

## **Políticas inclusivas nas organizações atuais: uma revisão de literatura integrativa**

### **Inclusive policies in current organizations: an integrative literature review**

DOI:10.34117/bjdv7n5-086

Recebimento dos originais: 06/04/2021

Aceitação para publicação: 06/05/2021

**Flaviany Luise Nogueira de Sousa**

Graduada em Engenharia Civil

Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

E-mail: flaviah015@gmail.com

**Nuria Pérez Gallardo**

Doutora em Ciências da Engenharia Ambiental

Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

E-mail: nuria\_perez@unifesspa.edu.br

**Alan Monteiro Borges**

Mestre em Engenharia Naval

Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

E-mail: alan@unifesspa.edu.br

#### **RESUMO**

Esta pesquisa literária foi desenvolvida acerca do tema de políticas inclusivas nas organizações, abordando a inclusão de colaboradores portadores de necessidades especiais, idosos, mulheres e colaboradores LGBT, visando sobretudo a ampliação da visão quanto a diversidade nas organizações, bem como, a quebra de barreiras e paradigmas relacionados a esta questão. Para o alcance do desenvolvimento proposto, relacionou-se pesquisas e constatações de pesquisadores da área, colocando assim recomendações e boas práticas para o fortalecimento de uma efetiva inclusão nos ambientes corporativos. Com base no conteúdo selecionado e desenvolvido, foi percebido, que o fortalecimento e o efetivo desempenho das políticas inclusivas partem do comprometimento da alta gerência das empresas, pois isto sinaliza de diversas formas a predisposição e a postura da organização para o mercado, construindo uma reputação inclusiva e que estima a diversidade humana.

**Palavras-chave:** reputação organizacional, diversidade, políticas inclusivas, inclusão, oportunidade

#### **ABSTRACT**

This literary research was developed on the theme of inclusive policies in organizations, addressing the inclusion of employees with special needs, the elderly, women and LGBT employees, aiming above all to broaden the vision regarding diversity in organizations, as well as breaking down barriers and paradigms related to this issue. In order to achieve the proposed development, research and findings from researchers in the field were related, thus placing recommendations and good practices for strengthening effective

inclusion in corporate environments. Based on the selected and developed content, it was realized that the strengthening and effective performance of inclusive policies comes from the commitment of the top management of companies, as this signals in various ways the organization's predisposition and posture towards the market, building a reputation inclusive and that values human diversity.

**Keywords:** organizational reputation, diversity, inclusive policies, inclusion, opportunity

## 1 INTRODUÇÃO

Nitidamente, vive-se um período de uma revolução cultural que se modifica rapidamente, e o impacto disto pode ser observado nos diversos segmentos da nossa sociedade. Analisando assim este fato, uma série de acontecimentos podem ser relacionados como causa, a exemplo da evolução tecnológica, que traz novidades quase que instantâneas do mundo, possibilitando o fluxo de informações a uma alta velocidade.

Essa rapidez no fluxo de informações acaba por manifestar um efetivo impacto na liberdade com que as pessoas alteram seus modos e gostos, tornando-se mais exigentes e variados, porque estão mais bem informadas, e saber se adaptar a essa diversidade é essencial ao meio social, familiar e organizacional, para a continuidade das boas relações e eficientes interações.

Neste reflexo da mundialização, o trato que o mercado assume com a diversidade está na objetivação de novas oportunidades, ampliações de mercados, e nos demais ganhos possíveis que a diversidade proporciona, como a possibilidade de escolha. Em afirmação a isto Mattelart (2005) reforça o entendimento expresso anteriormente, ressaltando que o favorecimento, bem como a intensificação da diversidade nas organizações amplia as possibilidades de oferta ao mercado, e isto se configura como um dos argumentos que os grandes grupos usam para fragilizar as concepções errôneas que as empresas têm, quanto a inserção da diversidade no meio organizacional.

E neste contexto, a consultora de certificações BSD (1999), aponta que atualmente as empresas de sucesso possuem mais valores intangíveis, representado por sua marca, que por sua vez, remete a imagem que esta detém, qualificando o quão digna de confiança e respeito ela é, do que tangíveis, que são produtos e/ou serviços “materializados”. É importante destacar que o valor intangível de uma empresa diz respeito também a reputação desta, que está ligada à diversidade e à inclusão que a organização apresenta, qualidade esta que somente será aceita na medida em que refletir a sua realidade, pois

mostrar valores, posturas, orientações e políticas já não basta, é necessário colocá-los em prática.

Partindo dos pontos apresentados em relevância ao assunto, a ótica das organizações em relação ao tema se desdobra em diferentes denominações e referências, como na fala de Grajew (1999), que aponta como área evidente neste contexto a Responsabilidade Social Empresarial, que versa sobre "a relação ética", ou seja, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, em todas as suas políticas, em todas as suas práticas, em todas as suas relações", sejam elas com o seu público interno ou externo da organização.

Neste mesmo sentido Martins (2010), expõe seu entendimento do assunto como parte da chamada Gestão da Diversidade, percebido como pauta de discussão de diversos organismos internacionais, exemplificado no documento elaborado pela União Europeia, Gestão da Diversidade: o que representa para a empresa? De modo que esse debate aborda os meios comerciais, atingindo de maneira direta a gestão empresarial, ressaltando a premissa do tema em relação a gestão organizacional, que faz relação direta a gestão da diversidade.

