

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

EFIGÊNIA LÚCIA DE OLIVEIRA SANTOS

DIVERSIDADE E RECONHECIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Belo Horizonte
2021

EFIGÊNIA LÚCIA DE OLIVEIRA SANTOS

DIVERSIDADE E RECONHECIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Claudio de Lima.

Belo Horizonte

2021

S237d

Santos, Efigênia Lúcia de Oliveira

Diversidade e reconhecimento no trabalho: um estudo em uma instituição pública de ensino / Efigênia Lúcia de Oliveira Santos. ó Belo Horizonte, 2021.

96 f.: il.; 27 cm.

Dissertação (Mestrado) ó Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC/ Faculdade de Ciências Empresariais - FACE / Curso de mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Claudio de Lima

1. Diversidade. 2. Reconhecimento. 3. Servidores públicos. I. Lima, Luiz Claudio de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 35.082.4:658.115



Dissertação intitulada **õDIVERSIDADE E RECONHECIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINOö** de autoria de Efigênia Lúcia de Oliveira Santos, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima ó Universidade FUMEC (Orientador)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder ó Universidade FUMEC (Examinador Interno)

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha ó UNIHORIZONTES (Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 10 de junho de 2021.

Luiz Cláudio de Lima

Dra. Cristiana De Muyllder

Gustavo Rodrigues Cunha

Aos meus filhos, Luiza e Rafael..

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força e coragem, a cada dia, para que eu siga confiante em minha caminhada.

Ao Professor Doutor Luiz Claudio de Lima por ter aceitado a minha orientação oferecendo-me o suporte necessário à construção deste trabalho com o seu exemplo de profissionalismo.

A Professora Doutora Cacilda Nacur Lorentz, pois através da sua Tese de Doutorado foi possível fazer esta pesquisa.

Agradeço à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, professores e funcionários que abriram suas portas para que tivéssemos a oportunidade de realizar o mestrado em Administração.

À Instituição na qual trabalho, Instituto Federal Minas Gerais, campus Ouro Preto, pelo apoio e contribuição em minha formação profissional e acadêmica, principalmente aos colegas da Diretoria de Relações Empresariais e Comunitária, que muito me ajudaram.

Aos colegas de mestrado, que compartilharam comigo a vida acadêmica durante a realização do curso e se tornaram amigos queridos.

Ao meu esposo e a meus filhos pelo apoio incondicional e por sempre acreditarem em minha capacidade.

õA Diversidade e a Inclusão significam dividir,
compartilhar e vivenciar o mundo ao lado de todos,
sem diferenciar ou mesmo classificar como diferentes
ou iguais.
(Duanne Bomfim)

RESUMO

Este trabalho tem como propósito discutir questões relacionadas à diversidade no contexto organizacional. Seu objetivo central é identificar e analisar as diferenças de percepções sobre a diversidade e o reconhecimento entre os professores, chefias e técnicos administrativos de uma instituição pública federal de ensino de Minas Gerais. Trata-se de um estudo de caso, que se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva, aplicada, em que a metodologia qualitativa foi utilizada. O questionário foi respondido por 80 servidores do IFMG incluindo técnicos e docentes e chefias. As dificuldades impostas pela pandemia da Covid 19 foram um grande limitador para um número maior de respondentes ao questionário de pesquisa. A coleta de dados deu-se por meio de aplicação de questionário enviado ao endereço eletrônico dos professores, chefias e técnicos administrativos. Com os resultados obtidos foi realizada a análise das respostas em relação às percepções sobre a diversidade e reconhecimento. Entre as conclusões não foram notadas diferenças significativas entre as concepções da diversidade e reconhecimentos estabelecidas entre o grupo de técnicos, docente e gestores. Foram apresentados diferentes entendimentos ou compreensões sobre o que se configura como diversidade e reconhecimento no trabalho. As dimensões da diversidade mais pertinentes para o grupo pesquisado são referentes às minorias como: raça, gênero, religião, PCDs, geração, grupos LGBT, classe social, profissionais jovens, técnicos terceirizados, pessoas fora do padrão de beleza, pessoas com menor formação acadêmica, e pessoas pobres. O reconhecimento profissional está associado a ganhos financeiros, através de valorização e participação em cargos comissionados e de confiança, progressões e promoções na carreira. Com relação ao reconhecimento social outras formas também observadas são relacionadas ao respeito, identificação e motivação no trabalho, o feedback positivo, retribuição, verificação positiva de algum talento, formas de motivar e promover conquistas pessoais e profissionais, ou respeitar e promover a atuação do indivíduo principalmente se estiverem relacionados a elogios, aceitação e ou agradecimentos. Entre as limitações desta pesquisa destaca-se a impossibilidade de realização de entrevistas, grupos foco e outras metodologias que poderiam contribuir significativamente para a melhor compreensão das percepções dos pesquisado sobre os temas analisados. Para novas pesquisas, sugere-se a continuidade à investigação direcionando a públicos específicos, exclusivamente as mulheres, PCDs, negros e homossexuais para verificar a percepção específica dessas pessoas sobre a diversidade e reconhecimento no contexto de outros campi do IFMG. E o estudo da análise das diferenças de percepções sobre a diversidade e o reconhecimento entre os servidores do IFMG comparando com outras organizações públicas, ou com organizações privadas.

Palavras-chave: Diversidade. Reconhecimento. Servidores Públicos.

ABSTRACT

This work aims to discuss issues related to diversity in the organizational context. Its central objective is to identify and analyze the differences in perceptions about diversity and recognition among teachers, leaders and administrative technicians of a federal public educational institution. It is a case study, which is characterized by being a descriptive, applied research, in which the qualitative methodology was applied. The questionnaire was answered by 80 IFMG servers including technicians, teachers and supervisors. The difficulties imposed by the Covid 19 pandemic were a major limitation for a greater number of respondents to the research questionnaire. Data collection took place through the application of a questionnaire sent to the e-mail address of teachers, supervisors and administrative technicians. With the collected results, the analysis of the responses in relation to the perceptions about diversity and recognition was carried out. Among the conclusions, no significant differences were noted between the conceptions of diversity and the acknowledgments established between the group of technicians, teachers and managers. Different understandings or understandings were presented about what constitutes diversity and recognition at work. The dimensions of diversity most relevant to the researched group refer to minorities such as (race, gender, religion, PCDs, generation, LGBT groups), social class, young professionals, fat people, outsourced technicians, people outside the standard of beauty, less educated people, and poor people. Professional recognition is associated with financial gains, through appreciation and participation in commissioned and trusted positions, progressions and career promotions. With regard to social recognition, other forms also observed are related to respect, identification and motivation at work, positive feedback, retribution, positive verification of some talent, ways of motivating and promoting personal and professional achievements, or respecting and promoting the performance of the individual especially if they are related to praise, acceptance and or thanks. Among the limitations of this research, we highlight the impossibility of conducting interviews, focus groups and other methodologies that could contribute significantly to a better understanding of the respondents' perceptions about the analyzed themes. For further research, it is suggested to continue the investigation, targeting specific audiences, exclusively women, PCDs, blacks and homosexuals to verify the specific perception of these people about diversity and recognition in the context of other IFMG campuses. And the study of the analysis of differences in perceptions about diversity and recognition among IFMG staff compared to other public organizations, or with private organizations.

Keywords: Diversity. Recognition. Public Servants.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Diversidade.....	24
Quadro 2: Tipologia da diversidade segundo atributos observáveis e subliminares	26
Quadro 3: Principais características dos grupos geracionais.....	29
Quadro 4: Metodologias para a Coleta e Análise de Dados	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis pesquisadas	20
Tabela 2: Perfil dos Pesquisados.....	51
Tabela 3: Grupos Minoritários.....	59
Tabela 4: Grupos Minoritários.....	62
Tabela 5: Concepções de Reconhecimento	64
Tabela 6: Formas de Reconhecimento	65
Tabela 7: Reconhecimento na Organização	65
Tabela 8: Reconhecimento por Colegas e pela Organização.....	67
Tabela 9: Reconhecimento de Grupos Minoritários	67
Tabela 10: Diversidade de Gênero	68
Tabela 11: Diversidade de Gênero.....	68
Tabela 12: Diversidade de Orientação Sexual.....	69
Tabela 13: Diversidade de Orientação Sexual.....	70
Tabela 14: Diversidade Racial (raça/cor)	71
Tabela 15: Diversidade Racial (raça/cor)	71
Tabela 16: Diversidade de Habilidades - Inserção das PCDs.....	72
Tabela 17: Diversidade de Habilidades - Inserção das PCDs.....	72
Tabela 18: Diversidade Geracional.....	73
Tabela 19: Diversidade Geracional.....	74
Tabela 20: Reconhecimento Profissional	75
Tabela 21: Reconhecimento Profissional	75
Tabela 22: Reconhecimento Profissional	76
Tabela 23: Reconhecimento Profissional	77
Tabela 24: Reconhecimento Profissional	77

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

COVID	<i>Corona Virus Disease</i>
GD	Gestão da Diversidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFMG	Instituto Federal Minas Gerais
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgênero
MEC	Ministério da Educação
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoas com Deficiência
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TAE	Técnico Administrativo em Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivo Geral	18
1.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa da Pesquisa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Diversidade: Conceitos e Definições	22
2.2 Tipos de Diversidade e suas Considerações	24
2.2.1 Diversidade de Gênero.....	26
2.2.2 Diversidade Racial.....	27
2.2.3 Diversidade para Pessoas com Deficiência (PCDø)	27
2.2.4 Diversidade de Orientação Sexual.....	28
2.2.5 Diversidade Geracional.....	29
2.3 Estudos Sobre a Gestão da Diversidade no Brasil	30
2.4 Diversidade no Setor Público Brasileiro	32
2.4.1 Lei de cotas em concursos públicos	34
2.4.2 Lei de cotas para pessoas Deficientes (PCDs)	34
3 RECONHECIMENTO	36
3.1 Conceitos e evolução sobre o Reconhecimento no Trabalho	35
3.2 Algumas concepções sobre Psicodinâmica do Trabalho.....	39
4 METODOLOGIA	46
4.1 Características da Pesquisa	46
4.2 Quanto aos Fins	46
4.3 Quanto aos Meios	47
4.4 Universo e Amostra	47
4.5 Coleta e Análise de Dados	48
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	51

5.1 Apresentação Descritiva do Perfil dos Respondentes	51
5.2 Percepção sobre Diversidade e a Gestão da Diversidade na Organização	55
5.3 Percepções Sobre Reconhecimento	63
5.3.1 Reconhecimento Profissional.....	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
6.1 Limitações da Pesquisa e Recomendações para Trabalhos Futuros	83
REFÊRENCIAS	84
ANEXOS.....	98
Anexo 1: Questionário de Pesquisa.....	98

1 INTRODUÇÃO

Atualmente é possível observar que a palavra diversidade tem aparecido com certa frequência em discussões relacionadas à gestão de pessoas nas organizações, sendo também tema de pesquisas, debates acadêmicos e seminários, além de se tratar de um tema presente em movimentos, debates sociais políticos e jurídico o que mostra que o assunto encontra-se em destaque em diversos campos como em áreas acadêmicas e ou ambientes empresariais.

Conforme Santos et al , (2008) ,o tema é um debate recente no cenário brasileiro e tem levado as empresas a se preocuparem com políticas de gestão da diversidade, não só para cumprir a legislação, mas também para gerar valor ao negócio . No Brasil o estudo iniciou-se por volta de 1990, em sua maioria, que motivados pelas ações das empresas, introduziram a gestão da diversidade por imposição da matriz, no caso, multinacionais americanas. Para Myers, (2003) o interesse pelo tema também é resultado de reivindicações de movimentos minoritários e sindicais que levantaram questões sobre discriminação e diversidade racial, gerando uma discussão em âmbito nacional. É importante ressaltar que em 1991 algumas leis foram introduzidas no país para estimular a inclusão de algumas minorias, como a inclusão de deficientes físicos, com cotas nas empresas e na administração pública; cotas mínimas para candidatura de mulheres a cargos eletivos, em 1995; e o Sistema de Cotas para Negros no Vestibular, em 2004. Todas essas iniciativas baseiam-se em ações afirmativas, que permitiram maiores oportunidades a alguns grupos em condições especiais. (SANTOS, 2008, p 01).

De acordo Myers, 2003 cabe às instituições implantar iniciativas, atividades e práticas que reconheçam, promovam ou estimulem as diferenças entre grupos ou pessoas. Esses elementos são vistos como valores positivos que garantem o desenvolvimento para alcançar a integração social, o que também pode aumentar a produtividade da empresa e apoiar a democratização do acesso às oportunidades.

Para Fleury (2000), em muitas empresas, a diversidade contribui na busca de metas e objetivos que dificilmente seriam atingidos caso fossem cultural e etnicamente homogêneas. No contexto das organizações brasileiras e mundiais, o tema diversidade vem se destacando por se tratar de um assunto muito relevante para os estudos organizacionais. As organizações constituem um retrato do Brasil, país continental cujas diferenças entre cidades, estados e regiões são bastante acentuadas. Algumas empresas têm procurado adotar práticas de gestão da diversidade, no sentido de formar e administrar equipes heterogêneas, ou seja,

equipes diversificadas em termos tanto biográficos ó como gênero e idade -, quanto subjetivos - como personalidade, educação e valores. A necessidade de administrar a diversidade organizacional foi um desdobramento da diversificação crescente da força de trabalho.

