

# A IMPORTÂNCIA E POSSIBILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: POR UMA GESTÃO DA DIVERSIDADE<sup>1</sup>

HORTA, Patrícia Maia do Vale<sup>2</sup>

SOUZA, Alisson F. F.<sup>3</sup>

MARTINS, Desirée Cristina S.<sup>4</sup>

FERREIRA, Jéssica K.<sup>5</sup>

## RESUMO

É urgente que a Gestão de Pessoas priorize a Gestão da Diversidade nas organizações, isso significa assumir uma política inclusiva de todas as individualidades sociais no contexto organizacional, nas possibilidades de vagas que ele representa: diferentes áreas organizacionais e níveis hierárquicos. Diante disso, quais ações estão sendo implementadas nas organizações a fim de garantir a inclusão de grupos sociais, até então desprestigiados no mercado de trabalho? O objetivo é apresentar uma discussão sobre a Gestão da Diversidade, um tema tão necessário, complementando com alguns dados identificados sobre a inclusão de grupos minoritários no contexto organizacional, como: mulheres pretas, pessoas com deficiência (PcD) e diferentes gerações. Esses dados foram levantados por meio de pesquisa bibliográfica e telematizada com grupos de estudos e os resultados apontam para a urgência de medidas efetivas nas políticas organizacionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Política de Pessoal Inclusiva. Mulheres Pretas. Pessoas com Deficiência (PcD). Diferentes Gerações.

## ABSTRACT

It is urgent that People Management prioritize Diversity Management in organizations, this means assuming an inclusive policy of all social individualities in the organizational context, in the totality that it represents: areas and hierarchical levels. Given this, what actions are being implemented in organizations in order to ensure the inclusion of social groups, hitherto discredited in the labor market? The objective of this presentation is to promote a discussion on Diversity Management, a much needed topic, showing some identified data on the inclusion of minority groups in the organizational context, such as: black women, people with disabilities (PwD) and different generations. These data were collected through bibliographic and telematized

---

<sup>1</sup> Produção científica decorrente do desenvolvimento do Grupo de Estudo “A importância e possibilidades de atuação da administração nas organizações”, do curso de Administração do UniAcademia, Centro Universitário – Juiz de Fora, MG

<sup>2</sup> Mestre em Ciência da Religião pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), especialista e bacharel em Administração pela UFJF e docente do Centro do UniAcademia Centro Universitário. E-mail: patriciahorta@uniacademia.edu.br

<sup>3</sup> Discente do curso de graduação em Administração do UniAcademia Centro Universitário em 2022. E-mail: Alisson.lgk10@gmail.com

<sup>4</sup> Discente do curso de graduação em Administração do UniAcademia Centro Universitário em 2021. E-mail: desimartins00@gmail.com

<sup>5</sup> Discente do curso de graduação em Administração do UniAcademia Centro Universitário em 2021. E-mail: jesskellerf@gmail.com

research with the participation of several social actors representing these groups and the results point to the urgency of effective measures in organizational policies.

**Key words:** People Management. Inclusive Personnel Policy. Black Women. People with Disabilities (PcD). Different Generations.

## 1 INTRODUÇÃO

Assumir o conceito de Gestão de Pessoas nas práticas de Recursos Humanos (RH), significa uma atuação abrangente, que responsabiliza todos os líderes nos processos e resultados, visto que todas as áreas contam com pessoas. Outro ponto a observar nesse conceito é a atuação da área de recursos humanos de forma estratégica, focada mais em negócios e menos em processos administrativos tradicionais, afinal os processos são os meios e não os fins na seleção, no desenvolvimento e na retenção dos talentos para se obter vantagem competitiva (BARRETO; COSTA, 2010).

Para Golembiewski (1995) é a aceitação das diferenças sociais dos indivíduos que deve ser vista como um valor cultural que realmente agrega à organização. Para ele é necessário incluir indivíduos de grupos diversos: mulheres, negros, pessoas com deficiência, imigrantes, homossexuais, idosos e qualquer outro grupo desfavorecido socialmente. Fleury (2000) enfatiza que a Gestão da Diversidade cultural precisa ser administrada junto a Gestão de Pessoas para aumentar as potenciais vantagens alcançadas com o trabalho das pessoas e diminuir as desvantagens, agregando valor à organização por meio das pessoas numa captação de talentos cada vez mais diversa, assertiva e que promova a criatividade.

