

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: sob a perspectiva de raça e gênero**

***DIVERSITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: from a race and gender perspective***

Julia Glace da Silva – julia.silva922@etec.sp.gov.br

Júlia Stéfani Barbosa da Silva – julia.silva923@etec.sp.gov.br

Leticia Edwirges Marques de Andrade – leticia.andrade89@etec.sp.gov.br

Rayssa Leandra de Freitas – rayssa.freitas6@etec.sp.gov.br

Rhaisa Leandro dos Santos – rhaisa.santos3@etec.sp.gov.br

ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

Orientadores:

Prof. Ms. Antônio Marcos de Souza Lemos – antonio.lemos4@etec.sp.gov.br

Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@etec.sp.gov.br

**RESUMO**

O vigente artigo científico explora a temática da gestão da diversidade nas organizações visando raça e gênero. No atual contexto cada vez mais o mundo se encontra multinacionalizado. Diante de seus aspectos divergentes em relação ao meio cultural presente na população e ao meio organizacional no quesito regras e métodos a serem seguidos, o qual são determinados por cada corporação, há uma vasta discrepância imposta em todos os meios. Sendo assim, a desigualdade considerada um problema social que é persistente, ações devem ser realizadas com objetivo de resolver ininterruptamente essa adversidade chegando ao propósito de evolução íntegra e corporativa constante em conjuntura global. O objetivo do presente trabalho foi realizar um estudo que analise as ações promovidas pelas organizações com a finalidade de incluir diferentes grupos étnicos e sociais, dando ênfase à raça e gênero. Metodologicamente, foi efetuado um levantamento bibliográfico, juntamente à uma pesquisa de campo através de um questionário. A questão enfatizada na análise de campo, foi a falta de interesse das empresas em medidas preventivas a um problema global e aos preconceitos enraizados existentes. Como argumento as organizações utilizam a resistência pela cultura de inovação, para não criarem políticas em prol da diversidade de gênero e raça, visto que os mesmos declaram que oferecem medidas inclusivas, porém isso não é evidenciado nos resultados obtidos, o qual foram respondidos majoritariamente por mulheres. Mediante os dados expostos pôde-se observar os obstáculos enfrentados por muitos indivíduos dentro das organizações para alcançarem e exercerem cargos de prestígio social. Notou-se que variadas empresas não promovem a inclusão e apesar de existir uma crescente presença feminina em tais cargos, ainda não é suficiente para obter equidade de gênero nas corporações. Diante de todas as análises foi observado que ocupações de gerencia são predominadas por homens brancos, isso evidencia a dificuldade de pessoas pretas de atingirem essas funções. O vigente trabalho expõe a importância de ações para

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

promover a equidade racial e de gênero com o intuito de contribuir para o olhar crítico sob essas temáticas dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Diversidade. Raça. Gênero. Organizações.

**ABSTRACT**

*The current scientific article explores the topic of diversity management in organizations with a view to race and gender. In the current context, the world is increasingly multinationalized. Given their divergent aspects in relation to the cultural environment present in the population and the organizational environment in terms of rules and methods to be followed, which are determined by each corporation, there is a vast discrepancy imposed in all environments. Therefore, inequality considered a social problem that is persistent, actions must be carried out with the aim of uninterruptedly resolving this adversity, achieving the purpose of integral and constant corporate evolution in a global situation. The objective of this work was to carry out a study that analyzes the actions promoted by organizations with the aim of including different ethnic and social groups, placing emphasis on race and gender. Methodologically, a bibliographical survey was carried out, together with field research using a questionnaire. The issue emphasized in the field analysis was the lack of interest by companies in preventive measures to a global problem and existing deep-rooted prejudices. As an argument, organizations use resistance due to the culture of innovation, so as not to create policies in favor of gender and racial diversity, since they declare that they offer inclusive measures, but this is not evidenced in the results obtained, which were answered mostly by women. Through the data presented, it was possible to observe the obstacles faced by many individuals within organizations to reach and hold positions of social prestige. It was noted that many companies do not promote inclusion and despite there being a growing female presence in such positions, it is still not enough to achieve gender equality in corporations. In view of all the analyses, it was observed that management occupations are predominated by white men, which highlights the difficulty for black people to achieve these functions. The current work exposes the importance of actions to promote racial and gender equity with the aim of contributing to a critical look at these themes within organizations.*

**Keywords:** Diversity. Race. Gender. Organizations.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos dias atuais, é notável que a diversidade tem sido uma temática cada vez mais debatida nas corporações. Levando em consideração os estudos de Cardoso et al. (2007) a pluralidade humana dentro das organizações pode contribuir para a otimização dos propósitos das empresas, em vista que não permita ocorrências de atitudes discriminatórias no ambiente organizacional.

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Diante disso, a questão que irá nortear o desenvolvimento do presente estudo, reside em: Quais as principais vantagens que a implantação de ações e práticas de diversidade promovem nos resultados das empresas contemporâneas? Baseado nisso, além da relevância da aplicabilidade da diversificação humana em respeitar e incluir diferentes personalidades, gostos e formas de pensar. Nesse contexto, Alves e Galeão-Silva (2004) destacam que Cox e Blake (1991) observam que a gestão da diversidade pode propiciar benefícios de aspecto social, humano e inclusive financeiro.