Os assuntos expostos, embora surjam com nomenclaturas distintas, fazem parte do assunto maior desta pesquisa, em que Adimara *et al.* (2017) apresentam oportuna contribuição e afirmam que as políticas de inclusão nas organizações devem estar orientadas a adoção de posturas e reafirmação de compromissos, de modo a elaborarem e executarem ações que busquem a promoção do bem-estar dos seus públicos interno e externo.

Posto os dados iniciais, infere-se que a necessidade de implementação deste setor, a gestão organizacional, especificamente no que se trata das políticas de inclusão nas organizações, apresenta desafios recorrentes frente o objetivo de oferecer condições para a efetiva inserção da diversidade nas empresas. Em vista disto, o estudo segue abordando conceitos e boas recomendações para mitigar esta problemática, elencando assim soluções práticas para as organizações que almejam sucesso nessa transição cultura da organização.

## 2 MÉTODO

O método utilizado na pesquisa restringiu-se a estudos teórico-metodológicos descritivos e qualitativos, empregados no âmbito de políticas de inclusão dentro das organizações, que analisavam o tema de interesse. Considerando que o objetivo geral se

concentra no levantamento de estudos primários, que investiguem de forma significativa, as políticas que têm sido aplicadas e seu avanço e influência na melhoria da qualidade de vida na esfera organizacional.

Optou-se por desenvolver a pesquisa no contexto social de alguns grupos da sociedade pouco presentes no meio corporativo, como portadores de necessidades especiais, pessoas idosas, mulheres e homossexuais. Dessa forma, para se alcançar isso, o estudo foi fragmentado em três etapas: Etapa 1, 2 e 3, que serão explicadas a seguir.

A Etapa 1 compreendeu definir os mecanismos de busca e a pesquisa de estudos primários e secundários acerca do tema. Esta etapa teve como ponto principal, analisar os estudos observando a qualidade dos dados utilizados. Assim sendo, foram pesquisados trabalhos nas base do Google Acadêmico, Capes e Scielo. É importante destacar que nas bases cujo modo de pesquisa se dar por meio de *strings* de busca, utilizou-se os seguintes termos: “políticas de inclusão ‘AND’ inclusão social nas organizações”, “equidade de gênero ‘AND’ diversidade de gênero nas organizações”, “o idoso e sua vida funcional ‘OR’ políticas públicas para pessoas idosas” e “inserção de pessoas com deficiência”. No Quadro 1 a seguir, está relacionada a quantidade de trabalhos encontrados por base de dados.

Quadro 1 – Trabalhos encontrados nas bases de dados utilizando-se *strings*.

<i>Strings</i> de busca	Quantidade de trabalhos		
	Google acadêmico	Capes	Scielo
políticas de inclusão “AND” inclusão social nas organizações	23.430	1.512	857
equidade de gênero “AND” diversidade de gênero nas organizações	36	218	161
o idoso e sua vida funcional “OR” políticas públicas para pessoas idosas	120	708	109
inserção de pessoas com deficiência	1.400	559	51

Fonte: Os autores (2021).

Na Etapa 2 por sua vez, realizou-se uma delimitação da abrangência de busca, bem como uma seleção de fontes, criando dessa forma, critérios e restrições para a escolha

de estudos a serem analisados. O objetivo nesta etapa era retirar informações importantes de trabalhos cuja base de dados fosse relevante. Assim, para que o trabalho fosse escolhido, os critérios utilizados eram que o mesmo pudesse gerar algum resultado de influência ou que tivesse sido publicado em alguma revista, e a restrição para o descarte de certos trabalhos, era que não fossem advindos de simpósios e congressos.

A Etapa 3 diz respeito a escrita e validação do que foi selecionado para a pesquisa. A finalidade desta etapa envolveu perceber se as informações produzidas no trabalho responderam ao que foi proposto no objetivo da pesquisa. Ou seja, esta etapa se trata da conclusão da pesquisa e se o estudo em questão conseguiu apresentar as políticas de inclusão e a realidade dos grupos supracitados inicialmente, nas organizações.

### **3 POLÍTICAS INCLUSIVAS PARA A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Neste tópico pretende-se abordar sobre uma série de políticas inclusivas na esfera organizacional, que são aplicadas dentro de organizações sejam elas públicas ou privadas. A ideia da pesquisa é apresentar as políticas de inclusão que têm sido utilizadas, para no fim gerar discussões sobre estas.

#### **3.1 A INCLUSÃO DE PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS (PNE)**

Em apropriação ao conteúdo desta etapa, Tsutsui (2019) conceitua e diz que as pessoas com deficiência são todas aquelas que apresentam impedimentos de longo prazo, seja na sua natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas podem encontrar diversas barreiras, advindas de sua limitação, obstruindo assim sua participação na sociedade.

Em se tratando dos profissionais que possuem alguma das limitações anteriormente expostas, o Instituto Ethos (2002) e Bahia (2006), concordam que quando se fala em incrementar a diversidade e a inclusão destes nas organizações, o objetivo é promover a igualdade de oportunidades, que possibilite a todos se desenvolverem. E neste ponto de vista, o convívio dentro das organizações deve assegurar as condições de interação dessas pessoas com os demais colaboradores, com os parceiros, clientes e fornecedores, possibilitando o desenvolvimento dos seus talentos, também gerando condições de permanência dentro das empresas.