Ainda segundo a autora, dentro das organizações, õhá diversos aspectos a serem considerados ao se pensar em diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e línguaõ e que devem ser levados em consideração na hora da contratação a fim de se obter uma sociedade igualitária e mais inclusiva (FLEURY, 2000, p. 20).

A literatura em diversidade ainda não apresenta amadurecimento conceitual, tão pouco existe no Brasil uma tradição constituída de estudo e pesquisa no tema, o que faz da investigação deste fenômeno uma importante lacuna a ser explorada (HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 1).Entretanto, segundo Hanashiro (2008), estudar diversidade não é tarefa fácil, principalmente pelas dificuldades de demarcação e de definição que este tema envolve. É comum observar que a utilização do termo, muitas vezes, não reflete a realidade das políticas e das práticas adotadas pelas organizações.

Segundo Lorentz (2014a), a amplitude e a complexidade de que se reveste o tema têm despertado interesses distintos no contexto organizacional, principalmente das abordagens voltadas para a compreensão e aprimoramento do gerenciamento dos trabalhadores, com objetivo de atingir melhor desempenho, produtividade e resultados organizacionais. õApesar de estarem em evidência, os estudos sobre diversidade revelam a existência de lacunas, deficiências e controvérsiasõ (LORENTZ, 2014a, p. 18).

Incorporamos também a este estudo as questões relacionadas ao reconhecimento, pois no ambiente organizacional há uma estreita relação entre as concepções de diversidade e a gestão da diversidade e seus efeitos incidem sobre as percepções de reconhecimento. (LORENTZ, 2014, p. 8).

Alguns autores como Pinto (2008), Carvalho (2010), e Lucas e Oberto (2010) afirmam que é importante estabelecer uma conexão entre os grupos considerados diversos (õgrupos de minoriasõ, sejam relacionadas às questões éticas, raciais, de gênero, de orientação sexual ou da existência de deficiências, que aqui se encontram denominada sob a égide da diversidade) e as teorias críticas de reconhecimento.

Para Herzberg (1971), o reconhecimento é considerado como fonte de satisfação com e no trabalho e está diretamente ligado à compreensão que o indivíduo tem sobre o valor atribuído pela organização (chefia) ao seu esforço e aos seus resultados.

Siqueira e Gomide (2004), afirmam que dentro da área de gestão de pessoas, o tema reconhecimento frequentemente é tratado como elemento-chave da relação do sujeito com o trabalho e a organização, com implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de valorização do trabalhador e de justiça. Para os autores o reconhecimento está relacionado às possibilidades de retribuição pela contribuição dadas pelos indivíduos à organização.

Já Pless e Maak (2004) entendem que a diversidade se refere, essencialmente, às normas e aos valores culturais e que, portanto, é fundamental criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo, em que pessoas de diversas origens se sintam respeitadas e reconhecidas. Para os autores, uma gestão efetiva da diversidade tem como ponto de partida a verificação se os requisitos básicos para o reconhecimento foram atendidos, o que deve ser iniciado pela análise da esfera do reconhecimento jurídico e político, o que significa a ausência de preconceitos e discriminações e a promoção de igualdade de oportunidades de tratamento aos diversos grupos existentes na organização.

Em cada ambiente, o indivíduo expressa o seu desejo de ser reconhecido como determinada pessoa (que supõe ou procura ser) e é reconhecido ou não (conforme o que os outros pressupõem que ele seja). Em cada situação, ele é o que está sendo para si e para os outros, ou seja, sua subjetividade incorpora de modo conformista ou conflitivo a intersubjetividade, pois está agindo sempre levando em consideração às expectativas dos outros e as pretensões de si mesmo (ALMEIDA, 2005, p. 85).

De acordo com Lara (2011), a necessidade de reconhecimento faz parte do desenvolvimento da identidade humana, e a ausência ou distorção desse reconhecimento tem como consequência o aprisionamento à *õesmiceö*, que impede a concretização do sentido emancipatório da identidade.

Segundo Bendassolli (2012), o reconhecimento remete a questões sobre o relacionamento do *õeuö* consigo próprio e com os outros, que se configura como uma preocupação antiga na história do pensamento humano.

Com isso, Lorentz, (2014a) afirma que é necessário ir além e promover um ambiente de respeito nas relações afetivas e solidárias nas relações sociais. Nesse sentido, a valorização da diversidade no contexto organizacional perpassa pela valorização e reconhecimento dos grupos minoritários, tradicionalmente subjugados à ordem hegemônica em vigor (LORENTZ, 2014a, p. 253).

Atualmente o trabalho é concebido como uma atividade central na vida do homem, pois é dele que provém a sua sobrevivência. Nesse processo, o ser humano entende que o reconhecimento de seu trabalho é uma maneira de tornar suas atividades mais prazerosas e produtivas, logo se sente motivado a contribuir para o crescimento da organização em que está inserido (GOMES, 2019).

Diante do contexto apresentado anteriormente, este estudo busca oferecer respostas à seguinte pergunta de pesquisa. Como se configura a percepção dos servidores sobre a Diversidade e o Reconhecimento no Trabalho no IFMG, campus Ouro Preto?

1.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral a ser atendido com este estudo é: investigar as percepções de Diversidade e o Reconhecimento no trabalho feito pelos Professores, Técnicos Administrativos e Chefias do IFMG campus Ouro Preto.

1.2 Objetivos Específicos

Este estudo também busca em suas análises atender aos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as percepções sobre Diversidade e Reconhecimento no Trabalho entre os públicos pesquisados.
- Identificar as percepções dos diversos públicos sobre as políticas e práticas da Diversidade e de Reconhecimento no Trabalho na organização pesquisada.
- Analisar as similaridades e diferenças de percepções entre a Diversidade e o Reconhecimento no Trabalho entre os públicos pesquisados.

1.3 Justificativa da Pesquisa

A Diversidade no Brasil, em suas diferentes formas, surge de forma natural dentro das organizações. Além disso, atualmente, o tema vem ganhando destaque, ainda que timidamente, nas discussões e práticas tanto em nível acadêmico quanto empresarial, considerando que o trabalho em equipe de uma força de trabalho heterogênea vem sendo muito valorizado devido aos inúmeros benefícios que este pode proporcionar dentro das instituições. Verifica-se que as empresas brasileiras estão pouco a pouco se adequando e desenvolvendo práticas inovadoras de relações de trabalho que possam atender aos indivíduos que integram os chamados grupos de minoria, que são indivíduos tradicionalmente discriminados no mercado de trabalho.

Observa-se uma tendência comum em buscar na literatura estrangeira, especialmente a estadunidense, referências para a compreensão sobre o tema, principalmente no que se refere aos aspectos da gestão da diversidade e reconhecimento.

Sob a forma de contribuição da pesquisa, entende-se sua relevância pelo fato de que no Brasil as discussões, os debates, os estudos e as pesquisas que envolvem diversidade ainda podem ser considerados recentes.

A literatura em diversidade ainda não apresenta amadurecimento conceitual, tão pouco existe no Brasil uma tradição constituída de estudo e pesquisa no tema, o que faz da investigação deste fenômeno uma importante lacuna a ser explorada (HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 1).

A constatação de lacunas acadêmicas é uma das justificativas para atualização de estudos acadêmicos. A constatação destas lacunas se dá também pela realização de estudo bibliométrico o que é hoje um meio efetivo para a apreciação do estado da produção intelectual sobre os temas de interesse. O estudo Bibliométrico é uma prática frequente nos estudos das ciências sociais aplicadas, tanto para melhor entendimento sobre o tema, quanto para a identificação de tendências das pesquisas, lacunas de pesquisas, os principais autores e as principais publicações.

Neste trabalho, foi realizada uma extensa pesquisa sobre artigos publicados nos últimos 5 anos, nos seguintes repositórios de artigos científicos: *SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library*; *SCIELO - Scientific Electronic Library Online*; e *Emerald Insight*. Nesta pesquisa, foram identificados estudos que tratam dos construtos estudados

neste trabalho, de forma conjunta e separadamente. Os resultados encontrados permitem inferir que há lacunas teóricas, que também apoiam as justificativas para a realização deste estudo sobre diversidade e reconhecimento na instituição de ensino pública federal pesquisada.

Na busca realizada foram utilizados os seguintes descritores: "Diversidade"; "Reconhecimento"; "Servidores públicos"; e as combinações possíveis dos descritores: "Diversidade e Reconhecimento"; "Diversidade e Servidores públicos"; "Reconhecimento e servidores públicos" e "Diversidade, Reconhecimento e Servidores públicos".

O resultado desta busca nos repositórios de artigos científicos, encontra-se detalhado na Tabela 1 apresentada a seguir.

Tabela 1: Variáveis pesquisadas

Variáveis pesquisadas	Repositórios		
	Spell	Scielo	Emerald
Diversidade	61	02	04
Diversidade e Servidores públicos	-	-	-
Reconhecimento	03	01	-
Reconhecimento e Servidores públicos	-	-	-
Diversidade e Reconhecimento	-	-	-
Diversidade, Reconhecimento e Servidores públicos	-	-	-

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Dessa forma, a realização deste trabalho justifica-se pela importância da diversidade e o reconhecimento e como o levantamento realizado não apresenta trabalhos que contemplam o estudo simultâneo dos construtos "Diversidade"; "Reconhecimento" e "Servidores Públicos", este estudo, que analisa de forma conjunta esses construtos, pode oferecer então uma contribuição acadêmica para a redução desta lacuna encontrada nas publicações recentes sobre os temas, particularmente para a instituição de ensino pública federal estudada neste trabalho.

Como contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa usou-se como base a Tese de doutorado: Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito

organizacional, (2014), da pesquisadora professora Doutora Cacilda Nacur Lorentz que desenvolveu a pesquisa junto a funcionários dos setores de siderurgia e mineração da região de Minas Gerais e teve como problemática central identificar quais são as concepções da diversidade compartilhadas pela alta administração, pelos gestores, pelos profissionais responsáveis pelas políticas de diversidade nas empresas e pelos demais funcionários, e quais são as consequências destas inter-relações em termos de reconhecimento para as pessoas que trabalham nestas organizações? Ao final do trabalho a pesquisadora sugere que o questionário elaborado, na tese citada, seja utilização em novas pesquisas para a validação, ou a reaplicação do referido instrumento em outros públicos, para possibilitar análises complementares e recorrência de padrões de respostas.

Sendo assim esta dissertação tem também como objetivo dar continuidade a pesquisa da Doutora Cacilda Lorentz, porém tendo como base o tema diversidade e reconhecimento social e profissional entre os servidores técnicos administrativos de uma instituição Pública de ensino federal.

A pesquisa se torna importante para a autora, pois, permite entender os conceitos e aplicar os benefícios da diversidade no ambiente de trabalho em que atua e saber lidar com os conflitos e dificuldades advindas das diferenças encontradas na organização pesquisada.

Acredita-se também que o tema é relevante no sentido de contribuir para um melhor entendimento do que é diversidade, da importância de conhecer os seus benefícios e desafios, para assim poderem traçar estratégias a fim de reduzir os vieses que as diferenças no ambiente de trabalho podem proporcionar, atingindo assim seus objetivos organizacionais.

Já em relação à contribuição gerencial que este trabalho poderá oferecer, ressaltam-se as investigações sobre a percepção dos servidores sobre a diversidade e em relação ao reconhecimento em uma instituição pública federal. Essas informações podem revelar as percepções e sentimentos dos servidores sobre os temas tratados, tornando-se válidas e úteis para a elaboração de políticas de gestão de pessoas e tomada de decisões na instituição estudada e em outras similares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as bases teóricas dos temas que serão investigados neste trabalho. A fundamentação teórica é importante, pois orienta a investigação científica e oferece a contribuição necessária para a compreensão do problema de pesquisa, dos objetivos do trabalho e da relação entre os construtos estudados.

2.1 Diversidade: Conceitos e Definições

A diversidade como um tema de estudo dentro do campo das ciências sociais aplicadas é recente, carecendo de aprofundamento, devido a sua importância e complexidade. Da mesma forma, a Gestão da Diversidade (GD) da força de trabalho nas organizações públicas e privadas, também requer um corpo teórico mais robusto, devido às suas implicações e às polêmicas que geram na gestão dos Recursos Humanos e no comportamento humano nas organizações.

Uma definição mais ampla sobre Diversidade é apresentada por Thomas Jr. (1991), afirmando que o conceito de diversidade inclui todos, e não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. Para o autor, é um conceito que compreende a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração e não administração.

Já para Loden e Rosener (1991), existem três vertentes de pensamento que definem a diversidade. A mais utilizada define a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças que há entre grupos de indivíduos. Uma segunda vertente, de acordo com Kandola e Fullerton (1994), define a diversidade a partir da identidade pessoal, ou seja, das características pessoais que diferenciam os indivíduos entre si que incluem as dimensões como background, personalidade e estilo de comportamento. Para Thomas e Ely (1996), a terceira vertente ainda não é muito estudada e defende a ideia de que a diversidade se refere a uma combinação onde são contempladas não só as diferenças entre indivíduos como também as suas semelhanças.