Partindo desse pressuposto, quais ações estão sendo implementadas nas organizações a fim de garantir a inclusão de grupos sociais, até então desprestigiados no mercado de trabalho? O objetivo do artigo é apresentar uma discussão sobre a Gestão da Diversidade, um tema tão necessário, mostrando alguns dados identificados sobre a inclusão de grupos minoritários no contexto organizacional, como: mulheres pretas, pessoas com deficiência (PcD) e diferentes gerações.

As pesquisas realizadas com esse intuito se caracterizam de acordo com Vergara (2004), como bibliográfica e telematizada. Pois foi necessário compreender, num primeiro momento, o tema, o que foi feito por levantamento de material escrito e

público, em fontes de pesquisas secundárias e autores de referência. Num segundo momento discutiu-se os temas em grupo de estudos.

Os resultados dos estudos são descritos a seguir, subdivididos, o próximo tópico traz a fundamentação teórica, depois uma descrição mais detalhada da metodologia, alguns resultados da pesquisa telematizada realizada e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Num primeiro momento é preciso mostrar a importância e os conceitos associados a uma gestão de pessoas que valoriza a gestão da diversidade, em seguida o texto se subdivide apresentando um pouco do contexto de diferentes grupos sociais no mercado de trabalho atual: mulheres pretas, PcD's surdas e diferentes gerações.

### 2.1 A GESTÃO DA DIVERSIDADE: IMPACTOS E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS<sup>6</sup>

O capital intelectual constituído pelas pessoas que fazem parte da organização é o principal ativo competitivo que elas possuem (CHIAVENATO, 2010). A gestão de pessoas atualmente exige que se garanta uma equipe comprometida com o respeito às diferenças individuais internas numa perspectiva de ação coletiva em prol dos resultados (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006).

Gestores de pessoas de diversas organizações compartilham do desafio de reunir as forças de cada colaborador da sua equipe de forma uníssona, isso porque cada um deles é dotado de características e necessidades ímpares que os tornam diferentes uns dos outros. Dessa forma, para garantir que o investimento feito ao longo do tempo para captar, desenvolver e reter sua equipe não seja posto em risco, esses gestores trabalham continuamente na árdua tarefa de identificar os melhores meios de gerir essas diferenças e mitigar possíveis

---

<sup>6</sup> A partir do 3º parágrafo In: MARTINS, Desirée Cristina Silva; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Diversidade racial feminina no mercado de trabalho: uma dimensão urgente na gestão de pessoas. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, p. 4-6, 2021. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/156> Acesso em: 15 dez. 2022.

transtornos gerados por elas (SILVA et al., 2016 apud DIAS; HORTA, 2018, p. 3).

Entretanto, mesmo sendo um desafio lidar com as diferenças, Fernandes (2008) destacam equipes heterogêneas beneficiam as organizações porque agregam diferentes pontos de vista sobre as problemáticas que lhes impactam. Para Torres e Pérez-Neva (2014) a diversidade é importante porque traz diferentes experiências, crenças e valores individuais para o contexto de trabalho, uma bagagem cultural maior.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a gestão da diversidade precisa ser vista em dois níveis, um mais superficial e outro mais profundo. Quando se trata a diversidade em nível superficial, ela se refere às características externas, que podem ser identificadas de maneira mais fácil, como raça, gênero e deficiência; que não mostram o interior das pessoas, as ideias e posicionamentos. Já a diversidade em nível profundo aponta para a diferença de personalidades existentes, algo que é moldado pelas vivências individuais de cada um. Portanto, a diferença entre as pessoas da organização vai além do físico e do facilmente identificável, segundo os autores, dois colegas de trabalho podem possuir características físicas distintas, mas se conectarem profissionalmente por meio de valores semelhantes. Porém, é importante lembrar: ser diferente não o faz inferior a ninguém, a grande questão está pautada nas habilidades e no aproveitamento delas e é papel do gestor administrar as diferenças.

A Gestão da Diversidade vista assim parece está integrada a Gestão de Pessoas naturalmente. Contudo, ainda assim, um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas da agenda de 2030 é diminuir as desigualdades nos países e entre eles (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2021, on-line).