No que tange ao contexto econômico, outros pontos positivos que os autores destacam são: a sensibilização de novas culturas que formam o mercado, o crescimento da flexibilidade do sistema administrativo, a intensificação do processo criativo e da inovação na empresa e a ampliação da capacidade de resolução de problemas.

No âmbito brasileiro, especialmente no imaginário da sociedade, percebe-se que a democracia racial é teoricamente satisfatória, e é difundida a informação que pessoas pretas, indígenas e brancas são tratadas igualmente em todos os aspectos sociais (MUNANGA, 1996). Todavia, sabe-se que na prática ainda faltam muitas ações que precisam ser implementadas, tanto políticas públicas quanto projetos empresariais.

Já no que se refere a perspectiva de gênero, levando em consideração o machismo no ambiente corporativo, é notável que, em escala mundial, as mulheres, até o presente momento, são minoria mediante a ocupação de cargos de trabalho, tal como o nível de salários. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), há uma discrepância na comparação entre homens e mulheres no que tange à ocupação em postos de trabalho durante a pandemia, sendo que segundo a pesquisa, antes do período citado, as mulheres tinham 52,3% dos cargos desempenhados, todavia, durante a epidemia global, houve uma redução para 47%. Enquanto, este cenário na perspectiva do gênero masculino, houve um aumento significativo em admissões de postos de trabalho.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo que verifique as principais ações desenvolvidas pelas empresas, a fim de promover conscientizações sobre a temática junto aos colaboradores. Para tanto, os objetivos específicos se desdobram em: 1) mapear ações empresariais na perspectiva de raça e gênero; 2) informar os indivíduos negligenciados pelo sistema empresarial de suas constitucionalidades; 3) designar medidas cabíveis às organizações de forma que promovam inclusão.

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

Metodologicamente o trabalho consiste em uma pesquisa de caráter qualitativo, por meio do levantamento bibliográfico. E, também será realizado uma pesquisa de campo, através de um questionário, composto por 9 questões, que foram aplicados a 18 participantes, que trabalham em empresas da cidade de Araraquara – SP.

Estruturalmente, o estudo foi delineado inicialmente pela introdução. Em seguida, foi apresentado o referencial teórico, após foram expostos os procedimentos metodológicos. E, posteriormente foram apresentados os resultados e discussões e por fim, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Aspectos conceituais sobre a Gestão da Diversidade nas Organizações**

Para a abordagem desse tema é de fundamental importância compreender sua definição, pois parte dessa desigualdade exacerbada socialmente e no âmbito empresarial, deriva-se da falta de entendimento sobre a discrepância racial e de gênero inserida na sociedade. Diante disso, é notório que grande parte das mulheres e pessoas negras não ocupam cargos de grande escalão na mesma proporção que homens brancos, de forma que quando há ocupação dentro de áreas superiores, em sua maioria não são valorizados e reconhecidos da maneira que deveriam, tanto moralmente, quanto financeiramente (ABRAMO, 2006).

Segundo Fleury (2000), o tópico diversidade cultural é possível ser examinado sob distintos aspectos como, no nível da sociedade, no âmbito organizacional e se tratando do grupo ou indivíduo. Os modelos culturais, advertindo preceitos e relações de poder, devem ser referidos e investigados em todas as categorias. Portanto para a evolução da maneira que é aplicada o método de inclusão no que se refere a diversidade dentro das organizações é preciso ser aprofundado esse assunto à base desse conceito, ou seja, direcionar a sociedade para o objetivo de todo esse tema, pois um está diretamente relacionada ao outro.

De acordo com Leite et al. (2015), no Brasil há uma vasta diversidade cultural, em que os indivíduos que fazem parte desse meio, convivem com diversos costumes, tradições, linguagem, religião e modelo de organização familiar distintos. Diante disso o que deve ser levado em conta é que grande parte da população não compartilha de um amplo conhecimento no que tange esse assunto, a partir dessa realidade, acabam se restringindo a dividir ambientes

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

com pessoas de diferentes hábitos.

Segundo Pontes (2020), dentro do contexto social há grupos divergentes, que são maiorias e minorias, diante das análises das definições a diversidade complementa em vários panoramas em relação aos interesses de vida em particular de cada indivíduo.

### **2.2 Marcadores Sociais: Raça e Gênero**

Sob a concepção de raça, primeiramente, é necessário explicitar que a discriminação no Brasil assume forma estrutural, visto que parte da população negra do país vive em vulnerabilidade social por consequência da formação da sociedade brasileira, que se deu pelo processo de colonização portuguesa, que por sua vez, instaurou o conceito eurocêntrico nomeado racismo científico ou racismo biológico, que consistia na crença pseudocientífica de que existiam supostas evidências que justificam a superioridade racial da população branca (OLIVEIRA, 1969, p. 18).

Apesar do conceito ser demasiadamente ultrapassado, ainda está presente no imaginário de inúmeras pessoas na atualidade. De acordo com Silva (2019), desse modo, temos uma situação na qual o racismo e suas diversas designações (racismo estrutural, racismo recreativo, racismo velado, entre outros) continuam existindo e sendo praticada, mesmo que inconscientemente, por pessoas, sistemas ou empresas.