Hanashiro e Carvalho (2005) afirmam que o tema Diversidade, como objeto de estudo em administração, é relativamente recente e tem sua origem nos Estados Unidos e em menor escala no Canadá. Nestes dois países os estudos de diversidade têm origem em regulamentações compulsórias definidas pelo governo, diante da necessidade de lidar com fortes questões raciais e pressões crescentes de grupos étnicos e de minorias. Esses estudos criaram uma base do que se convencionou chamar na literatura e nas empresas de Diversidade Cultural e Gestão da Diversidade Cultural.

Para Nkomo e Cox Jr. (2006), a diversidade é um tema que apresenta tanto definições mais restritas que se referem à raça, etnia e gênero, quanto as mais amplas que a conceituam como o conjunto das diferenças individuais, ou seja, entende que todos são diferentes.

Segundo Hanashiro *et al.* (2007), o que delimita o conceito de diversidade sob uma ou outra vertente é o que faz com que as definições sobre o termo sejam diferentes em significado. Na primeira vertente, o termo diversidade é definido pelas diferenças de um grupo em relação a outro, e o seu principal pressuposto é de que a diversidade é identificada por meio de atributos ou categorias que fazem essa diferenciação. Na segunda vertente, o termo é definido pelas diferenças estabelecidas entre os indivíduos; e a terceira vertente é definida pelas diferenças e similaridades dos diferentes indivíduos, seu principal pressuposto é a de concebê-la não como um fenômeno a ser identificado, mas como um processo a ser compreendido.

O conceito de diversidades carece de uma aceitação universal, mesmo porque é um conceito multidisciplinar, cujas raízes teóricas vêm da antropologia, sociologia, psicologia social e ciência organizacional (HANASHIRO *et al.*, 2007, p. 59).

De acordo com Costa (2014), conceituar o termo diversidade não é simples, pois, trata-se de um conceito bastante amplo, complexo e com diferentes abordagens. Refere-se a vários tipos de diferenças, não se restringindo apenas às minorias, por exemplo, mulheres, negros, homossexuais, etc, como acontece muitas vezes, pois são vários os tipos de diferenças.

No **Quadro 1** apresentado a seguir pode-se observar a variedade conceitual e a sua amplitude.

Quadro 1: Conceitos de Diversidade

AUTORES/ANO	CONCEITOS
Thomas Jr. (1991)	O conceito de diversidade inclui todos, e não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero.
O'Mara (1994)	Vasto conjunto de diferença que constituem o espectro da diversidade humana.
Thomas; Ely (1996)	A diversidade deve ser compreendida como as perspectivas variadas e processo de trabalho que os membros de diferentes grupos de identidade trazem.
Mcgraph; Berdahl; Arrow (1999)	Diversidade (e seu oposto, homogeneidade) refere-se às diferenças (ou similaridades) entre membros de alguma particular coletividade.
Nkomo; Cox (1999)	Um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro do mesmo sistema social.
Lewis; French (2000)	A diversidade existe dentro de um grupo quando os membros diferem uns dos outros ao longo de uma ou outra mais importante dimensão.
Hanashiro; Godoy(2004)	Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática
Cox Jr. <i>et al.</i> (2006)	A diversidade é um tema que apresenta tanto definições mais restritas que se referem à raça, etnia e gênero, quanto as mais amplas que a conceituam como o conjunto das diferenças individuais, ou seja, entende que todos são diferentes.
Costa (2014)	Conceituar o termo diversidade não é simples, pois, trata-se de um conceito bastante amplo, complexo e com diferentes abordagens.
Lorentz (2014)	Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Hanashiro *et al.* (2007, p. 59).

2.2 Tipos de Diversidade e suas Considerações

De acordo com Nkomo e Cox, (1998) é possível constatar que o termo diversidade é complexo porque o seu significado não é imediato nem único, pois há diferenças de abordagens sobre o assunto.

Para há cerca de pelo menos três vertentes de pensamento que definem a diversidade. A primeira e a mais comum compreende a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças que há entre grupos de indivíduos (TUNG, 1993).

De acordo com Kandola e Fullerton (1994), A segunda vertente defende a diversidade a partir da identidade pessoal, ou seja, das características particulares que diferenciam os indivíduos entre si, que incluem as dimensões como background, personalidade e estilo de comportamento. A terceira vertente, ainda não muito explorada,

defende a ideia de que a diversidade refere-se a uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também as suas similaridades (THOMAS, 1996, p. 6).

Pereira e Hanashiro (2007) o que determina o conceito de diversidade sob uma ou outra vertente é o fato das definições sobre o termo serem diferentes em significado. Na primeira vertente, o termo diversidade é determinado pelas diferenças de um grupo em relação a outro, e o seu principal pressuposto é de que a diversidade é determinada partir de características ou categorias que fazem essa diferenciação. De acordo com as autoras na segunda vertente, o termo é definido pelas diferenças definidas entre os indivíduos e a terceira vertente é definida pelas diferenças e similaridades dos diferentes indivíduos, seu principal pressuposto é a de considerá-la não como um fenômeno a ser identificado, mas como um processo a ser compreendido.

Conforme as autoras as diferenças entre os grupos de indivíduos podem ser definidas por características visíveis sob as quais as pessoas têm pouco ou nenhum controle tais como: raça, sexo, idade e certos atributos físicos e também por características que podem ser adotadas, renunciadas ou modificadas pela escolha consciente e deliberada dos indivíduos tais como a educação, renda e estado civil.

Para Loden e Rosener (1991) essa classificação converge respectivamente às dimensões primárias: idade, etnia, gênero, habilidades ou qualidades físicas, raça e orientação sexual e a dimensão secundária: formação educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiências militares, status de família, crenças religiosas e experiência profissional.

Segundo Thomas Jr. (1991) o conceito de diversidade inclui todos, e não é algo definido apenas por raça ou gênero. Ele engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Integra, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração.

Milliken e Martins (1996) a partir de seus estudos definiram uma tipologia que classifica os diferentes tipos de diversidade a partir de duas categorias básicas: atributos observáveis e atributos subliminares (Quadro 2). Os autores tipificam a diversidade, mostrando que ela pode ser analisada a partir de diferentes recortes.

Quadro 2: Tipologia da diversidade segundo atributos observáveis e subliminares

	Atributos Observáveis	Atributos Subliminares
Tipos de Diversidade	Nacionalidade Raça/Etnia Idade Gênero	Diversidade de Valores: Personalidade Valores culturais Status socio-econômico
		Diversidade em conhecimento e habilidades: Formação educacional, Posição funcional Experiência no assunto

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Milliken; Martins (1996).

Neste estudo foram identificados cinco dimensões da diversidade; gênero, orientação sexual, racial (designada como raça/cor), habilidades físicas ou intelectuais (representadas aqui pela inserção de pessoas com deficiência e designadas como PCDs), e faixa etária (aqui designada como geração). A seguir serão apresentadas as principais características de cada uma das dimensões da diversidade.

2.2.1 Diversidade de Gênero

Conforme Ferreira *et al.* (2014), a questão do gênero já é discutida amplamente há mais de um século, e, através de ações afirmativas, a mulher se insere cada vez mais no mercado de trabalho, porém este cenário ainda não demonstra igualdade entre os gêneros, pois a diversidade de gênero também está relacionada às comparações ou discriminações que ocorrem entre homens e mulheres no meio social e também nos meios organizacionais.

Meyer e Soares (2008) afirmam que o conceito de gênero está relacionado aos significados que são atribuídos a ambos os sexos em diferentes sociedades. Homens e mulheres, meninos e meninas, e questões como sexualidade, geração, classe, raça, etnia, religião, também estão interligadas na construção das relações de gênero.

Matos (2009) pontua que gênero seria o conhecimento sobre a diferença sexual, ou seja, uma leitura social que indica os significados das diferenças corpóreas percebidas historicamente, sendo, portanto, diferenças socialmente construídas sobre o masculino e o

o feminino e que se expressam de outras formas, como na divisão sexual do trabalho, nas relações de poder, no âmbito doméstico, na produção e reprodução.

Para Feitosa (2015), o conceito de gênero traz a possibilidade de colocar em discussão as relações de poder que se estabelecem entre homens e mulheres, posicionando-os como desiguais sem suas possíveis e múltiplas diferenças.

2.2.2 Diversidade Racial

Para Ferreira *et al.* (2014), a diversidade racial é proveniente das diferenças de raça entre as pessoas, pode ser distinguida entre brancos, negros, pardos e amarelos. Atualmente, a discriminação quanto à raça já diminuiu consideravelmente se compararmos com antigamente. Hoje, já existem leis que defendem o direito de igualdade entre as raças, fazendo com que todos os indivíduos respeitem seu próximo.

No entanto, na visão de Alves e Galeão-Silva (2004) a crença da democracia racial brasileira dificulta que a discriminação racial seja reconhecida impedindo que as pessoas negras sejam recrutadas e selecionadas. É necessário que a gestão da diversidade reconheça a discriminação, pois sem o reconhecimento não é possível construir discursos e políticas que possibilitem o acesso igualitário ao mercado de trabalho.

Conforme Carvalho (2017) existe preconceito por parte de algumas organizações na hora de contratação, ou seja, o mercado de trabalho ainda é seletivo e preconceituoso no que diz respeito à contratação de pessoas pretas e pardas, e isso é verificado principalmente nas organizações privadas, já que as instituições públicas estão aderindo aos poucos à adoção de Ações Afirmativas, reservando cotas de vagas em concursos públicos para a população negra.

2.2.3 Diversidade para Pessoas com Deficiência (PCDø)

Jaime e Carmo (2005) afirmam que pessoas com deficiência são aquelas que possuem, temporária ou permanentemente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, podendo limitar sua capacidade para a execução

de atividades ó que normalmente seria o padrão normal de capacidades do ser humano. As deficiências são classificadas da seguinte forma: física, auditiva, visual, mental e múltipla, no que diz respeito às relações de trabalho.

Conforme Ferreira *et al.* (2014), as pessoas com deficiência física possuem direitos legais que auxiliam sua inclusão na sociedade e no mercado de trabalho. A Lei de Cotas 8213/91 obriga a contratação de pessoas com deficiência nas organizações com mais de cem funcionários. Esta lei e suas posteriores regulamentações, especialmente o Decreto 3298/99, que lhe conferiu maior operacionalidade, inclusive no âmbito da fiscalização, vêm modificando o cenário das grandes empresas passando a incluir as PcDø nos estudos sobre a diversidade no contexto de trabalho (LIMA *et al.*, 2013). A lei visa a promover e garantir os direitos e liberdades fundamentais das PcDø, tais como habilitação/reabilitação, saúde, educação, moradia, trabalho, assistência social e transporte, com vistas à sua cidadania e inclusão social.

Atualmente as empresas que estão no mercado possuem cotas de contratações de deficientes físicos em seu corpo empresarial, o que não ocorria antigamente. Embasados por leis, Os PcDø buscam seus direitos, mostrando que são capazes de desenvolver várias atividades profissionais, acabando assim com o preconceito de pessoas que os viam como pessoas desprestigiadas (CARVALHO, 2017).

2.2.4 Diversidade de Orientação Sexual

Ferreira *et al.* (2014) apontam que tal conceito leva em consideração a esfera sexual humana, não se limitando apenas ao sexo, mas tudo que compreende a sexualidade, ou seja, experiências de vida, costumes, o modo de agir e as emoções.

A questão da diversidade em relação à orientação sexual se tornou um assunto bastante discutido em sociedade que priorizaram em seus valores a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos (PINHEIRO; GOIS, 2012).

No entanto, Bardelli *et al.* (2017) reconhecem que os princípios constitucionais devem nortear não apenas a relação do Estado com o indivíduo ou elaboração e aplicação das leis, mas também a forma como agir com pessoas LGBT no ambiente de trabalho, pois é

evidente que não é do interesse da empresa ou do empregador que seus funcionários tenham que esconder quem realmente são para se sentirem aceitos no ambiente profissional.

2.2.5 Diversidade Geracional

Segundo Serapião (2020), a diversidade de gerações é algo que vem crescendo podendo-se observar profissionais de até quatro gerações diferentes trabalhando num mesmo espaço organizacional e isso é fator para que ocorram diversos conflitos organizacionais. O autor ressalta que investir em diversidade geracional é tão importante quanto fazer o mesmo pela diversidade social e de gênero. Pessoas mais velhas, apesar de possuírem sim mais dificuldades com a tecnologia, são extremamente experientes em diferentes frentes. E, por isso, podem trazer para a empresa visões e soluções diversas para os problemas.

O quadro abaixo sintetiza as principais características de cada um dos grupos geracionais e mostram os principais aspectos que diferenciam esses grupos. Esses aspectos podem ser explicados por muitos fatores, como o ambiente em que viveram quando os valores dessas gerações foram formados (YU; MILLER, 2004).

Quadro 3: Principais características dos grupos geracionais

Grupo geracional	Características
Veteranos (1925-1945)	Dedicados ao trabalho, orientados pelo senso prático, a autoridade é estabelecida pelo respeito, seguem a liderança pela hierarquia, reconhecem a importância do sacrifício para alcançar objetivos.
Baby Boomers (1946-1964)	São muito centrados no trabalho, otimistas e com um senso de amor e ódio pela autoridade, buscam a liderança pelo consenso e se sentem responsáveis por seu estímulo para o trabalho.
Geração X (1965-1980)	Possuem pouco apego às hierarquias; são céticos e buscam a liderança pela competência e defendem ambiente de trabalho mais informal.
Geração Y (1981-1996)	São mais decididos, e defendem suas opiniões e buscam inserção profissional sem comprometer a vida pessoal. Priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. São mais individualistas, e buscam um mundo melhor.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Garcia-Lombardia *et al.* (2008).