Nas empresas brasileiras, observa-se a gestão da diversidade, que deveria ser natural na gestão de pessoas, tendo dificuldade em se concretizar, porque ao invés de ser utilizada como um braço da gestão de pessoas, se mostra como uma política adicional do setor de RH. Para equiparar as oportunidades, as empresas utilizam das denominadas “ações afirmativas”, como o sistema de cotas. Porém, a temática “cotas” no país ainda é um tabu, principalmente para aqueles que não se beneficiam dessa ação, lidar com as diferenças causa um impacto grande para a organização. Por isso

a inclusão de uma diversidade cultural requer ajuste e interação de todos os colaboradores e políticas que mostrem os valores culturais da empresa, apontando os benefícios (MACCALI *et al.*, 2015). É necessário enxergar para além das obrigações e traçar planos de desenvolvimento, afinal a questão não está pautada somente na inserção das minorias no mercado de trabalho, mas também em sua ascensão e retenção (SAJI, 2005).

## 2.2 O CONTEXTO DO MERCADO DE TRABALHO: A REALIDADE ENFRENTADA PELAS MULHERES PRETAS<sup>7</sup>

Desde a abolição da escravidão pessoas pretas e pardas enfrentam dificuldades para serem vistas como indivíduo talentoso no mercado de trabalho e In: MARTINS, Desirée Cristina Silva; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Diversidade racial feminina no mercado de trabalho: uma dimensão urgente na gestão de pessoas. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, 2021. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/156> Acesso em: 15 dez. 2022. período da escravidão no Brasil fomentou desigualdades e trouxe limitações de progresso e conformismo, visto que impossibilitou a participação do negro na sociedade de forma ativa, aproveitando apenas de sua força de trabalho (SANTOS JUNIOR, 2019).

Somente em 1990 que o Brasil passou a reconhecer o problema do racismo dentro do mercado de trabalho, processo tardio devido a ideia de democracia racial que sempre pairou no país, mesmo que na mesma época em outros países já se falasse de gestão da diversidade. Dessa forma quando o tema começou a ser tratado em terras nacionais, o estudo era muito embasado no contexto estadunidense. Antes dos anos 2000, as pessoas negras não eram assistidas por políticas públicas específicas, o que tonava muito mais difícil a inserção delas no mercado de trabalho, principalmente em cargos de projeção social (ABREU, 2017).

Abreu (2017) diz que mesmo com o fim da escravidão no Brasil, o país ainda mantém uma espécie de hierarquia racial, o que reflete no mercado de trabalho por meio de discriminação salarial e falta de oportunidades. Pessoas negras que ocupam

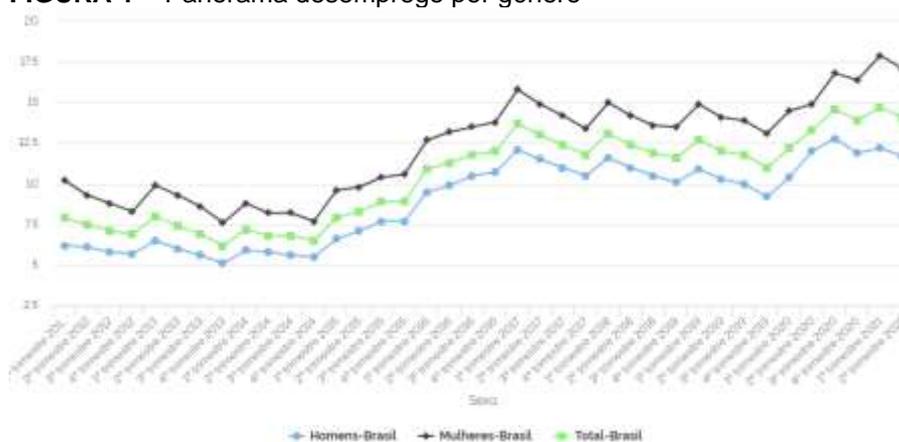
---

<sup>7</sup> In: MARTINS, Desirée Cristina Silva; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Diversidade racial feminina no mercado de trabalho: uma dimensão urgente na gestão de pessoas. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, p. 7-11, 2021. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/156> Acesso em: 15 dez. 2022.

o mesmo cargo e com as mesmas qualificações recebem menos que pessoas brancas, dessa forma é possível ver que muitas vezes uma política pública como cotas universitárias não é suficiente.

Se não bastasse essas desigualdades étnico-raciais, mulheres negras ainda enfrentam as desigualdades de gênero no mercado de trabalho, como pode ser observado na figura 1, sendo assim observa-se uma interseccionalidade, raça e gênero, que as excluem ainda mais e, por isso, ações voltadas para esse público específico precisam ser discutidas e implementadas.