É possível observar a situação dos negros no mercado de trabalho e nas empresas através do grau de exclusão causado pela dificuldade de acesso a educação qualificada, moradia adequada e outros inúmeros fatores socioeconômicos que impedem a formação acadêmica de parcela da população afrodescendente do Brasil. Essas tendências se revelam nas estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nos estudos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e do Instituto Ethos.

Segundo os números da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE (2016), o Brasil tem uma população autodeclarada negra de 55,8%. Dados da mesma pesquisa mostram que, na região sudeste, cerca de 6,2% dos cargos de gerência são ocupados por homens não-negros, enquanto apenas 2,7% de tais cargos são ocupados por negros. Mediante esse parâmetro, pode-se observar que, mesmo a população negra ser a maior no quesito populacional, é a menor no que diz respeito a ocupação de postos de trabalho no topo

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

da hierarquia das organizações.

No que se refere ao âmbito político da questão racial brasileira, no ano de 2012 foi sancionada a Lei 12.711. Os artigos primeiro e terceiro da Lei de Cotas prevêm que 50% das vagas em universidades públicas serão destinadas a pessoas autodeclaradas pretas, pardas, indígenas, com deficiência e estudantes de escolas públicas. De acordo com Silva (2020), essa política pública proporcionou o ingresso de minorias sociais em universidades públicas, fator de extrema importância, tendo em vista que alguns desses indivíduos foram os primeiros de suas famílias a completarem o ensino superior. Por conseguinte, a garantia dessa lei a populações vulneráveis é de grande relevância, pois direciona - as a possuir melhor qualificação para o mercado de trabalho, fazendo com que ocupem, gradativamente, cargos mais valorizados.

Sob perspectiva de gênero, é possível observar que a relevância da mulher na sociedade brasileira tem sido ampliada, à medida que a divisão sexual do trabalho vem sendo questionada. (HIRATA, 2007). Segundo Proni (2018), as mulheres vêm conquistando, progressivamente, maior respeito profissional e cargos de liderança, apesar disso, os homens ainda predominam na diretoria das empresas e em funções gerenciais.

Nessa direção, mesmo que o artigo sétimo da Constituição Federal de 1988 assegure direitos igualitários a pessoas no âmbito laboral, e as leis trabalhistas e políticas públicas efetuada para deter a desqualificação da força de trabalho feminina, as mulheres ainda sofrem discriminação no mercado de trabalho. (HIRATA, 2007). Tal situação ocorre, principalmente, pela estruturação da sociedade brasileira baseada no patriarcado, sistema social em que o homem desfruta de uma posição de privilégio e poder social, econômico e político. Esse sistema, apesar de arcaico, ainda se encontra no imaginário dos indivíduos, impõe à mulher a função de cuidar da casa e dos filhos.

Ademais, geralmente, a remuneração das mulheres é menor que a dos homens, mesmo que exerçam a mesma função. De acordo com o estudo de Estatísticas de Gênero, divulgado pelo IBGE (2018), as mulheres trabalham, em média, três horas por semana, a mais do que os homens, combinando trabalhos remunerados, afazeres domésticos e cuidados de pessoas. Entretanto, mesmo contando com um nível educacional mais alto, elas ganham, em média, 76,5% do rendimento dos homens.

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2018, a

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

porcentagem de homens que ocupam cargos de gerência são, em média, 60,9%, enquanto a porcentagem de ocupação desses cargos por mulheres são 39,1%. Além disso, no que diz respeito a mulheres pretas ou pardas ocupando a gerência de empresas, essa taxa cai para 37,2%. Através desse parâmetro, observa-se que embora as mulheres constituam mais da metade da população brasileira, o fato de estarem subrepresentadas em diversas esferas da vida pública, reforça a necessidade de execução de políticas voltadas para a redução das desigualdades de gênero identificadas no País.

### **2.3 Ações de diversidade relacionadas a raça e gênero desenvolvidas pelas empresas**

A diversidade e a inclusão têm se tornado temas cada vez mais relevantes nas organizações, e muitas empresas estão adotando ações para promover a diversidade. Acredita-se que ao transformar o ambiente de trabalho em um local acolhedor e inclusivo para todos, há uma melhora no clima organizacional. Destaca-se no presente trabalho as práticas das seguintes empresas:

- **Natura:**

A natura adota ações para melhorar sua cultura organizacional e ampliar a representatividade de grupos sub-representados, como negros, mulheres, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. A empresa preza por manter uma porcentagem de 62% de mulheres em seu quadro de colaboradores, e 56% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Além disso, a Natura tem uma rede de berçários onde os responsáveis deixam seus filhos de até 3 anos, e também oferece aulas de Libras para promover a inclusão de pessoas com deficiências relacionadas. (Sanches, 2021)

- **Johnson & Johnson:**

A empresa fundou o movimento Mulher 360, que busca auxiliar mulheres a alcançar posições de liderança. O movimento é composto por três pilares: inclusão, avanço das mulheres e comunidade. A Johnson & Johnson promove uma trilha de desenvolvimento em Diversidade e Inclusão (D&I) para promover a liderança feminina. (Sanches, 2021)

- **PepsiCo:**

De acordo com Sanches (2021) a empresa PepsiCo oferece programas de mentoria para

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

profissionais negras e negros, visando o desenvolvimento de habilidades e a ampliação de conhecimentos. A PepsiCo também definiu metas para a inclusão racial em suas lideranças até 2025 e promove a capacitação de pessoas negras por meio de bolsas de estudo.