Quando se trata da inclusão de pessoas com deficiência nos postos de trabalho das organizações, as orientações são expressas pela Lei de Cotas na esfera privada, que se

refere à reserva de postos de trabalho para pessoas com deficiência, regulamentada pela Lei 8.213/91, que ordena que sejam reservados empregos para pessoas com deficiência habilitadas. No entanto, este mecanismo por si só não garante a efetiva inclusão, devendo as organizações implementarem suas políticas inclusivas para oferecerem condições apreciáveis para a permanência e o desenvolvimento dos indivíduos.

Inicialmente, uma das medidas inclusivas que se pode observar nos ambientes organizacionais está em proporcionar ambientes acessíveis, de modo a garantir às pessoas com deficiência o direito de ir e vir. Os ganhos relacionados a esta medida excedem a garantia de locomoção do indivíduo, e ao que aponta o Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência - IBDD (2008), elas elevam a produtividade ao investir na competência de seus profissionais, criando um ambiente estruturalmente propício para que estes realizem suas tarefas.

Ainda a parte da política de inclusão, tem-se que os treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores frente a comunicação com as pessoas portadoras de deficiência são atividades indispensáveis e essenciais. Levando ainda em consideração que as limitações podem ser diversas, a customização desses treinamentos se torna um fator de sucesso no alcance do objetivo, que por meio de diretivas expressas no documento “Medidas que fazem a diferença” do IBDD de 2008, diversas organizações têm se adequado e dado mais um passo ao desenvolvimento da administração inclusiva dentro das organizações.

Os autores, Bahia (2006) e Botini (2002), retomam critérios acerca das medidas que agregam às políticas de inclusão das organizações, de modo a favorecer o alcance de bons resultados. Algumas dessas medidas é a adaptação dos postos de trabalho, ferramentas e procedimentos, revisão da política de admissão de funcionários, como também, as políticas de carreira e desenvolvimento e, por fim, são tão importantes quanto as demais, a sensibilização de seus colaboradores com relação à inclusão de pessoas com deficiência.

### 3.2 A EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: POLÍTICAS DE INCLUSÃO PARA AS MULHERES

No Brasil, o campo de estudos sobre gênero consolidou-se somente no final da década de 70, momento em que se solidificava o movimento feminista no país. Porém, mesmo após tantos anos, a inserção da visão de gênero em políticas públicas é um tema pouco explorado nas organizações em geral (FARAH, 2004).

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009), a discussão sobre a capacidade de mulheres para ocupar cargos de gerência não é de hoje. A sua competência acerca de comandar é posta à prova devido ao seu gênero, e mesmo sob diversos julgos, ainda procura se sobressair para garantir o seu espaço. As organizações brasileiras dizem não ter preconceito e garantir a essência da diversidade e equidade de gêneros no momento de posse de cargos importantes em uma estrutura ocupacional, porém não é isso o que as estatísticas demonstram.

Uma notícia divulgada pelo site Valor Econômico em 2018 com base em estudos sobre “Estatística de Gênero” do IBGE, apontou que no ano citado somente cerca de 38% das mulheres brasileiras ocupavam cargos gerenciais no setor público e privado do país. Um número extremamente baixo considerando que as mulheres representam mais da metade (51,7%) dos trabalhadores brasileiros (BÔAS, 2018).

Em 2016, outro estudo do IBGE mostrava que a mulher ainda não recebia o mesmo salário de um homem para ocupar o mesmo cargo (apenas 76,5% do salário do sexo oposto). Isso mesmo quando a média possui melhor formação: 16,9% delas têm ensino superior completo, contra 13,5% dos homens (BÔAS, 2018).

No entanto, leva-se em consideração que as mulheres procuram por trabalhos mais flexíveis, trabalhando inclusive menos horas que os homens, para conciliar seu trabalho funcional com o trabalho doméstico. Dados do IBGE de 2016 mostram que a mulher em média separa 18,1 horas semanais para os afazeres de casa, enquanto os homens dedicam apenas 10,5 horas do seu tempo. Sobrando desse modo para eles, mais tempo para o trabalho formal (BÔAS, 2018).

Mesmo com tais disfunções no trabalho, poucas das milhares de organizações brasileiras, tentando provar a homogeneidade em seu ambiente organizacional, procuram inserir as mulheres no corpo empresarial a partir da implantação de políticas públicas.

Geralmente, as empresas procuram desenvolver práticas que estejam ligadas ao setor de gestão de pessoas e valorização da diversidade, dentro do setor de recursos humanos. Quelhas *et al.* (2015) mencionam no que diz respeito as iniciativas empresariais para mulheres, que se pode ter cinco grandes grupos: carreira, saúde, maternidade, canais de denúncias e campanhas de sensibilização.

As ações relacionadas à carreira versam sobre a inserção, o treinamento e a ascensão das mulheres em termos funcionais dentro das empresas. Nesse âmbito, uma iniciativa de grande significância para promover a igualdade, tem sido não só a implantação de cotas para que mulheres possam ocupar cargos de direção e chefia, como

também a divulgação de vagas em organizações do movimento das mulheres para expandir os canais de divulgação dos postos de trabalhos disponíveis (QUELHAS *et al.*, 2015).