**FIGURA 1 – Panorama desemprego por gênero**



Fonte: IBGE (2021).

Laís Abramo (2006) afirma que no período dos anos 90 e até meados de 2006 há uma grande diferença quando se compara gênero e raça, no quesito desemprego, mulheres e negros estão em situação de desvantagem apresentando taxas que chegam quase ao dobro se comparadas às taxas de homens brancos. É possível observar que nos fatores escolaridade e rendimentos, essas classes também apresentam subalternidade:

Durante os anos 90 e começo da presente década, observa-se uma importante elevação nos níveis de escolaridade da População Economicamente Ativa (PEA), com uma significativa diminuição da porcentagem de pessoas com menos escolaridade e um aumento nos níveis superiores de escolaridade. No conjunto da PEA, a porcentagem de pessoas com menos de quatro anos de estudo se reduziu de 35% para 24%, com menos de oito anos passou de 67% para 53% e com mais de oito anos cresceu de 33% para 47%. No entanto, observam-se diferenças importantes por gênero e raça. Ainda que esses avanços tenham beneficiado homens, mulheres, negros e brancos, eles não se distribuíram igualmente entre esses grupos. O nível de escolaridade das mulheres é claramente superior ao dos

homens, mas as desigualdades raciais não se reduzem (ABRAMO, 2006, p. 40-41).

Já é sabido que homens e mulheres no geral possuem uma diferença de salário e rendimento médio, porém adicionando o quesito raça ao cenário, a situação fica pior para o público feminino negro. Em 2020 mulheres negras receberam em média por hora R\$10,95 enquanto mulheres não negras receberam 66% a mais. Quando comparados aos homens negros não há tanta diferença, estes receberam rendimento médio por hora em torno de R\$11,55 e homens brancos R\$20,79. E segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) as mulheres de maneira geral, continuam ganhando menos que os homens mesmo em cargos gerenciais (DIEESE, 2020).

Houve quem acreditasse que um sistema de cotas em processos seletivos, seria excludente as outras pessoas que não se enquadrassem racialmente ou que fosse inconstitucional, porém o artigo 39 do Estatuto de Igualdade Racial assegura que é papel do Estado, promover políticas públicas e ações afirmativas que promovam a igualdade nas oportunidades nas organizações públicas e privadas (RECH, 2001).

### 2.3 A REALIDADES DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS<sup>8</sup>

A Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) que traz informações anuais atualizadas sobre as pessoas no mercado de trabalho, também mostra dados sobre pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal brasileiro. O quadro 1 a seguir permite uma comparação entre os anos de 2016, 2017, 2018 e 2019, é possível ver que houve um aumento de aproximadamente 1% nas vagas reservadas e ocupadas no Mercado de Trabalho nacional para essas pessoas, percentual esse que não pode ser considerado como crescimento, considerando um provável desvio padrão em métodos estatísticos.

---

<sup>8</sup> In: SOUZA, Alisson Fontana Faria; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Gestão de Pessoas e da diversidade: uma discussão sobre a inclusão dos surdos nas organizações. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 7-10, 2022. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/186> Acesso em: 15 dez. 2022.

**QUADRO 01** – Quantidade de vagas Ocupadas pelas PcD no Brasil entre 2016 e 2019

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS) -				
QUANTIDADE VAGAS OCUPADAS DE DEFICIENTES 2017/2019				
ANO	2016	2017	2018	2019
Vagas Reservadas	759.995	756.054	768.723	701.424
Vagas Ocupadas	340.374	360.732	389.165	371.913
PCD contratado com obrigação legal	93,00%	93,36%	92,34%	91,16%
PCD contratado sem obrigação legal	7,00%	6,64%	7,66%	8,84%

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS (BRASIL, 2021).

Deste modo, fica clara a ineficácia do cumprimento das Políticas Públicas e da Lei de Cotas, por consequência a ausência de programas de incentivos aos empregados e empregadores e uma necessária revisão quanto à questão de inclusão dos deficientes no mercado de trabalho (NETO, 2018). No quadro 1 tem-se a noção dos indicadores de PcD que estão no mercado, no ano de 2016 o percentual de vagas ocupadas foi de 44,78% equivalente a 340.374 PcD, em 2017 o índice chega a 47,71% com o total de 360.732 vagas preenchidas, no ano de 2019 este percentual chega a 50,60% gerando 389.165 vagas ocupadas, e, em 2019 tem-se um aumento no percentual para 53% num patamar de 371.913 vagas ocupadas. Embora o percentual de vagas ocupadas tenha aparentemente crescido, é importante considerar que em 2017 tem uma diminuição em relação ao que foi ofertado em 2016, o mesmo se observa em 2019 quando se compara a 2018, neste ano ainda se observa um declínio no número de vagas ocupadas.