### **2.4 Vantagens da implantação da gestão da diversidade nas empresas**

O mercado de trabalho brasileiro é marcado pela exclusão de diversas minorias, seja de gênero, sexualidade, etnia, etc. Dentro dessa perspectiva, pode-se afirmar que existem obstáculos consideráveis na desigualdade de raça e gênero devido aos padrões que são introduzidos pela sociedade. Segundo Lupu (2012), essa atribuição sociais são interligadas ao sexo, ou seja, ao masculino que associa-se a liderança, tornando-o "naturalmente" supervisor enquanto as mulheres carregam consigo os traços emocionais e são "naturalmente" mães.

Partindo desse ponto de vista, foi elaborado uma pesquisa bibliográfica pelo Instituto Ethos (2000) para identificar e demonstrar o quanto as organizações precisam melhorar nesses quesitos. Logo a alavanca para esse estudo foi propriamente o interesse dos trabalhadores de conhecer a inserção e implementação de políticas e programas de inclusão nas atividades empresariais, viabilizando um ambiente proporcional, que prometa colaborar e respeitar todos indivíduos independentemente de sua etnia, gênero e estereótipos, minimizando as divergências comportamentais, assegurando os rendimentos táticos, monetários e a visualidade diante a nação. Investir na pluralidade dentro das empresas, não é apenas realçar o social, mas também obter um retorno significativo, dentro das organizações. (COSTA; JESUS, 2022, p. 2)

Diante disso, Camilo (2020) e Cardoso et al. (2007) salientam que além do bem estar social que a inclusão e a diversidade traz às organizações, as vantagens táticas são notadas no local em que a inclusão acontece como também no seu entorno, além disso o marketing e o endomarketing.

Uma pesquisa com executivas negras prova que existe muitos impasses para elevar sua participação dentro das empresas além de apontar recomendações para incluir conscientemente. As empresas ainda precisam lutar com alguns vieses inconscientes e com a própria cultura organizacional para realmente lidar com essas questões. Acolhendo e acomodando os representantes do grupo. As gestores consultadas indicaram a necessidade de manter constância e determinação para permanecer nos cargos, para vencer os ambientes rígidos a mudanças e de

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

fazer com que as políticas sejam convenientes. (CAMPOS, 2016)

As organizações que buscam investir nesse público podem atuar de várias formas: ampliar a participação de pessoas negras na corporação; avolumar programas de formação de profissionais negros para possibilitar a formação de jovens talentos; investir em programas para ascensão de líderes negros; promover a alfabetização racial em todas as corporações não negras; além de mudar pensamentos e padrões arraigados na sociedade brasileira são fundamentais para defender questões raciais e combater o preconceito sem saber que é predominante nas culturas organizacionais de hoje. (CAMPOS, 2016).

Gradativamente, a gestão da diversidade tem sido instigado pelas organizações, e a razão está desde o comprometimento social além da iniciativa de reestabelecer um ambiente inovador, a integralidade de perfis, graduação, orientações e históricos variados. A diversificação humana tem maior chance de interpretar questões sob pontos de vistas diferentes, apresentar referenciais inesperados, e originar conceitos mais criativos do que o ambiente similar. Eventualmente, a empresa que preza pela gestão da diversidade tem possibilidades de gerar melhores resultados.

### **2.5 Os desafios de implementar práticas inclusivas e diversas nas empresas contemporâneas**

De acordo com a visão de Camilo (2020) os desafios na gestão da diversidade são constantes, mesmo na contemporaneidade, em que a população esta cada vez mais envolvida com o que ocorre em seu entorno, a diversidade está ainda mais exposta, mas isso não quer dizer que ela não existia, ao invés do que a maioria pensa, conseqüentemente, ela era desprezada pela sociedade e seus padrões pré-estabelecidos, isso também acontece nas organizações.

A diversidade está presente desde o surgimento de nossas vidas, entretanto, em conseqüências dos padrões marcados pela sociedade, há o pré-conceito, preconceito e julgamento formado antes mesmo de conhecer qualquer coisa. O objetivo claro de toda organização capitalista é o aquirimento de lucros, e sabemos que em uma economia globalizada e demasiadamente competitiva, é significativo uma representação positiva ligada aos clientes de uma empresa, pois isso enrijece, semelhantemente, o trabalho de imagem conjunto a clientes, colaboradores e fornecedores são fundamentais para o marketing corporativo. (CAMILO,

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

2020).

