmativa são oferecidas ao entrevistado cinco opções: “Discordo Totalmente”; “Discordo”; “Pouco concordo”; “Concordo” e “Concordo Plenamente”, desta forma, caberá ao senhor(a) grifar a opção selecionada.

Discordo totalmente (DT)	Discordo (D)	Concordo pouco (PC)	Concordo (C)		Concordo plenamente (CP)	
			D	PC	C	CP
<b>PERGUNTAS</b>		<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>PC</b>	<b>C</b>	<b>CP</b>
<b>I – Percepção das oportunidades frente às diversidades nas organizações</b>						
Existem oportunidades iguais para as pessoas do mesmo gênero						
Existem oportunidades iguais para pessoas com diferentes aspectos culturais.						
Existem oportunidades iguais para as pessoas com religiões diferentes						
Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferenças raciais						
Existem oportunidades iguais para as pessoas com diferentes orientações sexuais						
Existem oportunidades iguais para as pessoas que estão enquadradas em diferentes gerações de idade						
Existem oportunidades iguais para pessoas de diferentes etnias						
Existem oportunidades iguais para as pessoas portadoras de deficiência						
<b>II – Percepção sobre os tipos de diversidade existentes nas organizações</b>						
Diversidade de gênero é mais importante						
Diversidade cultural é interessante						
Diversidade religiosa não traz problemas						
Diversidade racial						
Diversidade de orientação sexual						
Diversidade geracional não gera conflitos						
Diversidade étnica é a mais simples						
Diversidade de pessoas portadoras de deficiência não traz problemas						
<b>III – Com quais dessas diversidades você já teve contato em sua experiência acadêmica e/ou profissional?</b>						
Diversidade de gênero						
Diversidade Cultural						
Diversidade religiosa						
Diversidade racial						
Diversidade de orientação sexual						
Diversidade geracional						
Diversidade étnica						
Diversidade de pessoas portadoras de deficiência.						

<b>IV – Obstáculos gerados nas organizações devido a diversidade</b>					
Dentro das organizações existe preconceito quanto a diversidade					
Dentro das organizações não existe preconceito quanto a diversidade					
Concordo que faça parte da cultura organizacional o incentivo a inclusão de diversidade					
Acredito que vítimas de discriminação podem ter seu desempenho reduzido					
Existe igualdade de oportunidade para todas as pessoas com as mesmas habilidades e conhecimentos					
Concordo com o sistema de cotas dentro das organizações					
Concordo que a empresa deve associar a imagem a políticas de inclusão a diversidade					
Concordo que os grupos diversos agregam valores diferenciados a organização					
Concordo com lideranças voltadas aos grupos de diversidade					
<b>V – Danos causados ao indivíduo devido os obstáculos da diversidade</b>					
Baixa produtividade					
Absenteísmo					
Alta rotatividade					
Ansiedade					
Depressão					
Sentimento de inutilidade					
Dependência química e alcoolismo					
Agressividade					