De acordo com Zemke (2008), existe uma preocupação empresarial com base em estudos que mostram que há um choque de quatro gerações no ambiente corporativo: (i) Veteranos; (ii) Baby Boomers; (iii) Geração X; e, (iv) Geração Y.

De acordo com informações do site Blend. Edu¹, uma pesquisa feita pela Amcham Brasil² mostra que 75% das empresas do país enfrentam problemas relacionados aos conflitos de gerações no ambiente de trabalho ó um número bastante significativo e que representa a realidade de várias empresas que atuam no Brasil. A mesma pesquisa constatou-se que 52% dos profissionais afirmam que são menos propensos a se relacionar bem com pessoas de outras gerações.

2.3 Estudos Sobre a Gestão da Diversidade no Brasil

Se a diversidade e a Gestão da Diversidade são temas ainda recentes na literatura internacional, são ainda mais recentes as discussões destes temas no Brasil. Bento (2002) propõe que a diversidade deve transpor as práticas de gestão em diferentes níveis, e em várias esferas. O autor busca definir política de gestão da diversidade como um conjunto de medidas que tem como objetivo promover a inclusão e a igualdade de oportunidades e tratamento aos membros de grupos discriminados em função da cor, raça, etnia, origem, sexo, deficiências, idade, credo religioso e orientação sexual.

Para Fleury (2000), a Gestão da Diversidade (GD) tem como intenção difundir a igualdade de condições nas empresas por meio de melhores práticas de recursos humanos. Ainda segundo a autora, o principal objetivo da gestão da diversidade deve ser administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria, ou seja, administrar a diversidade deve adicionar valor à companhia.

Já Silva (2000) considera que se deve melhorar o debate sobre as questões relacionadas às diferenças existentes entre todos os seres humanos, devendo assim privilegiar todas as ações de desenvolvimento educacional sobre diversidade, estabelecendo uma

¹ A Blend Edu é uma startup que desenvolve experiências educacionais para promover a empatia, diversidade e inclusão nas organizações. <https://www.blend-edu.com>.

² Amcham é uma câmara de comércio que integra empresas brasileiras e internacionais disponibilizando um completo e ativo de produtos e serviços empresariais. <https://www.amcham.com.br>.

educação que contraponha a educação formal, caso contrário não será possível a inclusão de novos conceitos e valores que garantam mudanças na sociedade.

Reafirmando a ideia de que a GD é um tema novo que carece de mais estudos para um aprofundamento em sua compreensão, Bellan (2002) afirma que o assunto sobre a gestão da diversidade é novo para as empresas e profissionais da área de Gestão de Pessoas tanto internacional quanto nacionalmente, o que indica a necessidade de se ampliar as pesquisas em termos de volume e de complexidade visando um maior conhecimento sobre o tema no ambiente organizacional.

Faz pouco tempo que as organizações entenderam a importância de adotar e divulgar políticas de gestão da diversidade, pois passaram a acreditar ser parte de um princípio ético, pois compõem o cumprimento de metas no que diz respeito à contratação de pessoas dos grupos-alvo da política de diversidade e [o] gerenciamento da diversidade dentro da empresa (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002, p. 7).

Buscando uma definição sobre a GD, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que:

[...] de forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22).

As transformações políticas e sociais ocorridas no final do século XX impulsionaram no Brasil as discussões sobre os grupos minoritários, igualdade de gênero e raça, com o apoio constante dos movimentos sindicais, estes debates vieram para dentro das organizações. Outro impulso importante foi a Lei Nº 8.213 de 24 de julho de 1991 que estabeleceu cotas obrigatórias que variam de 2% a 5% de pessoas com deficiência que devem fazer parte dos quadros das empresas. Desta forma, a diversidade e a sua gestão, passaram a fazer parte dos planos e políticas de gestão de Recursos Humanos nas organizações.

Para Saji (2005), a maneira encontrada pelas empresas de promover a diversidade tem sido a inclusão em seus programas de gestão corporativos, os chamados programas de diversidade. Entre seus objetivos estão cultivar a diversidade como valor humano e estratégico e capacitar a organização a ter uma visão global e integrada da sociedade e, assim, atuar sobre ela.

De acordo com Hanashiro (2007, p. 66), a gestão da diversidade não deve ser confundida como um conjunto de programas ou práticas vinculadas a ações de diversidade. É muito mais do que isto. Ela deve buscar por novas estratégias organizacionais, envolvimento

dos dirigentes, ações dos gestores, auditorias de diversidade para identificar problemas, adequação do planejamento e práticas apropriadas de recursos humanos.

Mas ainda há dificuldades a serem superadas no que diz respeito à Gestão da Diversidade, pois, segundo Hanashiro (2008), as discussões sobre diversidade no Brasil ainda não fazem parte das discussões empresariais estratégicas e são poucas as empresas preocupadas com a diversidade. Concordando com esta ideia, Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que a GD se trata mais de um discurso social do que uma realidade nas organizações.

Reforçando estas dificuldades da implantação da GD nas organizações, França e Lourenço (2010), destacam que apesar do Brasil ser um país com raízes heterogêneas, tanto cultural como socialmente, foi somente recentemente, com o desenvolvimento do mercado global e competitivo é que o tema "Diversidade" ganhou destaque. No entanto, ainda é possível notar a falta de oportunidades de trabalho para pessoas de grupos minoritários, destacando-se as questões raciais e de gênero.

Por outro lado, Pereira e Hanashiro (2010) afirmam que a diversidade trata da existência de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo grupo ou sistema social, e num contexto mais amplo, a diversidade inclui todos, e não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero, estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, e até mesmo o status de privilégio ou de não privilégio dentro da organização. De acordo com as autoras, ainda que a legalidade tenha surgido como o incentivo inicial para o crescimento da diversidade nos ambientes de trabalho, é reconhecido que gerenciar a diversidade é mais do que criar oportunidades iguais de trabalho nas organizações, é preciso oportunizar o alinhamento dos interesses das pessoas com os interesses da empresa, gerenciando a cultura organizacional de maneira a permitir que o potencial que reside tanto nas semelhanças e quanto nas diferenças existentes entre os funcionários contribua para um melhor resultado na empresa.

2.4 Diversidade no Setor Público Brasileiro

Segundo Nogueira (2010), tanto na Europa como nos Estados Unidos, um dos fatores que atuam no sentido de aumentar a expectativa de resultados de parte das políticas de diversidade é a crescente participação das minorias étnicas no conjunto da população. Assim,

entende-se que, do ponto de vista de equidade, a composição étnica das pessoas empregadas à composição étnica da população. Verifica-se que nos Estados Unidos, em 1980, as pessoas de cor branca representavam cerca de 80% da população. Em 2000, este percentual havia caído para 69%. Os estudos realizados naquele país evidenciam que, como resposta a essa diversidade demográfica, também o conjunto dos trabalhadores ocupados está se tornando mais balanceado em relação à etnia. Os dados de participação das minorias étnicas no emprego no setor público civil dos Estados Unidos evidenciam um avanço da participação de negros, hispânicos e outros, ao longo do período 1993-2003.

Segundo o mesmo autor, o Canadá é um bom exemplo de país que manifesta clara preocupação com o aumento da diversidade da força de trabalho no setor público. A Norma da Equidade no Emprego, promulgada pelo Governo Central, tem duas finalidades explícitas: conseguir a igualdade no local de trabalho de modo que a nenhuma pessoa sejam negadas oportunidades ou benefícios de emprego por razões que não estejam relacionadas com habilidades; e corrigir as condições da desvantagem no emprego por parte das mulheres, dos povos aborígenes e de pessoas portadoras de deficiência.

Nogueira (2010) afirma que no setor público brasileiro ainda não se conhece o entendimento que dirigentes e servidores têm sobre o tema da diversidade. Pouco se sabe, até o momento, sobre como esse tema deveria ser administrado internamente pelos governos. A verdade é que o debate é recente, o conceito ainda está sendo incorporado e, por ora, não há consenso sobre o alcance do termo.

A diversidade no setor público é fundamental para que as políticas possam ser elaboradas e executadas a partir de servidores e servidoras conscientes da diversidade na sociedade brasileira, que deve estar refletida nas políticas públicas. Nesse sentido, a busca de servidores e servidoras com mais diversidade é relevante para que a ação pública possa endereçar corretamente as políticas afetas aos diversos grupos oprimidos na sociedade brasileira, cumprindo o princípio material da igualdade, em que desiguais são tratados como desiguais na medida de suas desigualdades (SANTOS, 2018).

As políticas de diversidade da força de trabalho do setor público obedecem, ao contrário, a uma noção de equidade; elas resultam de uma ação afirmativa que busca corrigir algumas desigualdades historicamente estabelecidas entre os grupos de cidadãos. Procuram aumentar, entre os efetivamente empregados, a participação relativa daquelas pessoas que se encontram em situações socialmente desvantajosas. Para tanto, costumam ser reservadas cotas (ou seja, percentual de vagas) para alguns grupos, durante o processo seletivo

(NOGUEIRA, 2010). Apresentamos a seguir uma análise das principais leis de cotas implementadas no Brasil nos últimos anos.

2.4.1 Lei de cotas em concursos públicos

Conforme Mercês *et al.* (2019), no Brasil a desigualdade social está associada à desigualdade racial, e essa realidade é inaceitável dentro de uma sociedade que tem por objetivo erradicar a pobreza, reduzir as disparidades e promover o bem de todos por meio das cotas raciais em concurso público federal. As ações afirmativas das cotas raciais são entendidas como instrumentos de concretização da igualdade material que dão preferência a segmentos sociais marginalizados no acesso aos direitos sociais. Desta forma, acredita-se ser essa uma maneira de diminuir as desigualdades no acesso ao serviço público por negros e pardos.

As Ações afirmativas, conforme o Ministério da Educação ó MEC são políticas focais que alocam recursos em benefício de pessoas pertencentes a grupos discriminados e vitimados pela exclusão socioeconômica no passado ou no presente. Trata-se de medidas que têm como objetivo combater discriminações étnicas, raciais, religiosas, de gênero ou de casta, aumentando a participação de minorias no processo político, no acesso à educação, saúde, emprego, bens materiais, redes de proteção social e/ou no reconhecimento cultural.

O artigo 1º da Lei 12.990/14 assegura que ficam reservadas aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.

2.4.2 Lei de cotas para pessoas Deficientes (PCDs)

A história mostra que por muito tempo a pessoa com deficiência foi excluída do convívio social, a princípio, em razão de a sociedade entender que esta se tratava de um ãatrasoö, alguém que poderia ser dispensado por não se encaixar no conceito de õútilö da

época, e mais tarde, foi isolada em instituições, para ser protegida das discriminações da vida social (ELSNER, 2018).

O Decreto 3.298/1999 considera deficiência toda perda ou anormalidade de uma estrutura, função psicológica, fisiológica ou anatômica que gera incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano.

A Lei 8.213, de 1991, prevê que toda empresa com 100 ou mais funcionários deve destinar de 2% a 5% ó dependendo do total de empregados ó dos postos de trabalho a pessoas com alguma deficiência. As empresas que possuem de 100 a 200 funcionários devem reservar, obrigatoriamente, 2% de suas vagas para esse fim; entre 201 e 500 funcionários, 3%; entre 501 e 1000 funcionários, 4%; e empresas com mais de 1001 funcionários, 5% das vagas.

Entretanto, Gláucia Lopes (2005) afirma que o principal problema da reserva de vagas é a falta de estímulo governamental para que as empresas promovam novas contratações. Ela complementa que a contratação de pessoa com deficiência implica, normalmente, modificações arquitetônicas, aquisições de equipamentos adaptados, treinamento das pessoas com deficiência admitidas e dos demais empregados, para que saibam como conviver e ajudá-los.

Para Oliveira (2020), o sistema de cotas nas universidades tem como finalidade recuperar as õinjustiças históricasõ, oriundas da escravidão, pois mesmo depois de serem libertos os ex-escravos não conseguiram direito às terras, à inserção no mercado de trabalho, o que resultou no difícil acesso às escolas e, conseqüentemente, ao ensino superior, oferecendo menos oportunidades no mercado de trabalho para as populações de origem afro-brasileira do pós-abolição.

Recentemente foram criadas alternativas para diminuir tais desigualdades; uma delas é a implantação de cotas raciais e sociais nas universidades brasileiras, fato que permitiu o aumento para estudantes de baixa renda, pretos, pardos e indígenas no Ensino Superior.

A reserva de vagas na universidade foi regulamentada pela Lei nº 12.711/12, que garante a reserva de 50% das matrículas nas universidades federais e nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia para os alunos provenientes integralmente do ensino médio público.

Ainda segundo a Lei, as vagas reservadas às cotas (50% do total de vagas da instituição) serão subdivididas com metade para estudantes de escolas públicas com renda familiar bruta igual ou inferior a um salário mínimo e meio per capita e metade para estudantes de escolas públicas com renda familiar superior a um salário mínimo e meio. Em ambos os casos, também será levado em conta o percentual mínimo correspondente ao da

soma de pretos, pardos e indígenas no estado, de acordo com o último censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (OLIVEIRA, 2020).