A corporação ao trabalhar sobre a diversidade, pode inspirar na comunidade em que esta introduzida, e conseguir ocasionar projetos de inclusão, independentemente de implantar rápida estratégia de diversidade da mão-de-obra e isso transfigura-se um aspecto analítico para o sucesso das comercializações (INSTITUTO ETHOS, 2000). As empresas necessitam estar determinadas a enfrentar essas modificações e alterações congruentes à inclusão e diversidade, e iniciarem a inserir em seus planos estratégicos, movimentos que alcancem essas questões, pois em pesquisas feitas, é evidente que em organizações habituais, terão adversidades em se evidenciar nesse ramo global competitivo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No vigente trabalho foi realizada uma apuração de caráter qualitativo, por meio do levantamento bibliográfico. Nessa direção, segundo Andrade (2010), a pesquisa bibliográfica é uma habilidade fundamental na formação educacional, visto que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica de introdução. Além disso, tem grande relevância nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas desenvolvimentos do assunto, nas citações e na apresentação das conclusões.

Destaca-se que também foi efetuada uma pesquisa de campo, através de um questionário. De acordo com Brandão (2007), a pesquisa de campo é uma experiência, mais do que só um ato científico, é um método de definir uma relação produtora de conhecimento, que diversas pessoas fazem.

O principal objetivo foi analisar as ações das empresas no que diz respeito as relações entre gestores e funcionários. O questionário foi composto por 11 questões abertas e fechadas e aplicado a 18 participante. Sendo que o critério utilizado é que o participante trabalhe em uma determinada empresa para poder responder suas percepções sobre a conduta da empresa no que diz respeito a diversidade e seus gestores. Com os dados coletados por meio da aplicação do questionário, os mesmos foram organizados e analisados, e são apresentados na próxima seção, intitulada de resultados e discussões.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da aplicação de um questionário, composto por 11 questões, pode-se obter os subsequentes resultados.

#### 4.1 Caracterização dos Participantes

**Gráfico 01:** Faixa Etária



**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023

No que consiste a faixa etária, verifica-se que 9 (50%) dos participantes possuem entre 34 e 43 anos, 5 (28%) entre 24 e 33 anos, 2 (11%) cerca de 14 e 23 anos e 2 (11%) 44 anos ou mais.

**Gráfico 02:** Gênero

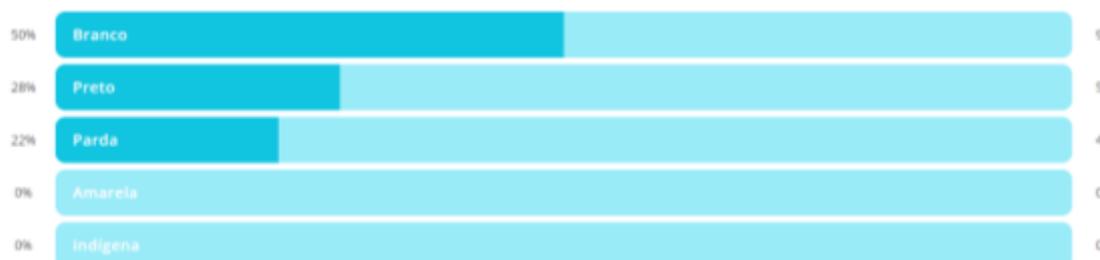


**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023.

De acordo com o gênero, nota-se que 10 (56%) dos entrevistados são mulheres e 8 (44%) homens.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

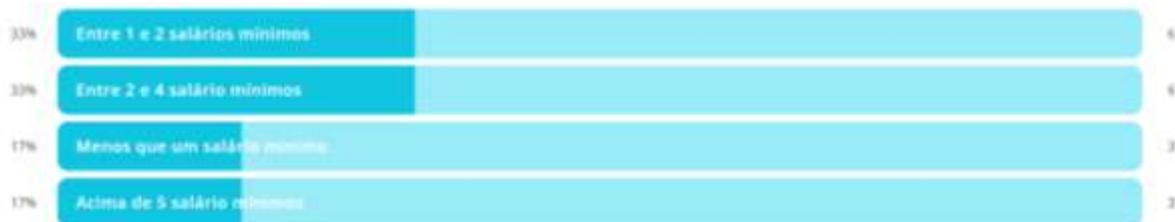
**Gráfico 03: Etnia**



**Fonte:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023.

Nos dados apresentados pelo Gráfico 03 que diz respeito á etnia, 9 (50%) contribuintes da pesquisa são brancos, 5 (28%) se autodeclaram pretos e 4 (22%) são pardos.

**Gráfico 04: Remuneração Mensal**



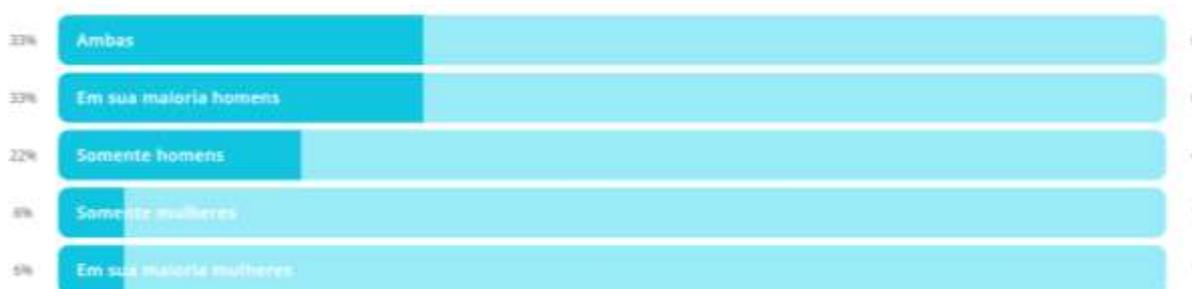
**Fontes:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023.