No caso dos deficientes auditivos também ocorre um aumento dos que conseguiram se inserir no mercado de trabalho, conforme pode ser identificado no quadro 2. No ano de 2016 foi um total de 75.782, em 2017 chegou a 78.383, em 2018 o número chega a 82.324, e em 2019 chega a 80.065, o que também apresenta no número de surdos contratados. Não há como avaliar o percentual em relação ao número de pessoas surdas no país em idade ativa, pois não foi possível acesso a essa informação. Outro ponto a se observar é que apesar de se constatar uma maior admissão do número de deficientes, não necessariamente significa uma maior inclusão deles no mercado de trabalho.

**QUADRO 02** – Quantidade de vagas ocupadas pelos surdos no Brasil entre 2016 e 2019

Número de pessoas por tipo de deficiência				
ANO	2016	2017	2018	2019
PcD Auditiva	75.782	78.383	82.324	80.065

Fonte: Elaborado a partir de dados da RAIS (BRASIL, 2021).

Nota-se que existe uma lacuna social que precisa ser preenchida não somente por políticas públicas como também por políticas organizacionais, já que se entende que as organizações também contribuem e são responsáveis pelo mercado de trabalho. Chiavenato (2018) informa que as políticas organizacionais têm como foco buscar maior eficiência e eficácia, para enfrentar as barreiras que inibem a participação de fatores organizacionais e pessoais. As atividades de relação com os funcionários estabelecem uma comunicação direta de duas vias, proporcionando assistência mútua e envolvimento.

No último Censo Demográfico divulgado, do ano de 2010, é apresentado que pelo menos 45,6 milhões de pessoas no Brasil tem algum tipo de deficiência, este dado corresponde a 23,9% da população brasileira. A partir dos dados é observado que 9.717.318 de pessoas são deficientes auditivas, o que representa 21,31% da população total, sendo este percentual distribuído dessa forma: 3,5% das pessoas com surdez profunda, 18,5% com grande dificuldade auditiva e 77,9% com algum grau de dificuldade auditiva (BRASIL, 2010).

Uma das grandes barreiras enfrentadas pelos surdos para inserção no mercado de trabalho é a comunicação, nesse sentido é visto como empecilho que compromete a interação entre profissional e organização, porque para o deficiente auditivo a sua primeira língua é a Língua Brasileira de Sinais e na maioria das vezes o mercado de trabalho não está preparado para absorver este indivíduo. Neste caso, as organizações para inseri-los necessitam encarar esta realidade reconhecendo as diferenças e limitações entre surdos/ouvintes levando em consideração que a habilidade linguística do surdo se baseia na linguagem gestual-visual (NETO, 2018).

É importante que a organização entenda a cultura surda, que “é um termo usado para descrever e representar a comunidade das pessoas com algum tipo de deficiência auditiva” (MOURA, 2000, p. 35). Considerada como necessária e fundamental para o acolhimento e a participação social dos surdos, principalmente em

ambientes que eles lidam com outras pessoas. Ainda sobre a cultura dos surdos, Cromack (2004) traz um conceito que pode ser um diferencial para os ouvintes.

Pelo fato de os surdos viverem em um mundo completamente visual-gestual, seu cognitivo se desenvolve de um modo totalmente visual, ao contrário dos ouvintes que utilizam a audição para se comunicarem, o que instiga reflexões sobre a constituição do sujeito. Por viverem em uma comunidade onde são minoria, as chances de ocorrer uma comunicação imprópria são grandes e, caso isso ocorra, haverá consequências para o crescimento intelectual, social e emocional dessa pessoa (CROMACK, 2004, p. 69).

Na maior parte do tempo, o surdo transita entre duas culturas, a ouvinte e a surda, o que o leva a construção de uma identidade pelo fato de ser considerado diferente por necessitar de recursos completamente visuais (CROMACK, 2004). Considerar essa realidade é fundamental na inclusão dessas pessoas numa política inclusiva de Gestão da Diversidade.