Um exemplo externo acerca da adoção de cotas nas corporações é da Alemanha, considerada a maior economia do “velho continente”, que adotou há muitos anos esse sistema para promover a universalização das mulheres no mercado de trabalho em todos os cargos existentes (SARAIVA e IRIGARAY, 2009). Outra iniciativa nas grandes empresas que tem virado tendência e ganhado grande destaque, foi a criação de programas de tutoria/mentoring. Nesse tipo de programa são discutidos temas relativos à carreira e à vida pessoal das gerentes da companhia. Vale lembrar que os mentores dessas gerentes ocupavam cargos de alto escalão nas empresas, sendo cargos de vice-presidência e de presidência (QUELHAS *et al.*, 2015).

Ainda segundo Quelhas *et al.* (2015), esse tipo de iniciativa que vem ocorrendo nas empresas brasileiras, foi criada com os objetivos voltados para o desenvolvimento profissional das mulheres que demonstram ter grande potencial para subir na estrutura ocupacional. Muitas destas já ocupam cargos de gestão, no entanto, com a ajuda da tutoria/mentoria, pretende-se que elas possam alcançar lideranças maiores, a nível de cargos executivos dentro da companhia.

Quanto ao cenário do viés maternalista, a própria legislação brasileira contribui com uma ideia preconceituosa, direcionando as tarefas de cuidado dos filhos para as mulheres. A legislação institui um desequilíbrio entre os sexos, no que diz respeito aos direitos referentes a conciliação entre a vida familiar e a carreira profissional (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Na Constituição Federal de 1988, é garantida à mulher a estabilidade no emprego, juntamente com a licença a maternidade de 120 dias, podendo ser prorrogável por mais 2 meses (nem sempre), além de auxílio creche nos primeiros anos de vida da criança. Já para o homem, concernente a licença paternidade, lhe é garantido somente 5 dias seguidos após o nascimento do filho. Esses direitos são assegurados a todos, servidores públicos e trabalhadores formais (BRASIL, 1988).

Como forma de diminuir essas desigualdades e aumentar o conforto da mulher, que cuida de sua prole muitas vezes sem a figura paterna, o corpo empresarial tem adotado diversas iniciativas, dentre elas oferecendo todo o tempo garantido por lei (6 meses) de licença a maternidade, e caso queiram, podendo optar por adicionar ainda um mês das férias daquele ano (QUELHAS *et al.*, 2015).



Algumas organizações também têm oferecido auxílio creche e incentivo a educação infantil com um valor de até 1 salário mínimo (QUELHAS *et al.*, 2015). A licença a paternidade em algumas empresas, agora pode chegar aos 90 dias, sendo adicionado 1 mês de férias e outro mês gratuito (QUELHAS *et al.*, 2015).

É nítido que os benefícios concedidos pelas empresas ampliam os direitos de ambos os sexos após o nascimento dos filhos. Porém, pode-se observar mais uma vez, que a maioria desses direitos são direcionados primeiramente as mulheres, responsabilizando-as de certo modo para um maior cuidado durante a primeira infância e reforçando novamente a divisão de papéis no trabalho doméstico (FARAH, 2004).

Relacionado ao que foi discutido anteriormente, não é novidade que as empresas têm trabalhado também acerca do tema saúde da mulher. As empresas têm adotado uma abordagem mais educativa e criado parcerias com o poder público, principalmente o Ministério da Saúde. Assim, tem-se realizado na maioria das organizações palestras frequentes com vistas a assuntos ligados a reprodução e sexualidade, considerando aspectos físicos, psicológicos e culturais (FARAH, 2004).

Nesses encontros promovidos pela empresa, também se discute sobre a qualidade de vida e segurança para as funcionárias. O objetivo é garantir a boa produtividade considerando a saúde mental e física da mulher, visto que nas últimas décadas o surgimento de novas doença atípicas laborais (estresse, diabetes, dependência química, câncer) têm sido comuns, devido muitas vezes ao péssimo ambiente de trabalho (LIMA; MOURA, 2005).

Por último, as campanhas de sensibilização e criação de canais de denúncia têm ganhado força como iniciativa relevante para propiciar a valorização da diversidade e combater as diversas formas de discriminação no setor funcional. Essas campanhas são produzidas na organização e surgem em forma de palestras, debates e distribuição de material educativo, com o objetivo de ampliar o campo de informações e produzir discussões em temas relacionados aos direitos humanos, às conquistas femininas, a vida familiar e o trabalho, e assim por diante (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

A medida recente que surgiu no empresariado brasileiro conhecido como Canal de Denúncias, também tem se espalhado significativamente por todas as organizações. É uma ferramenta que deve ser utilizada para prevenir e reduzir violações ao Código de Ética ou Código de Conduta das empresas (QUELHAS *et al.*, 2015).

Por via telefônica anônima, os funcionários podem fazer ligações sobre assuntos relevantes que foram presenciados, como casos de discriminação, preconceito, violação

de direitos, entre outros. Durante a investigação de algum ocorrido para averiguação da sua veracidade, as informações são mantidas em sigilo, e por esse motivo acredita-se que esta medida é de grande serventia para resolver questões que envolvam preconceito quanto a questão de estereótipos de gênero (QUELHAS *et al.*, 2015).