2.5 Reconhecimento

2.5.1 Conceitos e evolução sobre o Reconhecimento no Trabalho

Nas últimas décadas o tema reconhecimento tem sido objeto de estudos que buscam explicar vários fenômenos sociais contemporâneos. O tema foi e ainda é abordado por distintos campos teóricos, tais como a teoria social contemporânea, a psicologia, principalmente no âmbito dos estudos da psicologia organizacional.

Desde a Antiguidade até os dias atuais, o trabalho adquiriu e vem adquirindo diferentes significados para a humanidade, apresentando características de acordo com o contexto histórico. Por muito tempo a concepção de trabalho esteve relacionada a uma visão negativa, de fardo e tortura. Em sua própria etimologia, o termo origina-se do latim *tripalium*, cujo significado preciso é:

[...] instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, nas quais agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los (ALBORNOZ, 1994, p. 59).

Segundo Bonzatto (2011), na Idade Média esse instrumento acabou por tornar-se um instrumento de tortura inquisitorial, dando um sentido de sofrimento. Para Chauí (2013), na Grécia Antiga o termo trabalho nem mesmo existia. As atividades laboriosas eram realizadas pelos escravos considerados os inferiores. Mesmo sem um termo que o definisse na época, o trabalho era considerado atividade desprezível e indigna, causador basicamente de sofrimento em detrimento do ócio, pai da felicidade e filho da liberdade.

No entanto, os tempos mudaram, e um novo conceito de trabalho passou a valer, não sendo mais uma condição servil. A partir do Renascimento, ganhou uma concepção positiva relacionada à possibilidade de construção, de identidade e de autorrealização. Segundo Albornoz (1994), as razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não fora dele ou em qualquer de suas consequências, ganhando assim um novo sentido como o preenchimento da vida do homem.

Atualmente, de acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos³ em seu artigo XXIII toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego. Para Duarte e Mendes (2015), com a mudança da escravidão a servidão voluntária, o trabalho, antes visto como dever e sofrimento, passa a ser retratado como um direito garantindo assim, a dignidade do homem e conquistando uma categoria central na sociedade ocidental.

Dentro dos estudos da Teoria Crítica, Honneth (2003) considera que todo ator social é dependente do reconhecimento social, porque o indivíduo está a todo o momento ligado a uma complexa rede de relações intersubjetivas e que, portanto, é estruturalmente dependente do reconhecimento de outros indivíduos. A experiência do desrespeito deve proporcionar motivação para a luta por reconhecimento, porque as tensões causadas pelas formas de não reconhecimento só podem ser vencidas quando o indivíduo estiver em condições de voltar a ter uma participação ativa e sadia na sociedade.

Para ele, os seres humanos nunca reagem de forma neutra a esse tipo de manifestação social e, portanto, o sentimento de injustiça acaba sendo o início da luta por reconhecimento. Porém, não há luta individual, pois, é necessária a articulação política para que o sentimento de injustiça do indivíduo passe a ter relevância política, contudo é apenas quando o meio de articulação de um movimento social está disponível é que a experiência de desrespeito pode tornar-se uma fonte de estímulo para ações de resistência política.

Ainda segundo Honneth (2003), é preciso postura ética e comprometida não só por parte dos dirigentes e gestores, mas também de cada um dos trabalhadores envolvidos, a fim de evitar e eliminar as diversas formas de desrespeito, ou esferas de reconhecimento negado, que por vezes decorrem nos contextos e relações de trabalho, impedindo os indivíduos de vivenciarem autoestima e autorrealização no ambiente profissional.

Segundo Lucas e Oberto (2010), o tema Reconhecimento é incorporado pelas agendas de debates políticos de diversos países interessados em explicar questões relacionadas à identidade e à diferença. Os autores ainda destacam que em conflitos multiculturais as diferenças intergrupais tornam-se mais evidentes fazendo com que a busca por reconhecimento se torne crucial a fim de assegurar a coexistência positiva entre diversos grupos.

³ ONU. Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948, p. 6).

2.5.2 Algumas concepções sobre Psicodinâmica do Trabalho

A partir dos estudos sobre a Psicodinâmica do Trabalho, criada em 1990 na França por Christophe Dejours, inicialmente tratou sobre as bases da psicopatologia e depois evoluiu para uma ótica científica autônoma a partir do estudo da normalidade, sobre o da patologia. A psicodinâmica do trabalho propõe uma abordagem além da teoria e da pesquisa, sendo também um modo de ação na organização do trabalho, tendo como objetivo o estudo das relações dinâmicas entre a organização do trabalho e processos de subjetivação, que se apresentam nas vivências de prazer e sofrimento, em estratégias que mostram incoerências no ambiente de trabalho, doenças na sociedade e aspectos envolvendo adoecimento e saúde no trabalho (MENDES, 2007).

De acordo com Mendes (2007), o desenvolvimento dos estudos da psicodinâmica do trabalho apresenta três fases. A primeira está relacionada à publicação da obra *“Loucura do Trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho”*, publicada no Brasil, em 1987, tendo como enfoque o estudo da origem do sofrimento, do confronto do sujeito-trabalhador com a organização do trabalho.

A segunda fase, a psicodinâmica, trata das vivências de prazer-sofrimento referentes ao ambiente do trabalho e também dos métodos usados para confrontar a organização do trabalho, manter a saúde, evitar o adoecimento e garantir a produtividade.

Por fim, na terceira fase o foco não está mais nas vivências- prazer sofrimento em si, mas na maneira como os trabalhadores interagem com tais vivências, ou seja, o sentido que elas assumem e no uso das estratégias provocadas pelas formas da organização do trabalho, especificamente nas defesas coletivas e na cooperação.

Dejours (2007) afirma que o trabalho, além de ter um caráter de sentido utilitário, significa, para o trabalhador, uma forma de afirmar sua identidade, sua realização e o seu reconhecimento. Desse modo, o sentido atribuído pelos indivíduos ao trabalho é composto pela utilidade para a organização e para a sociedade, ligado às ideias de finalidade e objetivo.

Entretanto, para Rodrigues Junior e Ribeiro (2017), nem sempre o trabalho funciona como fonte de crescimento, reconhecimento e independência profissional sendo comum gerar insatisfação, irritação, exaustão e adoecimento.

Mendes e Muller (2013) afirmam que o trabalho pode ser tanto fonte de prazer como de sofrimento, porém isto vai depender da relação entre a subjetividade do trabalhador e das suas condições de trabalho.

Mendes, Borges e Ferreira (2002) corroboram afirmando que a psicodinâmica do trabalho, prazer e sofrimento são indissociáveis, e o trabalho contribui para subverter sofrimento em prazer a partir de condições sociais, políticas e éticas da organização e dos processos de trabalho.

Dejours *et al.* (1993) mencionam que o trabalho é capaz de gerar desgastes, porém é também um fator essencial para o equilíbrio e o desenvolvimento do ser humano, importando nesta relação não tanto qual trabalho seja realizado, mas sim quais as condições para a realização deste.

Os autores também denunciam a falta de reconhecimento como sendo prejudicial à saúde do trabalhador e fonte de sofrimento psíquico. Para os autores, o significado do trabalho se apresenta no campo do reconhecimento, que deve expressar o retorno do investimento feito pelo sujeito no trabalho. Mas se este investimento que o indivíduo faz passa despercebido, ou mesmo é negado pelos outros, o sofrimento gerado se apresenta como uma ameaça para sua saúde mental.

Rodrigues Junior e Ribeiro (2017), consideram difícil a compreensão da relação do homem com o trabalho, segundo ambos percebe-se que nas discussões sobre a trajetória que o trabalho percorre na vida do homem; ora possui um caráter vital na existência dos indivíduos, ora transforma-se em um espaço de manifestações de sintomas que afetam a saúde do trabalhador.

Dentro da perspectiva positivista e funcionalista, Lorentz (2014b) destaca que o reconhecimento é um elemento fundamental para a saúde mental e para a proveitosa relação do indivíduo consigo mesmo e com o outro. A pessoa investe um grande esforço físico, psíquico e social no trabalho, e espera ser reconhecida, para se sentir útil e necessária para a instituição e para a sociedade. O problema surge quando seu esforço não é reconhecido, ou pouco percebido pelas pessoas, principalmente pelas chefias, pois são elas que administram a maioria dos mecanismos e as formas de reconhecimento na organização.

Ainda segundo a autora, no âmbito da Gestão de Pessoas, é comum que as questões referentes ao reconhecimento no trabalho sejam consideradas como um ponto relevante da relação do indivíduo com o trabalho e com a organização, gerando impacto nos processos motivacionais e também nos resultados obtidos. Esta premissa justifica o fato de que as questões relacionadas ao reconhecimento no trabalho vêm sendo alvo de estudos desde a Escola das Relações Humanas na década de 30. Seu precursor Elton Mayo destacou a importância dos relacionamentos interpessoais nos grupos de trabalho, em que o acolhimento e reconhecimento pelo grupo assumem uma importância crucial, assim como,

a adequação do estilo de gestão exercido sobre os grupos, o que conforme Bendassolli (2012, p. 40), já anunciava primórdios de uma reflexão sobre a articulação de instâncias de reconhecimento.

De acordo com Bergamini (2006), os debates sobre o reconhecimento no trabalho se encontram diretamente relacionados com as discussões que abordam as teorias motivacionais, exemplificando aqui com Maslow e sua hierarquização das necessidades humanas, e Herzberg com a sua diferenciação entre fatores higiênicos e motivacionais.

Dentro da Teoria Motivacional de Maslow (1970), psicólogo e pesquisador norte-americano, o reconhecimento está relacionado às demandas das necessidades sociais e de autoestima, uma vez que ser reconhecido, e ter o seu trabalho reconhecido, gera a satisfação de acolhimento social e de destaque em um grupo, contribuindo em muito para a motivação do indivíduo no trabalho. Dentro da visão de Maslow (1970), em cada ser humano existe uma hierarquia de necessidades com cinco categorias que vão desde as necessidades mais básicas até as mais elevadas de autorrealização. O modelo de Maslow está estruturado por prioridades e separado em um conjunto de cinco categorias de necessidades (GOUVEIA; BAPTISTA, 2007).

Maslow (1970), na Teoria da Hierarquia das Necessidades, defende que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de necessidades de cinco categorias. A primeira, chamada por ele de fisiológica, inclui a satisfação das necessidades básicas do corpo. Logo após vem a segurança, que inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. A terceira é a social, englobando as necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento. A quarta necessidade é a estima, e contempla os fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como o status, o reconhecimento e a atenção. A quinta e última necessidade definida por Maslow (1970) é a autorrealização na qual o indivíduo seria capaz de explorar ao máximo suas potencialidades, uma vez que já teria satisfeitas todas as demais necessidades, nas quais a autorrealização se sustenta (MASLOW, 1970).

Para Maslow (1970), o reconhecimento atende às demandas das necessidades sociais e de autoestima, uma vez que ser reconhecido, e ter o seu trabalho reconhecido, gera a satisfação de demandas de acolhimento social e de distinção em um grupo (status), contribuindo em muito para a motivação do indivíduo no trabalho (LORENTZ, 2014b).

Outra teoria motivacional baseada nas necessidades é apresentada pela Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (1959) psicólogo e importante professor norte-americano, que considera que a motivação humana para o trabalho é

baseada nos fatores higiênicos e motivacionais (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Os fatores higiênicos ou extrínsecos são aqueles que estão inseridos no ambiente de trabalho das pessoas e compreendem as condições para o desempenho do seu trabalho. Entre esses fatores fazem parte os salários, as condições de trabalho, os benefícios, as lideranças, entre outros fatores que podem influenciar diretamente no desempenho do trabalhador (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

De acordo com Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), os fatores motivacionais ou intrínsecos são aqueles que estão diretamente relacionados com a natureza do cargo e a função exercida na organização, incluindo aí aspectos como conquistas e reconhecimentos. Para os autores, quanto maiores forem os estímulos e desafios do cargo ocupado, maior será a motivação do homem para desempenhar seu trabalho. De acordo com a teoria motivacional de Herzberg (1971), o reconhecimento é considerado como fonte de satisfação com e no trabalho e está diretamente ligado à compreensão que o indivíduo tem sobre o valor atribuído pela organização (chefia) ao seu esforço e aos seus resultados. São os fatores motivacionais como a liberdade, o reconhecimento profissional, o crescimento dentro da organização que mantem o colaborador satisfeito (ARAGÃO; MARANHÃO, 2020, p. 512).

Para Bergamini (2006), é possível motivar o funcionário favorecendo a realização profissional, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidades a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, dessa forma as organizações podem atingir maiores índices motivacionais de seus empregados.

É importante ressaltar aqui a relevância do reconhecimento, como um aspecto capaz de satisfazer necessidades humanas, ou como um fator dentre outros, capaz de motivar o indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Conforme Lorentz (2014a), a partir da perspectiva gerencial, o reconhecimento deve ser incluído à cultura da organização, e desenvolvido nas políticas e práticas de gestão, inclusive ressaltando a responsabilidade e o papel do gestor na identificação do mérito e atuando como mediador no processo de reconhecimento. Para a autora, geralmente o termo reconhecimento é associado a outros temas ou mesmo circunstâncias que ocorrem ou se tem a expectativa de que venham ocorrer quando alguém se destaca por possuir um alto desempenho, ou por expressar o resultado da meritocracia e até mesmo para retratar que alguém atingiu sucesso profissional. Cabe lembrar que no dia a dia do ambiente de trabalho, a palavra "reconhecimento" tornou-se popular e é utilizada com frequência por

parte dos trabalhadores como objeto de desejo e busca.