## 2.4 O CONTEXTO MULTIGERACIONAL DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES<sup>9</sup>

Segundo Maciel (2010) a definição de geração compreende os indivíduos nascidos numa mesma época e que, por isso, trazem características, valores, conceitos e cultura semelhantes, reflexos da vivência dos mesmos acontecimentos mundiais, que acabam de certa forma, influenciando o comportamento das pessoas ao longo da vida. Também é a adição a educação recebida de seus pais, em geral de uma geração anterior, os quais educaram seus filhos de modo a não passarem pelas mesmas dificuldades passadas por eles, criando uma sucessão de influências de uma geração sobre a outra.

Com esse entendimento, é possível entender a classificação das diferentes gerações, dentre elas: Baby Boomers, X, Y ou Z, cada uma delas têm diferentes características como é apresentado a seguir:

Geração Baby Boomers de maneira geral são os nascidos entre 1940 e 1960, nos “anos dourados”, tempo marcado pela reconstrução da sociedade por meio de

---

<sup>9</sup> FERREIRA, Jessica Keller; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Flexibilidade na manutenção de pessoas: necessidade de um contexto multigeracional. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, p. 5-9, 2021. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/156> Acesso em: 15 dez. 2022.

comportamentos baseados em alguns valores, como: disciplina, respeito, organização e honra, a geração Baby Boomers apreendeu desde cedo a respeitar os valores familiares e ter disciplina no trabalho e nos estudos (OLIVEIRA, 2010). “Ser diligente no trabalho é outra característica marcante dessa geração” (OLIVEIRA, 2010, p. 49).

Geração X nasceu entre os anos 1961 a 1980, em meio a um cenário marcado por revoluções políticas, perseguições, movimentos *hippies* e rebeliões estudantis, manifestando no comportamento o sentimento de rebelião contra o que tivesse caráter padronizado e convencional, considerando até mesmo a estrutura familiar, que foi grandemente e involuntariamente afetada pelo surgimento da TV, ocorrido nesta mesma época (OLIVEIRA, 2010). Lombardia (2008) descreve esta geração como a dos indivíduos que viveram em uma época de momentos significativos da história e de grandes mudanças culturais. Podem ainda ser caracterizados por pessoas que apresentam uma certa decepção com relação aos valores seguidos pelos seus pais.

Apesar de serem egoístas e hedonistas, caracterizados pela prevalência do consumo sobre os valores sociais e familiares, são profissionais de alto nível, motivados pelas expectativas de suas carreiras, como meio para manter o seu poder socioeconômico (FOJA, 2009).

Geração Y, nasceu entre 1981 e 1994. É também designada como Geração Millennials ou Geração da Internet, cresceu em um período de avanços tecnológicos e de prosperidade econômica. No Brasil, vivenciaram a criação dos partidos socialistas e trabalhistas, o fim do governo militar, a nova constituição em 1988, o crescimento econômico do país, as hipercompetitivas relações econômicas, políticas e sociais conduzidas pela globalização, o recorde de movimentação da BOVESPA, entre outros momentos marcantes de mudanças do país (MANETTI, 2013).

Os jovens dessa geração geralmente são de famílias com um ou poucos filhos, em que a mãe procura muitas vezes exercer o papel de mãe e profissional concomitantemente (LOMBARDIA, 2008). São crianças que foram apreciadas de forma especiais pelos seus pais, mas que desde cedo se acostumaram a obter uma opinião própria e a crença de que ao buscarem a realização dos seus sonhos seriam felizes. Possuem alguns valores como confiança e segurança e são intensamente orientados pela ação em grupo, o que os torna mais propensos a participarem de atividades em equipe e integrarem-se facilmente, ainda que procurem manter sua

individualidade. Por terem crescido em frequente contato com a tecnologia e a internet, possuem inúmeras possibilidades de comunicação imediata, sem fronteiras geográficas e temporais e acesso aos mais diversos tipos de conteúdo (OLIVEIRA, 2010). O uso frequente da internet também os tornou pessoas sem a capacidade de esperar, querem tudo no curto prazo. Por meio da impaciência, não focam no processo, e sim nos resultados (LOMBARDIA, 2008). Mas, segundo Oliveira (2010) a Geração Y é formada por indivíduos de atitude, com motivação por múltiplas atividades e que lutam pelo o que querem desde cedo, ou seja, por uma carreira e por salários mais ambiciosos.