Várias têm sido as medidas adotadas no mundo das organizações, tanto públicas como privadas. Nesse tópico foram apresentadas apenas algumas das medidas de destaques mais comuns nas empresas. É perceptível que o meio laboral já se deu conta que nos tempos de hoje existe a necessidade de se discutir sobre políticas de inclusão para a mulher, isto porquê, para se aumentar a produtividade e a qualidade de vida em qualquer organização, a participação de todos é fundamental.

### 3.3 A VALORIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA EXPERIENTE: A INSERÇÃO DOS MAIS VELHOS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Veras (2012), a população de idosos no Brasil aumentou de 3 milhões na década de 60 para 20 milhões no ano de 2010. Um número considerado preocupante, visto que o país possui o desenvolvimento lento e poucas políticas de inclusão para manter os mais velhos no meio funcional.

Sem opções de continuar no mercado, muitas vezes por já terem ultrapassado a idade de se aposentar ou por não encontrar oportunidades de trabalho, os mais velhos se veem num cerco fechado de duas opções: ficar desempregado ou aceitar a aposentadoria. No entanto, é sabido que o sistema previdenciário brasileiro foi planejado na década de 40, quando a expectativa de vida do cidadão brasileiro era de 50 anos, assim os custos para quem se aposentava causava um baixo impacto nas contas públicas (CARVALHO, 2009).

Obviamente que o direito a aposentadoria é considerado um marco na conquista dos trabalhadores, garantindo uma renda após seu período laboral de uma vida, objetivando a melhora de vida. Mas se por um lado a aposentadoria oferece ou deveria oferecer uma segurança monetária, por outro, considerando o sistema capitalista, aparece a ideia de inatividade e deterioração da pessoa, inclusive quanto a sua saúde mental e social. E como se já não bastasse, a discriminação se torna uma medida para aquele cidadão que não possui a mesma capacidade de trabalho de antes (CARVALHO, 2009).

O preconceito em relação ao idoso é refletido à luz da cultura brasileira, pois em países desenvolvidos o idoso possui um papel social de grande importância para a sociedade jovem e, portanto, é muito respeitado (BULLA; KAEFER, 2003). No Brasil,

com sua educação precária e bases culturais discriminatórias, o idoso é visto em nosso meio social como um indivíduo incapaz, improdutivo e dependente. Isto ocorre também devido aos poucos trabalhos desenvolvidos para a terceira idade, diminuindo a sua contribuição e aumentando os julgamentos pela sociedade (BULLA; KAEFER, 2003).

A questão é que, infelizmente, muitas empresas ainda não perceberam a importância da permanência desses profissionais no mercado, não apenas para que haja um equilíbrio nas contas da previdência social, mas também para suprir a escassez de mão de obra especializada, e contribuindo também para o crescimento econômico (BULLA; KAEFER, 2003).

A PwC (PricewaterhouseCoopers) coordenou uma pesquisa em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, sobre a questão do recrutamento de funcionários mais velhos em empresas brasileiras. A pesquisa foi realizada entre novembro de 2012 e janeiro de 2013 com cerca de 108 empresas entre médio e grande porte, e foi constatado que 88% dessas empresas nunca desenvolveram qualquer campanha específica para contratação de candidatos mais velhos.

Em outro cenário dessa pesquisa, considerando a proatividade para a contratação de profissionais aposentados ou na iminência de se aposentar, do total de empresas participantes, verificou-se que 73% não adotam qualquer postura para essa ação de recrutamento (QUELHAS *et al.*, 2015).

A maioria das empresas brasileiras alegam como barreiras para a não contratação de profissionais mais velhos para a inserção em suas equipes, a falta de flexibilidade, não saberem lidar com tecnologia e por, segundo as empresas, não terem capacidade de se manterem atualizados (CAMARANO; KANSO; FERNANDES, 2013).

Empresas que buscam atuar de forma responsável e socialmente corretas sabem dar a devida atenção ao envelhecimento da sua força de trabalho. Por isso que em situações delicadas deve-se averiguar qual a melhor alternativa para o devido funcionamento da organização. A aposentadoria ou dispensa de profissionais experientes, por exemplo, gera um impacto de perda de conhecimento tácito. Mesmo que a empresa venha a contratar jovens profissionais, eles precisam aprender o funcionamento da empresa com profissionais experientes, além de saberes técnicos e comportamentais (CAMARANO; KANSO; FERNANDES, 2013).

Uma política pública para os mais velhos recém inserida no mercado, teve como precursora a Petrobras S/A que ao perceber cenários onde muita mão de obra experiente iria se aposentar e onde haveria um aumento significativo de profissionais recém-

admitidos com poucos anos na empresa, resolveu implantar em sua Unidade Operacional do Rio de Janeiro, um projeto conhecido como Gestão do Conhecimento e o Programa Mentor Petrobras (QUELHAS *et al.*, 2015).

Esta iniciativa implantada em 2012 tinha como objetivo principal a troca de conhecimento entre uma geração de trabalhadores mais experientes e uma equipe recém-chegada, para estimular esse processo em todas as unidades e acima de tudo, valorizar a força de trabalho que detinha um saber especial e superior dos demais (QUELHAS *et al.*, 2015).

O projeto continha duas etapas fundamentais: na primeira etapa seria feita a identificação e indicação por parte do corpo gerencial da Unidade de profissionais experientes que estivessem envolvidos em atividades de grande relevância para a organização e o seu tempo de aposentadoria; e a segunda etapa consistiria na identificação e indicação de profissionais recém admitidos com até 5 anos de empresa, que deveriam fazer parte da mesma área do profissional experiente indicado anteriormente (TONELLI; FILHO, 2013).