Aragão e Maranhão (2020), afirmam que a empresa que oferece o reconhecimento profissional aos seus funcionários, assegura um clima organizacional harmonioso, um comprometimento maior por parte de seus profissionais com maior produtividade, obtendo o crescimento de sua empresa. A importância de motivar os colaboradores de uma organização gera a satisfação e proatividade fazendo com que o funcionário cresça com a empresa (ARAGÃO; MARANHÃO, 2020, p. 513).

Outras perspectivas de reconhecimento também estão relacionadas à remuneração, carreira e os benefícios oferecidos pelas empresas aos funcionários. Andrade (2012) afirma que é importante ressaltar que salário e remuneração são coisas distintas. O salário é o valor fixo recebido pelo serviço prestado, e a remuneração constitui-se do salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos, por parte da empresa.

Kendler (2015) ressalta que o salário representa a remuneração direta do funcionário, estando ligado a funções de um determinado cargo e os benefícios compõem a remuneração indireta, sendo ou não monetária.

Para Bohlander (2003), a remuneração engloba todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho em seu trabalho. A remuneração inclui remunerações e salários do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta compreende os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e já a recompensa não financeira: incluem programas de conhecimento do funcionário, atividades gratificantes e carga horária de trabalho flexível para atender às necessidades pessoais (BOHLANDER, 2003, p. 252).

Hanashiro *et al.* (2008) contribui dizendo que a remuneração direta (salário fixo e variável) mais a remuneração indireta (benefícios) compõem o que se chama de remuneração total.

Westin *et al.* (2002) afirma que a Remuneração é atualmente, o elemento mais importante na gestão de recursos humanos, pois compensa, direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Quando bem realizada faz com que os profissionais sejam remunerados de forma adequada à responsabilidade que possuem, bem como pela contribuição que agregam através do conhecimento investido em determinado trabalho.

A importância da remuneração está diretamente ligada à relação de trabalho estabelecida entre organização e empregado. A remuneração é o que sustenta esta relação fazendo com que haja uma melhor integração e com que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos (HANASHIRO, 2008).

Danish e Usman (2010, p. 160) afirmam que as instituições procuram determinar o equilíbrio razoável entre o comprometimento do funcionário e o desempenho da organização. Os programas de recompensa e reconhecimento servem como o fator mais contingente para manter a autoestima dos funcionários elevada.

Conforme Silva (2013), o gerenciamento das recompensas é atualmente um dos elementos mais importantes das organizações, pois é este gerenciamento que direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas.

Estas recompensas podem ser financeiras, de forma direta, como uma remuneração pelos serviços prestados, ou, de forma indireta, como os benefícios e, ainda, não financeira, como oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade, dentre outras (SILVA, 2013, p. 4).

Para Dutra (2002), as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

Segundo Marras (2011), benefícios é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria. O somatório compõe a remuneração do empregado.

Conforme o autor, tais benefícios podem ser divididos em duas categorias principais, os benefícios compulsórios e benefícios espontâneos. Os compulsórios são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais, como acordos ou convenções coletivas de trabalho.

Os principais benefícios compulsórios são Férias e 13º Salário, Ticket Refeição e Vale Transporte, Aposentadoria e Auxílio-Doença, Salário-Família e Salário-Maternidade e Seguro de Acidentes de Trabalho. Os espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por sua própria vontade. Regularmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de atender ao perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos profissionais quanto para manter os atuais. Os principais benefícios e serviços espontâneos são: Seguro de Vida em Grupo, Gratificações e Empréstimos, Assistência Médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, Complementação de Aposentadoria e Planos de Previdência Privada (MARRAS, p. 134-135, 2011).

Lacombe (2005) apresenta que os benefícios oferecidos pela organização podem ser divididos em dois grupos definidos como compulsórios e espontâneos. Quando é obrigatório por lei, normas legais ou convenções de trabalho dá-se o nome de compulsório, como décimo terceiro salário, férias remuneradas, previdência social, seguros de acidente de trabalho, salário-maternidade, etc. Já os benefícios não obrigatórios ou considerados espontâneos são, por exemplo, a licença remunerada em caso de doença, bolsas de estudo, creches para filhos, locais esportivos de lazer para uso próprio, flexibilidade no horário de trabalho, etc.

As organizações são formadas por pessoas diferentes e que apresentam necessidades variadas, dessa forma, os benefícios oferecidos devem atender as necessidades de cada um, e para que isso aconteça eles devem ser diferenciados, sejam eles básicos ou essenciais. Porém, cada empresa vai adaptar um melhor benefício para seus colaboradores devido a custo de investimento (LACOMBE, 2005, p. 145).

Com relação ao tema carreira, Passos (2015), afirma que o termo não é de fácil definição, uma vez que pode ser utilizado em variadas situações, porém em todos os casos nos quais aparece apresenta a ideia de um caminho a ser seguido ou algo organizado.

Conforme Ramos Júnior (2015), as mudanças registradas no contexto organizacional atual e, como resultado, nas carreiras, despertou a formulação de novos conceitos e concepções de carreira a fim de atender e adequar-se às novas composições do mundo do trabalho atual.

Baruch (2011) afirma que a princípio a carreira era vista de uma maneira mais abrangente e o seu significado estava relacionado por um ponto de vista de movimento na qual as pessoas se norteiam a partir de uma referência à ordem social e às típicas sequências e encadeamentos de cargos. Para o autor, a carreira é o principal elemento da vida profissional e pode ser vista como uma trajetória na qual as pessoas podem seguir o caminho já conhecido, ou preferir percorrer o próprio caminho.

Para Souza (2016), o modelo de carreira tradicional se originou a partir dos vínculos de trabalho construídos a partir da revolução industrial. As grandes fábricas desenvolveram um modelo de contrato de trabalho entre empresa e trabalhador, onde se formava uma relação de longo prazo, e que na maioria das vezes, perdurava até que o trabalhador completasse o estágio da aposentadoria, o que perdurou até os anos 1980.

Entretanto, Baruch *et al.* (2015) explicam que apesar do novo cenário estabelecer uma transformação na estrutura das carreiras, a carreira tradicional não obsoleceu, mas continua convivendo com os padrões do velho e do novo. O autor ainda

ressalta que:

[...] a nova natureza emergente das trajetórias de carreira, como sendo multidirecionais, dinâmicas e fluidas. Tal abordagem será contrastada com a visão tradicional de carreira, que é mais linear, estática e rígida (BARUCH, 2011, p. 6).

Baruch (2011) afirma que ao longo das últimas décadas, a carreira passou por consideráveis desenvolvimentos, passando a ser compreendida como processo de desenvolvimento profissional por meio de uma trajetória de experiência e empregos em uma ou mais organizações. Para o autor, uma visão mais moderna de carreira está ligada a um processo de desenvolvimento do empregado por meio de uma trajetória de experiências e empregos em uma ou mais organizações (BARUCH, 2011, p. 5).

Segundo Kilimnik e Pimenta (2015), nasce uma nova concepção de carreira amparada na responsabilidade individual do profissional. Em virtude de mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais que têm ocorrido, provocando excessivas modificações no mundo do trabalho, surgem um novo modelo de gestão sustentado em três pilares: flexibilidade do emprego, novas formas de trabalho balizadas na gestão do conhecimento e a perspectiva de curto prazo. Com isso, o significado da carreira também foi se alterando, ocorrendo uma ampliação significativa desse conceito, para além da carreira tradicional trilhada em uma determinada empresa. A autora afirma que a carreira passa então a ser autogerida ou, em alguns casos, compartilhada com a empresa, durante o tempo que o profissional nela trabalhe (KILIMNIK, 2018, p. 3).

Com isso, Kilimnik (2018) complementa dizendo que uma das implicações importantes de autogestão da carreira é que o indivíduo passa a ser responsável também pela gestão de sua qualidade de vida, principalmente no que se refere à relação entre a carreira e a vida pessoal/familiar.

4 METODOLOGIA

4.1 Características da Pesquisa

Por se tratar de um tema relacionado às ciências sociais aplicadas, esta pesquisa requer um cuidado em relação ao método a ser utilizado. A opção neste caso foi por realizar um estudo de caso que se caracteriza como um estudo descritivo, pois tem como objetivo investigar as percepções de Diversidade e o Reconhecimento no trabalho feito pelos Professores, Técnicos Administrativos e Chefias do IFMG, campus Ouro Preto. Goldenberg (1997, p. 16), ao falar sobre o estudo de caso, revela que “[...] Este método supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.”

Quanto a sua natureza, esta é uma pesquisa que se caracteriza como pesquisa aplicada, por pretender, com as suas análises e conclusões, apresentar informações úteis e válidas para a tomada de decisão nas organizações sobre questões práticas relativas à gestão da diversidade, reconhecimento profissional e Gestão de Pessoas.

4.2 Quanto aos Fins

A pesquisa adotada neste trabalho é descritiva, utilizando a abordagem qualitativa descritiva, porque esse tipo de pesquisa, conforme Vergara (2005) explicita características de determinada população ou de determinado fenômeno. E, de acordo com Gil (1991), a pesquisa Descritiva também visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, além de envolver o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Além disso, pesquisas descritivas também visam levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1995).

4.3 Quanto aos Meios

Para a coleta dos dados foi utilizado nesta pesquisa um questionário estruturado (Anexo 1) elaborado pela autora, adaptado de Lorentz (2014a), que a princípio seria aplicado presencialmente pela pesquisadora. No entanto, devido à pandemia do Covid 19, vivenciada em todo o mundo, e notadamente no Brasil, onde os encontros presenciais estão suspensos, foi utilizado o procedimento de envio do questionário através do e-mail dos participantes da pesquisa.

4.4 Universo e Amostra

Universo ou população, de acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 27), é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum. Dessa forma, o universo da pesquisa é constituído por funcionários ocupantes dos cargos de Professores, Chefias e Técnicos administrativos do Instituto Federal Minas Gerais, Campus Ouro Preto.

Também segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 27), a amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

Optou-se nesta pesquisa por uma amostragem não probabilística, por acessibilidade e conveniência, pois elas são empregadas em trabalhos estatísticos, por simplicidade ou por impossibilidade de se obterem amostras probabilísticas. Como em muitos casos os efeitos da utilização de uma amostragem não-probabilística podem ser considerados equivalentes aos de uma amostragem probabilística além de serem considerados uma forma rápida de se obter os resultados (MANZATO, 2012).

Para Veludo (2001), usar ou não uma amostra probabilística é uma questão crítica que os pesquisadores enfrentam quando estão definindo os métodos de amostragem mais apropriados para resolver seu problema de pesquisa. Apesar da impossibilidade de generalização de resultados, uma amostra não probabilística pode ser útil e até mesmo preferível em relação a amostra probabilística em uma série de situações. O importante é que suas limitações estejam claras para que não haja erros na análise dos resultados.

A população contida no universo de amostra é composta de 162 docentes e 147 técnicos administrativos, e destes (técnicos e docentes) 13 ocupam cargos de gerentes na instituição. A pesquisa foi respondida por 80 servidores efetivos, destes: 24 são docentes, 39 técnicos administrativos e 17 são gestores (cargos gerenciais). Acredita-se que a baixa adesão de respondentes ao questionário se justifique devido às dificuldades impostas pela pandemia do Novo Coronavírus, onde não foi possível devido as regras de distanciamento social realizar a entrega dos questionários e entrevistas pessoalmente.

4.5 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados constitui a etapa do trabalho de pesquisa cujo objetivo é recolher informações sobre o tema em estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2013), toda e qualquer pesquisa utiliza a coleta de dados de variadas fontes, primárias e/ou secundárias. Para a coleta de dados junto aos participantes da pesquisa foi utilizado um questionário estruturado que, segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 32), os questionários são um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, que neste caso, são perguntas relativas à Diversidade e Reconhecimento.

Neste trabalho foi utilizado um questionário adaptado de Lorentz (2014a), composto por 4 partes: a primeira parte busca a identificação e dados pessoais dos respondentes; a segunda parte é um questionário com seis questões abertas para identificação das percepções dos participantes sobre Diversidade na organização pesquisada, a terceira parte é composta por cinco questões abertas são perguntas, a fim de identificar as percepções dos participantes sobre o reconhecimento nas organizações, adaptado de Lorentz (2014a) e a quarta e última parte trata-se de outro questionário com perguntas para identificação de práticas de Diversidade e Reconhecimento na organização, apresentando uma escala de avaliação tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 - discordo totalmente, a 5 - concordo totalmente, conforme apresentado no Anexo I deste trabalho.

O instrumento de pesquisa é composto por quatro partes, como demonstrado no Quadro 3 apresentado abaixo, que sintetiza os instrumentos de coleta e análise dos dados utilizados nesta pesquisa. Com relação ao tratamento dos dados coletados foi realizada a

análise do conteúdo das respostas em relação às percepções sobre a diversidade e reconhecimento. A análise de conteúdo segundo Vergara (2012) é considerada como uma técnica para o tratamento de dados que tem como fundamento identificar o que está sendo dito a respeito sobre um determinado tema.