Geração Z é a geração considerada a mais recente no mercado de trabalho atual, dos nascidos após 1995 até 2010. De acordo com Toledo (2012), ela é uma geração constantemente conectada via de dispositivos portáteis e, preocupada com o meio ambiente. Pode ser integrante ou parte da Geração Y, já que a maioria dos autores posiciona o nascimento das pessoas da Geração Z entre 1990 e 2010. Ainda segundo a referida autora, as principais características da referida geração, o 'Z' vem de 'zapear', ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. 'Zap', do inglês, que significa 'fazer algo muito rapidamente' e 'energia' ou 'entusiasmo'. No que diz respeito ao lado profissional, são multitarefas, ou seja, conseguem fazer, e entender, várias coisas ao mesmo tempo, segundo matéria da Revista Exame (CESAR, 2006), nenhuma geração anterior demonstrou essa habilidade natural tão bem quanto os indivíduos da geração Z, realizar tarefas online ou não, simultaneamente.

Atualmente, pode-se notar a presença de todas essas gerações no ambiente organizacional. É notório que os comportamentos dessas gerações perante situações do dia-a-dia são distintos e isso remete a uma necessidade por parte da gestão de pessoas de encontrar meios de melhor administrar essas diferenças, de modo a ter uma boa convivência e alcançar os objetivos organizacionais (MALAFAIA, 2011).

Por fim, deve-se considerar também as estratégias de gestão que podem também ser colocadas como fatores de análise nas organizações para valorizar as diferentes gerações. Desse modo, citam-se as seguintes práticas: visão estratégica; comunicação clara e direta; identificação de potenciais lideranças; foco em

resultados e; flexibilidade e aprendizagem (PAINE, 2006). Nessa linha, o setor de recursos humanos tem o papel preponderante para a gestão de relacionamento entre as gerações (PENA; MARTINS, 2019).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia deste artigo quanto aos fins pode ser definida como exploratória, pois segundo Vergara (2004), ela se dá quando há pouco conhecimento sistematizado sobre o assunto, impedindo que se crie hipóteses e exigindo que os pesquisadores invistam em sondagem sobre o tema de estudo.

A pesquisa também pode ser caracterizada quanto aos meios de investigação como pesquisa bibliográfica, o que segundo a autora Vergara (2004), significa que foi baseada em publicações de livros, revistas e demais materiais acessíveis ao público em geral. Além disso, é possível classificá-la ainda quanto aos meios como seminários de estudos, que conforme Cervo, Bervian e Silva (2007) é o método privilegiado quando se quer despertar o senso crítico e ativar o debate entre os integrantes do grupo de estudos. Essa fase da pesquisa foi realizada a distância fazendo uso da rede social WhatsApp, o que exigiu que os integrantes fizessem uso de meios eletrônicos (computadores, notebooks e celulares) para que a participação acontecesse, isso define a pesquisa como telematizada, já que segundo Vergara (1998), é o nome que se dá às pesquisas que combinam o uso de computadores e telecomunicações para ter acesso às informações.

Os resultados e discussões tanto quanto a fundamentação teórica apresentada neste artigo fazem parte dos estudos de Trabalho de Conclusão de Curso das discentes Desirée Cristina S. Martins e Jéssica K. Ferreira, ambos defendidos em 2021.2 e do Trabalho de Conclusão de Curso de Alisson F. F. Souza defendido em 2022.2 por se tratarem de diferentes perspectivas sobre a Gestão da Diversidade, tema fundamental para a Gestão de Pessoas inclusiva nas organizações. Acredita-se que a combinação de parte dos trabalhos individuais aqui apresentados de forma agrupada enriquece a discussão sobre o assunto e oferece uma nova perspectiva sobre o tema. Contudo, as partes são identificadas em nota de rodapé para que os leitores também possam ter acesso as obras primeiras completas e se aprofundar em cada assunto específico, se assim desejar.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Mulheres pretas precisam ocupar espaços de decisão no mercado de trabalho, é preciso dar voz para elas tanto nas organizações privadas quanto públicas. O questionário aplicado para mulheres negras identificou que ainda hoje o machismo e o racismo perduram e são os maiores desafios no desenvolvimento das carreiras delas. A ocupação por mulheres negras em espaços de poder pode garantir a escuta desse grupo social que pouco foi ouvido durante a história. Os dados do IPEA (2015) mostram que de 2001 a 2015 houve um acréscimo exponencial na capacitação delas, o que não corresponde ao crescimento de oportunidades no mercado de trabalho, que continua sendo muito menor que dos homens pretos e das mulheres brancas. Todo investimento educacional de nada valerá se o racismo estrutural permanecer ativo (MARTINS; HORTA, 2021).