Após a etapa de indicação, estes profissionais passaram a ser conhecidos dentro do programa da Unidade como Mentores (seriam os mais experientes) e Mentorados (os que seriam treinados). Obviamente que com tal ação muitos mentores se sentiram lisonjeados pelo reconhecimento de seu saber técnico e experiência de vida, investidos por muitos anos na empresa. Essa indicação representou um forte estímulo de valorização do seu trabalho (TONELLI; FILHO, 2013).

No Processo de Mentoria, deveria acontecer: encontros periódicos entre os mentores e mentorados; um mentor deveria acompanhar até três mentorados por cerca de um ano; no final do projeto, deveria ser entregue um produto final que demonstrasse a melhoria de algum processo específico, norma técnica, criação de manual, ou implementação de novos projetos; e no final seria feito o registro no currículo acerca da ação desenvolvida (TONELLI; FILHO, 2013).

Quelhas *et al.* (2015) ressalta que os mentores se sentiram extremamente gratos com a oportunidade oferecida pela Petrobrás e recomendou a ampliação dessa prática em todas as organizações possíveis. Os mentorados relataram que o Programa foi uma oportunidade única de aprendizado e aprimoramento profissional. Entenderam que o conhecimento passado não poderia ter sido aprendido em qualquer curso ou universidade, já que fazia parte de uma vivência dos mentores dentro da organização.

Após o sucesso do programa, ele foi incluído como uma prática incentivadora de gestão do conhecimento dentro do Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV), para valorizar a experiência dos mais velhos e profissionalizar os seus novos empregados (QUELHAS *et al.*, 2015).

### 3.4 AS POLÍTICAS PARA A DIVERSIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações enfrentam atualmente um cenário desafiador no que diz respeito a gestão de pessoas e no desempenho efetivo da Gestão da Diversidade. O despreparo do mercado frente a esta habilidade apresenta pontos negativos, comumente percebidos nos ambientes de trabalho, sendo observados, nos dados apresentados por Carrieri, Aguiar e Diniz (2013), indicando pesquisas que apontam diversos relatos de sofrimento no trabalho por conta da discriminação.

Já ressaltada anteriormente, reafirma-se que a importância da Gestão da Diversidade, de modo efetivo, confere uma imagem de uma organização que valora as diferenças, que busca as melhores opções para seu crescimento e que as oportunidades são para todos, além de gerar poder de escolha para si. Outra característica desta gestão, está diretamente ligada ao aumento do acesso que uma organização possui à maior variedade de habilidades, competências e ideias, como apontam os autores Robbins, Judge e Sobral (2010).

Neste contexto, Chiavenato (2010), levando em consideração a contemporaneidade das mudanças que ocorrem na sociedade e nas empresas de modo geral, coloca que tais alterações fogem de uma mera reestruturação posicional, mas efetivamente são alterações culturais e comportamentais que modificam o papel das pessoas que delas pertencem. Logo, o autor concorda que tais mudanças devem ser percebidas pela gestão de pessoas enquanto detentoras da gestão da diversidade dentro das organizações.

Frente aos estudos nesta área, a quantidade de materiais relacionados é limitada, apontando assim a carência de atenção que esta área necessita. Com base em estudos internacionais, extraídos do trabalho de Pompeu e Pompeu (2015), tem-se que a adoção de políticas de não discriminação, a início, apresenta-se como uma importante ferramenta para as organizações como um todo.

Em vista disto, Day e Schoenrade (2000), em um estudo com 744 colaboradores homossexuais nos Estados Unidos, sugerem que a existência de políticas não discriminatórias que incluam a orientação sexual fortalecem um maior comprometimento

afetivo dos colaboradores, assim como proporcionam maior satisfação no trabalho e menor conflito entre o trabalho e o lar. Além das nítidas aplicações positivas colocadas, pode-se acrescentar que tais políticas buscam evidenciar uma mensagem de que todos serão tratados e respeitados de forma justa.

Evidenciado ainda nas organizações américas estadunidenses, Mickens (1994) percebe que as políticas de inclusão bem sucedidas vão além do trato com o próprio colaborador. Estas alcançam o patamar de benefícios para o/a parceiro/a, de maneira que tornou-se uma questão central do ponto de vista não parecer justo que empregados que tenham um relacionamento de casados, com todas as características de um casal heterossexual, não sejam reconhecidos pelo fato de ter uma relação homossexual.

Em afirmação, Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008), colocam que a prática de benefícios para parceiros de homossexuais, similarmente aos benefícios para parceiros de heterossexuais é uma maneira que visa aumentar a percepção dos funcionários frente um suporte da organização em relação a diversidade sexual.

Day e Greene (2008), apontam outra tática adotada na área para a efetividade das políticas inclusivas, ligada as práticas de recrutamento para indivíduos gays e lésbicas. Nota-se que na prática de mercado, fontes de recrutamento como sites e organizações homossexuais podem atrair candidatos.

Ainda, com base no estudo desenvolvido pelos autores citados anteriormente, um dado expressivo à presente pesquisa é que foram identificados uma maior quantidade de colaboradores homossexuais em instituições de grande porte. Este fato remete a um possível entendimento de que gestores de pequenas organizações encontram mais resistências em convencer os candidatos gays e lésbicas, do que adotar efetivamente medidas inclusivas (DAY; GREENE, 2008).