Em consonância com o Gráfico 04, 6 (33%) tem uma renda entre 1 e 2 salários mínimos, 6 (33%) entre 2 e 4 salários mínimos, 3 (17%) menos que um salários mínimos e 3 (17%) acima de 5 salários mínimos.

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

### 4.2 Caracterização dos Cargos de liderança

**Gráfico 05: Gênero**

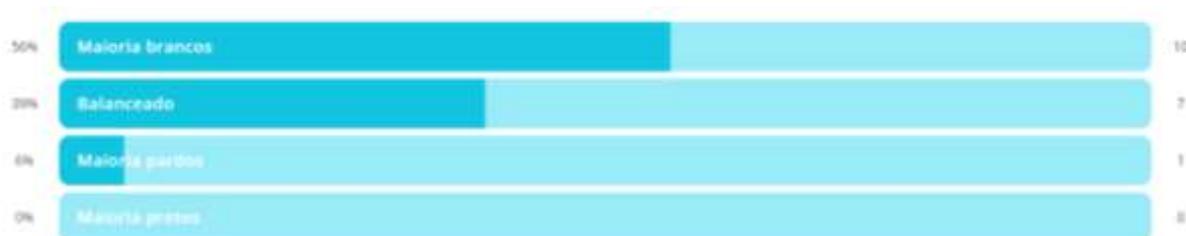


**Fontes:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023.

Conforme os dados obtidos e explícitos no Gráfico 05, verifica-se que, 6 (33%) dos participantes responderam que os indivíduos que ocupam cargos de gerência nas organizações nas quais trabalham são majoritariamente homens, 6 (33%) afirmaram que a gerência é ocupada por ambos gêneros, 4 (22%) informaram que apenas homens ocupam tais cargos, 1 (6%) declararam que as mulheres são a maioria no que diz respeito à ocupação do gerenciamento e 1 (6%) assinalaram que somente mulheres exercem gerência na organização.

Sob perspectiva dos dados adquiridos, nota-se a disparidade entre os gêneros e, de acordo com a PNAD realizada em 2018, a porcentagem de pessoas do gênero masculino que ocupam cargos de gerência são, em média, 60,9%, enquanto o percentual de ocupação de tais cargos por mulheres são 39,1%.

**Gráfico 06: Etnia**



**Fontes:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023.

De acordo com o Gráfico 06, seus resultados e dados obtiveram as seguintes informações: 10 (50%) dos cargos de liderança sendo pessoas brancas, 7 (39%) balanceado, 1 (6%) pardo e 0 (0%) pretas. Com base na pesquisa de Silva (2021) a discriminação racial está

## Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

inserida nesta realidade e se torna limitadora, quando se diz respeito a cargos e ascensão profissional por parte das pessoas pretas.

### 4.3 Ações de inclusão

**Gráfico 07: Práticas da empresa**

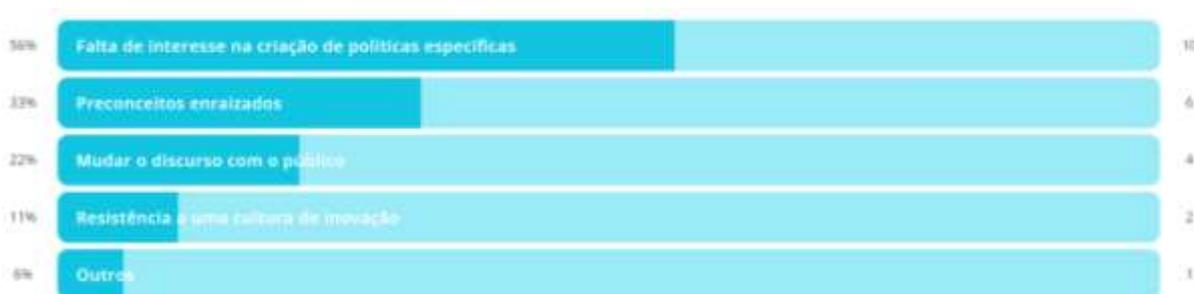


**Fontes:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023.

Na percepção da Tonelli (2018), atualmente as grandes organizações vem dando mais atenção as formas de recrutamento e seleção nos seus processos operacionais na inclusão de diferentes gêneros e etnias. O Gráfico 07 mostra que 9 (50%) dos funcionários afirmaram que dentro das empresas que atuam, ainda possuem dificuldades de promover ações para incluir diversas etnias e gêneros, 7 (39%) não promovem e 2 (11%) as vezes. Porém, em contraponto, pode-se observar que diante dos resultados obtidos majoritariamente por mulheres, é possível chegar à conclusão de que as organizações não exercem ações inclusivas.