Quanto às pessoas portadoras de deficiência (PcD) o panorama ainda é pior, segundo dados da RAIS (BRASIL, 2021) as vagas reservadas para PcD caíram em 2019 quase 7% em relação a 2016, embora o número de pessoas interessadas no mercado de trabalho tenha aumentado no mesmo período. Isso mostra que mesmo que a legislação federal, estadual e municipal defina a inclusão e o direito das PcD ao mercado de trabalho, de fato a realidade quase não muda. Tornando compulsória uma postura ativa das organizações na construção de uma nova realidade social, mais inclusiva para os PcD (SOUZA; HORTA, 2022).

Quando investigado sobre as gerações presentes no mercado de trabalho, os dados levantados revelam que 11% apenas são da geração Baby Boomers ou X entre os respondentes, pessoas acima de 50 anos. Esses dados são preocupantes quando se considera a mudança recente na aposentaria e a maior longevidade das pessoas. O que também pode revelar que as organizações não estão preparadas para lidar com o etarismo, marginalizando também pessoas com maior idade e experiência (FERREIRA; HORTA, 2021).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na sociedade brasileira a diversidade racial e étnica, a representatividade do gênero feminino, a valorização da experiência com o reconhecimento de pessoas 50+,

a inclusão das PcD no mercado de trabalho se faz de forma tardia e, por isso, precisa ser assumida de forma urgente pela Gestão das Pessoas nas organizações. Todavia é preciso compreender que esse tema envolve ações afirmativas e algumas práticas voluntárias, elas servem para equiparar, fazer com que esses grupos sociais, ainda pouco valorizados e minoritários no mercado de trabalho, tenham amplo acesso a todas as áreas e níveis hierárquicos nas organizações.

Essa mudança depende das empresas perderem o receio de assumir a singularidade das pessoas quando coletam dados para entender seu público interno a fim de compará-los com a sociedade; embora, já entendam que apostar nessa diversidade seja lutar por uma sociedade mais igualitária e uma organização com economia mais competitiva, as ações que estão sendo implementadas ainda são incipientes., o que torna essa reflexão necessária e urgente. Sem o comprometimento das organizações privadas e públicas, a realidade do mercado de trabalho não mudará, o que é óbvio também precisa ser dito.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Leiliane Michelle Trindade da Silva; COSTA, Benny Kramer. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 195-208.

CARVALHO – FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. Construção e Validação de Instrumentos de Avaliação da Gestão da Diversidade: a Inserção no Trabalho de Pessoas com Deficiência. ENCOTRO DA ANPAD, 30.2006, Salvador, BA. **Anais...** 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1022.pdf>. Acesso em: 08 nov.2018

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, Kellen Santos; HORTA, Patrícia M. do V. **Gestão de pessoas e políticas inclusivas: uma análise sobre a inserção de profissionais surdos no mercado de**

trabalho de Juiz de Fora-MG. 27f. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Faculdade de Administração)-Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

FERREIRA, Jessica Keller; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Flexibilidade na manutenção de pessoas: necessidade de um contexto multigeracional. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, 2021. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/156> Acesso em: 15 dez. 2022.

FLEURY, Maria T. Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 8 set. 2022.

GOLEMBIEWSKI, Robert. **Managing Diversity in Organizations**. Tuscaloosa: The University Of Alabama Press, 1995. Disponível em: <http://library.lol/main/8D13E71072A099A9549750F1D3837197>. Acesso em: 8 de set. 2022

MARTINS, Desirée Cristina Silva; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Diversidade racial feminina no mercado de trabalho: uma dimensão urgente na gestão de pessoas. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, 2021. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/156> Acesso em: 15 dez. 2022.

SOUZA, Alisson Fontana Faria; HORTA, Patrícia Maia do Vale. Gestão de Pessoas e da diversidade: uma discussão sobre a inclusão dos surdos nas organizações. **Revista Gestão**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, 2022. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/issue/view/186> Acesso em: 15 dez. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.