Uma das táticas possíveis de utilização para remediação da problemática supracitada, seria optar pelo uso de trabalhadores gays e lésbicas como recrutadores, assim como o termo “orientação sexual” deve ser claramente exposto, de modo que os candidatos em questão percebam que a diversidade na empresa realmente os inclui (DAY; GREENE, 2008).

Ainda, tem-se que a declaração formal e por escrito das políticas de não discriminação devem constituir uma base para as boas recomendações, visto que tal ação concede afirmação e segurança aos colaboradores homossexuais de que suas características são respeitadas e tratadas de forma igualitária dentro da instituição,

levando a um ambiente mais propício ao desenvolvimento e o sucesso no desempenho de suas funções.

Em um fechamento geral das recomendações que visam a efetivação das políticas inclusivas, Day e Greene (2008), relacionam as seguintes práticas de modo a promover a inclusão de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais - LGBT, explicitadas nas seguintes: o suporte da alta gerência; práticas de recrutamento inclusivas; treinamento para os gestores responsáveis pelo recrutamento; criar uma cultura na qual trabalhadores LGBTs estejam confortáveis em assumirem sua orientação sexual; os gestores devem reconhecer e eliminar comportamentos homofóbicos; estar atualizados com as mudanças legislativas, entre outras.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo analisar as iniciativas organizacionais que têm sido desenvolvidas para inserir e garantir a valorização da diversidade humana no ambiente laboral de corporações, e para isso discutiu-se sobre políticas de inclusão para vários grupos da sociedade.

Em observação as informações das práticas na inclusão de portadores de necessidades especiais, percebe-se o grande avanço conquistado por meio das práticas legislativas praticadas no nosso país, que incentivam a contratação da mão de obra dessas pessoas que possuem alguma deficiência ou mobilidade reduzida.

Outra observação de casos positivos na inclusão desses colaboradores, está na adaptação dos ambientes de trabalho, pois tal modificação possibilitou o desempenho mínimo das atividades propostas para a função, além de permitir ao colaborador sentir-se estimado com a atenção voltada às suas necessidades. Aliado a esta prática, deve-se manter condições de relacionamento de maneira igualitária entre os colaboradores, não assumindo posturas paternalistas, e muito menos preconceituosas.

Tomando como base ao que foi apresentado acerca das políticas de inclusão para as mulheres, tem havido um certo reconhecimento por parte do setor empresarial, pelo menos no seio de seus discursos. Mas ainda é nítido que as iniciativas tomadas pelas organizações no que tange a assuntos sobre carreira, maternidade, saúde e conscientização, mostra a preocupação das entidades, porém, essa atenção talvez tenha surgido somente com o intuito de melhorar o status da organização para se conseguir benefícios econômicos e se manter de acordo com as imposições legislativas.

As alteridades devidas o gênero se denota em todos os sentidos no setor empresarial e se exteriorizam na remuneração, nas oportunidades de promoção na carreira, e até nos momentos de participação na tomada de decisões.

Observou-se mais uma vez a disparidade nas relações de privilégio, mostrando que para a sociedade e o corpo empresarial, as mulheres são as que devem dedicar mais horas às atividades que envolvem os cuidados na primeira infância dos filhos. As tentativas de mudança nesse sentido, só reafirmam a relação de controle e soberania dos homens e corroboram para a relação hierárquica entre os gêneros no ambiente interno das empresas.

Adentrando ao outro tema, no que tange a respeito da inserção e valorização de pessoas idosas no mercado novamente, o cenário atual de envelhecimento traz reflexões acerca das medidas que estão sendo tomadas no país, como o aumento da idade para aposentaria ou ainda, sobre como manter essas pessoas mais velhas no mercado de trabalho, considerando algumas limitações dessa faixa etária.

Poucas empresas identificam que o trabalhador idoso possui um potencial, no entanto, apesar disso, os jovens valorizam esse profissional mais velho, visto que, eles podem oferecer uma certa segurança no trabalho, por passarem o seu conhecimento e assim garantir mais tempo na organização ou talvez uma ascensão profissional. A organização que sabe aliar a experiência do idoso, à indagação dos jovens, permite a melhora da autoestima, da qualidade de vida e do ambiente organizacional, além de repassar uma imagem positiva da empresa no mercado.

Quanto à inserção da pessoa LGBT no meio corporativo, apenas foram observados trabalhos desenvolvidos no estrangeiro. O Brasil ainda sendo um país culturalmente preconceituoso, discute-se pouco sobre políticas de inclusão e integração de LGBTs em todos os âmbitos da sociedade. É realmente uma pena, pois este tipo de atitude somente aumenta as desigualdades e não produz medidas mitigadoras para o problema, promovendo a continuação da discriminação e falta de oportunidades para essas pessoas no meio organizacional.

A valoração da diversidade nas organizações, no tocante à diversidade de gêneros, mesmo frente às dificuldades, permeia pelo caminho do respeito e aceitação. Sob a ótica de que uma das medidas primordiais na concepção e aplicação das políticas de inclusão desses colaboradores, parte do suporte da alta administração, demonstrando o empenho da empresa em efetivar medidas para a inclusão desses cidadãos.