Quadro 4: Metodologias para a Coleta e Análise de Dados

Instrumentos de Coleta e Análise de Dados			
Para a coleta de Dados foi utilizado um questionário de pesquisa subdividido em 4 partes		Informações coletadas e estrutura do questionário de pesquisa.	Técnicas de Análise de Dados utilizadas.
1 ^a	Questionário para levantamento dos dados sociodemográficos	Questões relativas ao gênero, idade, estado civil, formação escolar, cargo efetivo, cargo comissionado, se houver e tempo de trabalho na Instituição de Ensino	Análise de conteúdo
2 ^a	Questionário para identificação das percepções dos participantes sobre Diversidade na organização pesquisada, adaptado de Lorentz (2014a)	6 questões abertas	Análise de conteúdo
3 ^a	Questionário para identificação das percepções dos participantes sobre o reconhecimento nas organizações, adaptado de Lorentz (2014a)	5 questões abertas	Análise de conteúdo
4 ^a	Questionário para identificação de práticas de Diversidade e Reconhecimento na organização	Questionário com uma escala de avaliação tipo Likert de 5 pontos, variando de 1ó discordo totalmente a 5- concordo totalmente	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo é destinado à apresentação, análise e discussão dos dados coletados na pesquisa realizada junto aos servidores (técnicos administrativos, docentes e gestores) do Instituto Federal Minas Gerais, campus Ouro Preto.

5.1 Apresentação Descritiva do Perfil dos Respondentes

Para apresentação dos resultados da pesquisa, foram elaboradas tabelas, a fim de melhor demonstrar os dados obtidos. Conforme já foi explicado, a primeira etapa do questionário aplicado teve como objetivos analisar o perfil dos participantes do estudo,

No questionário enviado aos participantes da pesquisa, as primeiras questões, que se referem às informações do perfil dos respondentes, foram apresentadas de forma fechada, e o participante escolhia uma das opções adequada em cada questão.

A pesquisa foi respondida por 80 servidores efetivos, destes: 24 (30%) são servidores docentes, 39 (49%) técnicos administrativos e 17 (21%) são gestores (cargos gerenciais).

Para uma melhor visualização apresentamos a Tabela 2 com as informações obtidas através da aplicação do questionário.

Tabela 2: Perfil dos Pesquisados

		Técnico Administrativo		Professor		Cargos de Chefia	
Nº de Respondentes		39	48,75%	24	30%	17	21,25%
Gênero	Masculino	15	38%	10	42%	07	41%
	Feminino	24	62%	14	58%	10	59%
Idade	De 26 a 40	15	38%	06	25%	8	47%
	De 41 a 59	21	54%	17	71%	9	53%
	Mais de 60	03	8%	01	4%	-	-

Escolaridade	Graduação	08	21%	-	-	06	35%
	Pós Graduação	16	41%	07	29%	01	6%
	Mestrado	14	36%	07	29%	07	41%
	Doutorado	01	3%	10	42%	03	18%
Raça/ Cor	Branco	15	38%	12	50%	5	29%
	Pardo	18	46%	10	42%	10	59%
	Preto	06	15%	02	8%	02	12%
Orientação sexual	Hetero	39	100%	21	88%	17	100%
	Homo	-	-	02	8%	-	-
	Bissexual	-	-	01	4%	-	-
Deficiente	Sim	-	-	03	12%	-	-
	Não	39	100%	21	88%	17	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com relação aos dados da tabela acima é possível observar um maior número de respondentes do sexo feminino ocupando os cargos de técnicos administrativos, professores e cargos de chefia. Este resultado vai de encontro a Quirino (2012), que afirma uma crescente presença feminina no mercado de trabalho, principalmente, na área de educação e o seu consequente acesso a ocupações e profissões antes consideradas masculinas e de maior prestígio. Outro fator que contribui para o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho, segundo Cani (2016), é que com a obrigatoriedade constitucional dos concursos públicos para o ingresso nas carreiras públicas, houve um número cada vez maior de mulheres os ocupando, o que demonstra a elevação do nível escolar feminino.

Quanto aos dados referentes à idade dos respondentes foi possível constatar um maior número de servidores entre 41 a 59 anos, principalmente entre os técnicos administrativos o que indica representantes das gerações *Baby Boomers* (1946-1964) e Geração X (1965-1980). O segundo grupo de servidores possui idades entre 26 a 40 anos e faz parte da geração Y (1981 e 2000) e, por fim, observa-se um pequeno grupo de funcionários com idade acima de 60 anos, e que também faz parte da chamada geração X. Como podem

observar, na instituição pesquisada, diferentes gerações fazem parte do quadro de funcionários.

Segundo Andrade *et al.* (2012), o relacionamento destas três gerações pode gerar muitos conflitos, pois elas possuem diferentes formas de agir, pensar, além da diversidade de culturas, níveis intelectuais, crenças, ideologias e expectativas, fazendo com que existam diferentes conflitos no ambiente de trabalho. No entanto, esta diversidade possibilita infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações.

No item referente à escolaridade dos funcionários, observa-se um número elevado entre os respondentes técnicos administrativos que já fizeram o mestrado e de professores que já possuem o doutorado. Esse número pode ser resultado do Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) criado pela Lei Federal nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Conforme Jacobsen *et al.* (2016), a definição das estruturas remuneratórias no setor público são muito importantes e exigem um amplo estudo, pois poderá servir como fator de motivação e desempenho do servidor ou até mesmo ser determinante para a sua permanência na Administração Pública.

Grillo (2001) recomenda que as instituições universitárias devem vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira para todas as categorias de colaboradores, no sentido de propiciar maior qualificação para o seu quadro de pessoal. Dutra (2011, p. 20) indica que é fundamental a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico.

Com referência à diversidade de raça, nota-se que os servidores do campus Ouro Preto são formados por um grupo bastante heterogêneo, pois a maioria entre o grupo de técnicos e professores se autodeclararam pardos ou brancos e um grupo menor entre os pesquisados se declararam negros. De acordo com dados do IBGE, o Brasil possui mais da metade de sua população (55%) formada por negros e pardos. De acordo com Costa (2014), as pessoas pretas e pardas sofrem em relação às desigualdades, seja ela em relação à alfabetização, trabalho ou falta de oportunidade ao mercado de trabalho. Para a autora, a inserção do negro no mercado de trabalho tem se tornado mais evidente, no entanto, sabe-se que ainda é escassa, sendo que os que obtêm bons postos de trabalho são aqueles que possuem diploma, mostrando que a escolaridade é um fator relevante para a contratação do negro no mercado de trabalho. Vale lembrar que, de acordo com a validade da Lei

12.990/2014, deve haver a reserva de 20% das vagas para negros e pardos em concursos públicos para cargos na administração pública federal.

Na análise referente à orientação sexual, é possível observar que a maior porcentagem de servidores se considera heterossexual e apenas dois servidores, do grupo de professores, se designaram como homossexuais e um como bissexual. Freitas e Dantas (2012) esclarecem que a orientação sexual heterossexual se refere às relações entre pessoas de sexos diferentes. Já o homossexualismo refere-se às relações entre pessoas do mesmo sexo.

Para Irigaray (2008), especificamente, a diversidade de orientações sexuais tem sido negligenciada, mascarada e, até mesmo, negada pelas empresas e pela academia. Entretanto, para o autor a sexualidade é uma questão pública e organizacional, já que delimita o comportamento de homens e mulheres, construir expectativas, definir posições, acesso a cargos, como também privilégios (IRIGARAY, 2008).

Os homossexuais escondem sua identidade sexual; ou seja, mantêm certa invisibilidade, por vários motivos, como por exemplo, desde a necessidade de evitar ser alvo de preconceito ou, até mesmo, de preservar seus vínculos empregatícios com a empresa (IRIGARAY; FREITAS, 2011; GARCIA; SOUZA, 2010)

O último item avaliado com relação ao perfil dos servidores é em relação à existência de pessoas com deficiência (PCDs). No caso do campus Ouro Preto somente três professores informaram serem portadores de alguma deficiência.

Para Lorentz (2014a, p. 192), mesmo que fomentado por um arcabouço jurídico impulsionado por determinações legais, seja em função da necessidade de efetivar uma gestão da diversidade, o ato de trabalhar e conviver com pessoas com deficiência passou a fazer parte de cotidiano de várias organizações. Porém, a inserção de PCDs no contexto organizacional ainda se mostra repleta de dificuldades e opiniões contraditórias.

Para Freitas e Dantas (2012), a Lei de Cotas (8.213/91) foi fundamental para a inserção desses profissionais no mercado de trabalho, no entanto, a inclusão de PCDs ainda continua pequena e o principal obstáculo para a inserção dessa população no mercado de trabalho está relacionado às dificuldades de adequação do ambiente e das condições de trabalho.

O perfil geral da maioria dos respondentes pode ser descrito como sendo de Técnicos administrativos, do sexo feminino, com idade entre 41 e 59 anos, ou seja, pertencentes a geração x, com escolaridade no nível de mestrado, de cor parda, heterossexuais e sem deficiência.

5.2 Percepção sobre Diversidade e a Gestão da Diversidade na Organização

Na segunda parte do questionário foi realizada uma análise das respostas dos participantes às questões relacionadas sobre suas percepções sobre a diversidade e a gestão da diversidade na organização.

Em resposta a primeira pergunta: O que você entende por Diversidade em uma organização? Pode-se observar, a partir das respostas coletadas, que entre os técnicos administrativos 69% dos respondentes consideram que a diversidade em uma organização está relacionada a um *ambiente acolhedor* e 20% acham que a diversidade, na organização, está relacionada ao *respeito ao diferente*. Como pode ser observado nos trechos das respostas.

“Ambiente que acolhe uma pluralidade de perfis comportamentais, sociais e culturais distintos.”

“[...] um local que acolhe pluralidade como: gênero, raça, credo, idade, dentre outros.”

“[...] é um lugar que acolhe e respeita e as mais diversas formas de existência.”

Nos cargos de chefia é possível observar que as respostas em relação à diversidade na organização também não foram diferentes, pois 100% dos respondentes acham que a diversidade está relacionada a um ambiente acolhedor que abriga pessoas com diferentes características como pode ser observado nos trechos abaixo:

“Entendo por diversidade em uma instituição a possibilidade de construir em que toda a sua comunidade o respeito, a raça, credo, etnia, gênero, crença religiosa. Entendo por diversidade o respeito a diferentes grupos na organização. A possibilidade de existência desses diversos grupos, das diferentes representações. Diversidade também pode ser relacionada às práticas organizacionais, que podem ser flexíveis, diversas e sensíveis à comunidade.”

“Acredito que seja um lugar onde tem a presença de pessoas de todos os gêneros, credos e raças ocupando os diferentes tipos de cargos e convivendo em harmonia para o bem da instituição.”

“É um lugar com pessoas com diferentes raças, gêneros, crenças, ideologias trabalhando em um mesmo espaço.”

“É lugar que tem pessoas com qualidades, gênero, opção sexual, raças, religiões e culturas diferentes.”

Para o grupo de docentes, pode-se observar pelas respostas que para (67%) a percepção sobre a diversidade em uma instituição, está relacionada a um *“Ambiente que acolhe uma pluralidade de perfis comportamentais sociais e culturais distintos”* e 29% dos docentes afirmaram se tratar de um *“lugar que respeita as pessoas diferentes”*.

“Congregar pessoas dos mais diferentes perfis de cor, gênero, idade, ideologia, religião, etc.”

“É acolher indivíduos em toda complexidade cultural, social, étnica, racial, religiosa, de gênero, e tantas outras especificidades que compõe a nossa sociedade, de forma igualitária e desprovida de preconceitos.”

“É um ambiente que acolhe uma pluralidade de perfis comportamentais, sociais e culturais distintos, que pode envolver religião, idade, gênero, conceitos ideológicos, e outros.”

“Entendo como sendo um grupo formado por indivíduos com variadas características pessoais, sejam elas étnicas, culturais, de escolaridade, de crença, ideológicas ou orientação sexual, em que exista o devido respeito às diferenças e com seus agentes convivendo de forma harmônica entre si.”

Estas respostas vão de encontro às colocações dos autores citados como Costa (2014), ao afirmar o termo diversidade não é simples de ser definido e trata-se de um conceito bastante amplo, complexo e com diferentes abordagens. As tentativas de conceituação da diversidade variam em amplitude, desde definições restritas, baseadas nas dimensões de raça, etnia e gênero, até definições extremamente amplas, que abrangem todas as diferenças entre as pessoas (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

Segundo Oliveira (2018) a diversidade no cenário brasileiro pode ser facilmente percebida a partir de inúmeras perspectivas como nas etnias, nas características regionais, no pluralismo religioso, em traços demográficos e econômicos, por exemplo.

Desta forma, pode-se inferir pelas respostas obtidas que as maiorias dos respondentes entendem que diversidade está relacionada a diferentes características físicas e sociais existentes entre os indivíduos o que corrobora a literatura afirmando que a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social (FLEURY, 1999). Para a autora nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. “Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (FLEURY, 1999, p. 20).