### 4.4 Desafios enfrentados para gerar diversidade

**Gráfico 08: Desafios na geração da diversidade**



**Fontes:** Dados baseados no questionário aplicado pelos autores, 2023.

O Gráfico 08 traz o indicativo de que 10 (56%) dos participantes, constatam que há falta de interesse na criação de políticas específicas por parte das empresas, 6 (33%) assinalaram a

---

## **Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

ocorrência de preconceitos enraizados, 4 (22%) afirmaram que é preciso mudar o discurso com o público, 2 (11%) responderam que há resistência a uma cultura de inovação e 1 (6%) informaram que tem outros desafios.

Em concordância com Costa (2022), mesmo diante de estudos e tentativa de uma melhor distribuição de equidade em ambos os grupos sociais no presente cenário, há diversos desafios no qual a população, na perspectiva de gênero e raça, enfrenta para conseguir ser introduzida no mercado de trabalho, principalmente em relação aos outros candidatos com a maneira que é aplicada a contratação dos mesmos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como principal objetivo identificar e analisar a gestão da diversidade sob a perspectiva raça e gênero, além das dificuldades enfrentadas por esses indivíduos para exercer cargos de gerência e/ ou liderança dentro das organizações.

De acordo com a amostra obtida, observa-se que, em relação às ações de inclusão que deveriam ser promovidas pelas empresas, grande parcela não pratica operações que visam a obtenção de maior pluralidade na organização, e tão pouco estão interessadas em fazê-las futuramente.

A despeito do aumento da taxa feminina em cargos de chefia, as mulheres ainda encaram diversas adversidades pra ocupar tais funções. É necessário ressaltar que essas dificuldades se intensificam quando se trata de mulheres pretas, pardas ou indígenas.

E como demonstram as respostas alcançadas no que diz respeito a etnia dos indivíduos que ocupam cargos de alto escalão nas corporações, é notório que no presente cenário o grupo étnico que exerce as ocupações citadas acima é o branco. Além disso, predominantemente, são homens.

Portanto, refletindo de forma estratégica sobre as organizações modernas, é fundamental garantir e estabelecer ações para abranger diferentes grupos étnicos e sociais, visando a equidade e multiciplidade de pessoas. Outrossim, intensificando a reputação empresarial.

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**REFERÊNCIAS**

ABRAMO, Laís. Desigualdades de Gênero e Raça no Mercado de Trabalho Brasileiro. **Ciência e Cultura**, v.58, n.4, 2006. Disponível em:

[http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252006000400020&script=sci\\_arttext](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252006000400020&script=sci_arttext). Acesso: 31 de ago. 2023

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 23, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>.

ANDRADE, C. C.; HOLANDA, A. F. **Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica**. Campinas, 2010. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/XLzgL8vX67XRNs83MLk7mn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 de Jun. 2023.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Reflexões sobre como fazer trabalho de campo. **Revista Sociedade e Cultura**, V. 10, N. 1, p. 3, 2007. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/703/70310103.pdf>. Acesso em: 4 de set 2023.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição Federativa da República. Artigo sétimo. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

CAMILO, Juliana. **Gestão de Pessoas Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações**. São Paulo, 2020. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang\\_pt&id=2cPPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Gest%C3%A3o+da+Diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=vUaUYXQfE9&sig=\\_5VxWqTQGKVEX23PxCQKHll0Als#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=2cPPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Gest%C3%A3o+da+Diversidade+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=vUaUYXQfE9&sig=_5VxWqTQGKVEX23PxCQKHll0Als#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 05 de jun. 2023.

CAMPOS, Dilma. **Mulheres negras rumo à liderança**. São Paulo, 2016. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/88903/83538>. Acesso em: 30 de jun. 2023.

CARDOSO, et al. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Revista Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-5, 2007. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>.

COSTA, E. C.; JESUS, J. S. Os desafios da gestão da diversidade nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, v. 19, n. 2, 2022. Disponível em:

<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1445/821>.

DIFERENÇAS DE GÊNERO NO EMPREGO SÃO MAIORES DO QUE SE PENSAVA, SEGUNDO RELATÓRIO DA OIT. **Organização Internacional do Trabalho**, 2023.

Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_870795/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_870795/lang--pt/index.htm). Acesso em: 22 de maio 2023.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 21, 2000. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>

HIRATA, Helena Sumiko. **Flexibilidade, trabalho e gênero**. SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli (Orgs.). Organização, trabalho e gênero São Paulo: SENAC, 2007. Disponível em:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/233142822.pdf>. Acesso em: 26 de jun 2023.

LEITE, et al. **Diversidade Nas Organizações: uma análise de resultados**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Leite-2/publication/290146546\\_Diversidade\\_Nas\\_Organizacoes\\_uma\\_analise\\_de\\_resultados/links/5694fa7e08ae3ad8e33d3b59/Diversidade-Nas-Organizacoes-uma-analise-de-resultados.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Leite-2/publication/290146546_Diversidade_Nas_Organizacoes_uma_analise_de_resultados/links/5694fa7e08ae3ad8e33d3b59/Diversidade-Nas-Organizacoes-uma-analise-de-resultados.pdf)  
Acesso em: 07 de ago 2023.