É irrefutável que as continuidades e mudanças no que diz respeito à discriminação são resultantes dos valores fundados historicamente em nossa sociedade, que no fim das contas, infelizmente, apenas são reproduzidos nas organizações as quais colocam mulheres em um lugar de subordinação, delimitam a pessoa especial e o idoso como incapaz e improdutivo, e a LGBT como “imprópria” para exercer um trabalho importante.

É certo que superar esses tipos de situações nos dias de hoje, pode ser considerado um dos maiores e mais importantes desafios no mercado de trabalho para aqueles que buscam equidade nas oportunidades e desejam viver exercendo um trabalho dignamente. Porém, conforme relatado anteriormente, o tempo tem passado e mudanças significativas têm ocorrido nas organizações. A expectativa é de que daqui alguns anos, trabalhando-se e discutindo-se sobre a diversidade e políticas inclusivas continuamente, poderá se alcançar um ambiente organizacional livre de qualquer discriminação e segregação de grupos.

## REFERÊNCIAS

ADIMARA, A. et al. Responsabilidade Social Empresarial E A Inclusão De Pessoas Com Deficiência Numa Perspectiva De Direção Por Valores. Foz do Iguaçu/PR, 2017.

BAHIA, M. S. Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BÔAS, B. V. Mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de chefia no Brasil, aponta IBGE. Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2018/03/07/mulheres-ocupam-apenas-38-dos-cargos-de-chefia-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2021.

BOTINI, J. (coord). Deficiência e Competência: um programa de inclusão de pessoas portadoras de deficiência nas ações educacionais do Senac. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2002.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 282 p.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm). Acessado em: 21 de agosto de 2020.

BSD. Responsabilidade Social Empresarial. 1999.

BULLA, L. C.; KAEFER, C. O. Trabalho e aposentadoria: as repercussões sociais na vida do idoso aposentado. Revista Virtual Textos & Contextos, n. 2, ano II, dez. 2003.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S.; FERNANDES, D. Envelhecimento Populacional, Perda de capacidade laborativa e Políticas Públicas. Nota técnica: IPEA. N. 54. Fev. 2013.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; e DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013.

CARVALHO, A. S. Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do trabalho para o idoso. XXXIII Encontro da ANPAD, 2009. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2009/GPR/2009\\_GPR\\_3213.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GPR/2009_GPR_3213.pdf). Acesso em: 07 de janeiro de 2021.

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

DAY, N. E. e GREENE, P. G. A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. Human Resource Management, v.47, n. 3, p. 637-654, 2008.

DAY, N. E.; SCHOENRADE, P. The relationship among reported disclosure of sexual orientation, antidiscrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. *Personnel Review*, v. 29, p. 346–363, 2000.

FARAH, M. F. S. Gênero e Políticas públicas. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 12 (1), p. 47-71, jan./abr. 2004.

GRAJEW, O. O que é Responsabilidade Social? In: Simpósio Nacional de empresas e responsabilidade social. Ribeirão Preto, novembro 1999. Disponível em: <<https://administradores.com.br>>. Acesso em: 04 de janeiro de 2021.

HUFFMAN, A. H.; WATROUS-RODRIGUEZ, K. M.; KING, E. B. Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?. *Human Resource Management*, n. 47, v. 2, p. 237– 253, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. Inclusão social da pessoa com deficiência: medidas que fazem a diferença. Rio de Janeiro: IBDD, 2008. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – ETHOS. O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

LIMA, J. C.; MOURA, M. C. Trabalho Atípico e Capital Social: os agentes comunitários de saúde na Paraíba. *Revista Sociedade e Estado*, Brasília, v. 20, n. 1, p. 103- 133, jun./abr. 2005.

MARTINS, F. J. Diversidade: conceitos e práticas presentes na educação, gestão e movimentos sociais. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Foz do Iguaçu. 2010.

MATTELART, A. Diversidade Cultural e Mundialização. São Paulo: Parábola, 2005.

MICKENS, E. Including sexual orientation in diversity programs and policies. *Employment Relations Today*, v. 21, n. 3, p. 263–275, 1994.

POMPEU, S. L. E.; POMPEU, W. L. E. Políticas inclusivas de gestão de pessoas e orientação sexual: um estudo bibliográfico com base nas boas práticas internacionais. Resende – RJ, Outubro, 2015.

QUELHAS, O. L. G. et al. Responsabilidade Social Organizacional: modelos, experiências e inovações. Rio de Janeiro (RJ): Benício Biz, 2015.

ROBBINS, S. O., JUDGE, T. A. e SOBRAL, F. Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro. SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SARAIVA, L. A. S; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de Diversidade nas Organizações. *Revista RAE*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

VERAS, R. Desafio contemporâneo para jovens aposentados: a manutenção da saúde e da qualidade de vida. In: FRANÇA, L.; STEPANSKY, D. (Orgs.) Propostas multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria. Rio de Janeiro: FAPERJ, 2012.

TONELLI, M. J.; FILHO, F. J. E. A. Envelhecimento da força de trabalho no Brasil. Março, 2013. Disponível em: Acesso em: 08 de fevereiro de 2021.

TSUTSUI, Priscila Fialho. O novo conceito de pessoa com deficiência Conteúdo Jurídico. Brasília-DF: 21 out 2019. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/38739/o-novo-conceito-de-pessoa-comdeficiencia>>. Acesso em: 21 fevereiro de 2021.