LUPU, Ioana. **Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four**, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>. Acesso em: 26 de jun 2023.

IBGE. **Estatísticas de gênero indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Biblioteca IBGE, 2018. Disponível em:  
[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em 30 de jun. 2023

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/>. Acesso em: 29 de Jun. 2023.

JESUS, J. S.; COSTA, E. C. Os desafios da gestão da diversidade nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 2-5, 2022. Disponível em:  
<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1445/821>. Acesso em: 28 de Mai. 2023.

MUNANGA, Kabengele. Anti-racismo no Brasil. In: MUNANGA, K. (Org.). **Estratégias e políticas de combate à discriminação racial**. São Paulo: Edusp, 1996.

OLIVEIRA, Waldir Freitas. **Considerações sobre o preconceito racial no Brasil**. Periódicos UFBA, 1969. Disponível em:  
<https://periodicos.ufba.br/index.php/afroasia/article/download/20742/13348>. Acesso em: 31 de ago. 2023

PERET, Eduardo. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. Agência IBGE notícias, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. Acesso em 30 de jun. 2023.

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

PONTES, Danielle Abreu. **Gestão da diversidade no contexto de organizações brasileiras de grande porte do ramo de comércio, serviços e indústria.** Rio de Janeiro, 2020.

Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:CnU3P3vjL4IJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5#d=gs\\_qabs&t=1688262014859&u=%23p%3D7XVKNTxAcwJ](https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:CnU3P3vjL4IJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1688262014859&u=%23p%3D7XVKNTxAcwJ).

PRONI, T. T. R. W; PRONI, M. W. **Discriminação de gênero em grandes empresas.**

Campinas, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 30 de Jun. 2023.

PRUDENTE, Eunice. **Dados do IBGE mostram que 54% da população brasileira é negra.**

São Paulo, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/dados-do-ibge-mostram-que-54-da-populacao-brasileira-e-negra/>. Acesso em 30 de Jun. 2023.

SANCHES, Elizabeth Navas. **Diversidade e Inclusão: conheça 6 empresas com boas**

**práticas.** Disponível em: <https://www.pulses.com.br/blog/empresas-com-boas-praticas-de-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 25 de Jun. 2023.

SILVA, Júlia Conceição. **Políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança na ótica dos especialistas em diversidade e inclusão.** Rio Grande do Sul, 2021.

Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=etnia+cargos+de+lideran%C3%A7a&oq=#d=gs\\_qabs&t=1697733969920&u=%23p%3DxZqCQwYDpdYJ](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=etnia+cargos+de+lideran%C3%A7a&oq=#d=gs_qabs&t=1697733969920&u=%23p%3DxZqCQwYDpdYJ).

Acesso em: 02 de out. 2023.

SILVA, Sofia Kercher da. **Da criação à fraude: as cotas no Brasil.** Jornalismo júnior - ECA

USP, 2020. Disponível em: <http://jornalismojunior.com.br/da-criacao-a-fraude-as-cotas-no-brasil/>. Acesso em: 28 de jun. 2023.

TONELLI, Maria José. O desafio da diversidade. **Revista GVEXECUTIVO**, V 17, N 4,

2018. Disponível em: [https://pesquisa-](https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/o_desafio_da_diversidade.pdf)

[eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/o\\_desafio\\_da\\_diversidade.pdf](https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/o_desafio_da_diversidade.pdf).

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

**APÊNDICE A – Questionário Aplicado aos Participantes**

1 – Faixa Etária

- a) 14 – 23 anos
- b) 24 – 33 anos
- c) 34 – 43 anos
- d) 44 ou mais

2 – Gênero

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outro

3 – Você se autodeclara? (Etnia)

- a) Preto
- b) Amarela
- c) Parda
- d) Indígena
- e) Branco

4 – Qual segmento da empresa que você trabalha?

5 – Qual cargo você ocupa na empresa?

6 – Qual a média da sua remuneração mensal?

- a) Menos que um salário mínimo
- b) Entre 1 e 2 salários mínimos
- c) Entre 2 e 4 salários mínimos
- d) Acima de 5 salários mínimos

7 – Dentro da organização que você trabalha, as pessoas que ocupam cargo de liderança são?

- a) Somente mulheres
- b) Somente homens
- c) Ambas
- d) Em sua maioria mulheres
- e) Em sua maioria homens

8 – Em relação a pergunta anterior, a etnia dos indivíduos é?

- a) Maioria pretos
- b) Maioria pardos
- c) Maioria brancos
- d) Balanceado

9 – A empresa onde atua desenvolve ações para incluir diversas etnias e gêneros?

- a) Sim
- b) As vezes
- c) Não

---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"**

10 – Quais ações a empresa podem incrementar para gerar uma maior inclusão?

11 – Quais os desafios que podem ser enfrentados pela empresa para gerar a diversidade?

- a) Falta de interesse na criação de políticas específicas
- b) Preconceitos enraizados
- c) Resistência a uma cultura de inovação
- d) Mudar o discurso com o público
- e) Outros