A segunda pergunta do questionário "Na sua opinião existem mais vantagens ou desvantagens em ter um quadro de pessoal mais diverso na organização Exemplifique." Entre os cargos gerenciais 88% acham que é uma vantagem, pois acreditam que ter um quadro de pessoal mais diverso na organização cria um ambiente favorável ao compartilhamento de experiências, proporcionando resultados mais criativos, além de aumentar a motivação e produtividade e também faz com que as pessoas aprendam a respeitar e valorizar as diferenças. Já um número de 6% não souberam responder e outros 6% disseram ser vantajoso, porém acham que depende da finalidade da organização.

Entre os técnicos também se verifica que a maioria dos respondentes (90%) acredita ser uma vantagem um quadro de pessoal mais heterogêneo na organização, o que segundo eles faz com que no ambiente institucional haja mais "trocas de experiências", "possibilidade de crescimento", "pessoas mais produtivas e satisfeitas", "possibilidade de aprender com as diferenças" e "melhora na qualidade dos serviços ofertados". Um número de (10%) não responderam ou se posicionaram indiferentes ao tema.

Com relação aos professores (88%), também acreditam ser uma vantagem a "pluralidade de perfis", no campus Ouro Preto, pois de acordo com as respostas "permite um maior número de oportunidades para as pessoas", há também uma maior chance de crescimentos pessoal e profissional e também que a "diversidade de ideias é fundamental para o crescimento e a melhoria nos serviços prestados". Um total de (12%), dos professores que responderam as perguntas se posicionou como indiferente ou não soube responder.

É possível observar, por exemplo, nos relatos apresentados, que para a maioria dos gestores, técnicos e professores as vantagens de um ambiente diversificado estão relacionadas ao crescimento da organização, a rápida solução de problemas e ao melhor atendimento aos "clientes" e ou "melhoria dos serviços oferecidos na instituição".

"Mais vantagens, pois através dessa diversidade o grupo pode amadurecer e adquirir conhecimentos e com isso, a organização pode se fortalecer no cenário em que ela estiver inserida" (Gestor).

"Muito mais vantagem. A diversidade resulta em riqueza de ideias, comportamentos e soluções. Um ambiente com diversidade de pessoal é mais propício para a criatividade, para novas ideias e, conseqüentemente, estará mais apto a se adaptar às mudanças do mundo que afetam às organizações" (Gestor).

"Acredito que mais vantagens. Nos faz exercitar o respeito ao outro e focar no que o outro tem de bom a oferecer em termos de trabalho. A convivência num ambiente que propicia diversidade pode trazer muitos aprendizados para todos" (Técnico).

õVejo mais vantagens, pois permite o crescimento e amadurecimento, com variedades de formas de pensamentos e culturas, permite a visão do todoõ (Técnico).

õSó tem vantagens, não vejo desvantagem alguma. O mundo é diverso, a sociedade não é igual e assim somos! Numa instituição de ensino, demonstrar na prática o que é a diversidade, recebendo e acolhendo as mais diversas pessoas, é a mais efetiva educação plural a oferecer aos discentesõ (Técnico).

õAs vantagens são infinitas podemos aprender mais com diversidade, pois cada um tem a contribuir com a organização dentro sua vivência pessoal e profissional. A diversidade pode promover benefícios, como inovação, criatividade e engajamento. Além de promover a inclusão e motivação organizacionalõ (Técnico).

Segundo Thomas Jr. (1999), A GD é o processo de criação e administração de um ambiente que proporcione naturalmente a todos os participantes organizacionais chegar ao seu potencial total em busca dos objetivos da empresa.

Gerenciar a diversidade através de práticas empresariais com a formação de equipes compostas por membros com distintas experiências e habilidades é uma estratégia organizacional que tem como objetivo a busca de vantagem e diferenciação no mercado. (ALVES; GALEÃO SILVA, 2004). De acordo com os autores vários estudos tentam relacionar os impactos da diversidade para as organizações, todavia, ainda há muita divergência dentre as percepções dos autores a respeito das vantagens e desvantagens com relação à formação de equipes multiculturais nas instituições. No entanto, para Matte e Santos (2017) a heterogeneidade organizacional pode provocar certa diminuição de integração e desavenças, além de dificuldades na comunicação, já que as visões e as percepções podem ser inúmeras.

Bahia e Schommer, (2009) lidar com a diversidade e gerenciá-la ainda é um desafio para as organizações modernas. As ações efetivas se encontram em estágios iniciais, ainda que a presença da diversidade como prioridade o âmbito da responsabilidade social seja cada vez mais notório.

A terceira e a quarta pergunta realizada aos três grupos de respondentes: õNa organização em que você trabalha existem grupos minoritários? Quais?õ e õVocê pertence a algum grupo minoritário?õ õQuais?õ, Para os três grupos pesquisados fazem parte dos grupos minoritários os negros, mulheres, homossexuais, classe social, profissionais jovens, e LGBT, (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros), pessoas gordas, técnicos

terceirizados, profissionais mais velhos, deficientes físicos, pessoas fora do padrão de beleza, grupos religiosos, surdos, pessoas com menor formação acadêmica, e pessoas pobres.

Das respostas referentes aos cargos gerenciais um número de (76 %) confirmaram a existência de grupos minoritários e outros (24%), responderam que na instituição não há grupos minoritários e (53%) disseram fazer parte deste grupo e outros 47% disseram não pertencer.

Entre os técnicos administrativos (69%) responderam positivamente em relação à existência dos grupos minoritários, Cabe lembrar que (31%) dos técnicos disseram desconhecer a ocorrência das minorias na instituição e (36%) afirmaram pertencer a este grupo.

Quanto ao grupo de professores, em relação à existência de grupos minoritários, identificou-se que (75%) reconhecem a existência de minorias e (37%) reconhecem fazer parte deste grupo já (63%) afirmaram não pertencer a este grupo, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3: Grupos Minoritários

1-Grupos Pesquisados	Na organização em que você trabalha existem grupos minoritários?		Você pertence a algum grupo minoritário? Quais?	
	Sim	Não	Sim	Não
Gestores	76 %	24%	53%	47%
Técnicos administrativos	69%	31%	36%	64%
Professores	75%	25%	37%	63%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com as respostas apresentadas pode-se observar que a maioria dos respondentes concorda com existência de grupos minoritários trabalhando na instituição, entretanto, observa-se também que eles não consideram fazer parte de nenhum destes grupos. O que pode ser justificado pela falta de conhecimento dos respondentes, em relação à quais dimensões da diversidade existentes e em qual estão inseridos. Dentre as respostas dadas, grande porcentagem informaram que estes grupos minoritários, que trabalham no IFMG, são os grupos LGBT, PCDs e principalmente os negros e mulheres, como mostra alguns dos fragmentos abaixo:

õExistem. Entendo que temos grupos ligados à cor, e gêneroö

õSim. Grupos referentes à raça, a gênero, a deficiência.ö

õSim, homossexuais, negros e mulheresö.

Nos fragmentos observam-se ideias favoráveis à diversidade na organização, a partir da confirmação da aceitação da existência dos grupos minoritários, destacando as questões raciais e de gênero. Está implícita a existência de pessoas negras na organização, detectada nos vocábulos *raça e cor*. Já o número de mulheres é mais expressivo (segundo informações do entrevistado, o que contradiz o percentual apresentado deste segmento), mas ainda ausente nos cargos de direção. Explicitamente, há uma visão de abertura dos dirigentes para promover maior diversidade na empresa. É importante destacar que a instituição pesquisada faz parte de um ambiente acadêmico, no qual as formações acadêmicas dos entrevistados (técnicos, docentes e gestores) fazem parte principalmente de professores, o que torna de claro conhecimento e entendimento a inserção do tema da diversidade na sociedade.

Irigaray (2011) defende que, o desafio maior para as organizações é atender as necessidades de uma pequena parcela de mercado, relacionada à mão de obra disponível e diversificada, tornando evidente a preocupação de inserção e realocação dessa minoria no mercado de trabalho, que são as mulheres, negros, portadores de deficientes e os homossexuais, considerados hoje, como o grupo mais discriminado no contexto empresarial e profissional.

As quinta e sexta perguntas (*õComo é pertencer a este grupo minoritário nesta organização?ö*) e (*õNa sua opinião existe algum tipo de preconceito ou discriminação na sua organização? Exemplifique como ela ocorreö*). Os três grupos afirmaram existir formas de preconceitos quanto a opção sexual, cor da pele, pessoas negras, profissionais terceirizados, entre os docentes em relação a técnicos administrativos, encontro de gerações, preconceito de raça, gênero, posição social, cultural, já outros disseram que existe preconceito, porém acontece de forma velada.

Entre os gestores (47%) declararam ser *õtranquiloö* e ou *õhaver respeito e igualdade de oportunidadesö*, contudo, houve respostas (53%) dizendo que *õexistem alguns tabus a serem quebrados, principalmente em relação à competência das mulheresö*, ou que se *õsentem excluídosö* ou que é *õfrustranteö* o preconceito. Com relação à existência de preconceito (76%) dos gestores informaram existir preconceito na instituição e (24%) não observam formas de preconceitos existentes. Algumas das respostas podem ser confirmadas nos fragmentos:

“Infelizmente ainda existem alguns tabus a serem quebrados por uma minoria que ainda dúvida da competência das mulheres, mas no geral principalmente no último ano essa questão melhorou muito e acredito que continuará melhorando.”

“Infelizmente sim, acredito que por fazermos parte de uma Instituição heterogênea, principalmente na questão de encontro de gerações, ainda podemos presenciar alguns preconceitos realizados de forma, sobretudo velada.”

Para os técnicos administrativos (63%) acham que pertencem a grupos minoritários e (37%) afirmaram não pertencer a nenhum grupo. Em se tratando da existência de preconceito (72%) acham que existe e para (28%) não há nenhuma manifestação deste tipo. É bem evidente entre as respostas, tanto de técnicos e alguns gestores o preconceito entre os docentes com relação aos técnicos administrativos e técnicos em relação aos terceirizados que trabalham no campus, o que poder ser confirmado nos exemplos de fragmentos das respostas:

“Existe sim. Docentes com técnicos administrativos. Pode-se notar através da forma de tratamento de alguns docentes com técnicos, Percebe-se um ar de superioridade.”

“Há a discriminação de alguns professores em relação aos técnico-administrativos e destes em relação aos terceirizados.”

“Sim. Minha organização discrimina seus TAE, porque toda a sua estrutura está desenhada para o atendimento das demandas dos docentes. Os TAE possuem horários mais engessados, salários menores, menor espaço para discussão na organização.”

Os fragmentos confirmam um movimento evidente existente no dia a dia da instituição, onde é notório o distanciamento existente entre técnicos administrativos e docentes e vice e versa e também em relação aos terceirizados que prestam serviços nas áreas administrativas e acadêmicas da instituição.

Este fato pode ser explicado por Silva (2018) ao afirmar que as vivências dos servidores técnico-administrativos e docentes apresentam características bem peculiares, onde docentes terminam por usufruir de um grau de autonomia maior do que os técnicos. Enquanto os docentes participam de conselhos superiores, têm peso diferenciado de voto nas eleições, assume a maioria dos cargos comissionados, os técnicos quase sempre estão à margem dos processos decisórios da instituição, ocupam um espaço de mero apêndice ou apoio indireto

às atividades de ensino e pesquisa, uma vez que lhes cabe ó pelo menos formalmente ó apenas executar tarefas, sem participar do planejamento dessas atividadesó (SILVA, 2018, p. 139).

O autor ainda complementa afirmando que os técnicos vivenciam um sentimento de invisibilidade gerado nos contatos com os demais servidores da universidade, sobretudo em relação aos docentes que, legitimados pelo seu saber, ocupam lugar de destaque, tanto na hierarquia, quanto subjetivamente. A expressiva separação entre o atividades-meio e atividades- fim òrelega ao corpo técnico-administrativo uma condição de subalternidade excessivaó (SILVA, 2018, p. 4).

Chaves (2014), afirma que em um ambiente de trabalho em que convergem trabalhadores efetivos e terceirizados, como no caso do serviço público, as tensões são ocasionadas pela hierarquização das relações.

Sobre as respostas dos professores com relação à questão 5, observa-se que (37%) considera pertencer as minorias e (63%), afirmaram que não. Em relação à questão 6 sobre a existência de preconceito ou discriminação na organização 62% dos docentes acreditam na existência de preconceito e (35%) acham que não existe preconceito ou discriminação. Observa-se dados das duas questões na Tabela 4.

Tabela 4: Grupos Minoritários

2-Grupos Pesquisados	Como é pertencer a este grupo minoritário nesta organização?		Na sua opinião existe algum tipo de preconceito ou discriminação na sua organização?	
	Respeitado	Desrespeitado	Sim	Não
Gestores	47%	53%	76%	24%
Técnicos administrativos	63%	37%	72%	28%
Professores	37%	63%	62%	35%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme aponta Soares (2000, p. 5) o preconceito e a discriminação existem em todos os lugares e trata-se de uma õprática quase universaló que adquire diferentes formas e maneiras de se manifestar. Para o autor uma das possibilidades para verificar o grau de discriminação é comparando as diferenças no mercado de trabalho, entre homens, mulheres, negros, brancos, pessoas com deficiência, pessoas sem deficiência, idosos, pessoas jovens, quanto aos salários que recebem, a inserção no mercado de trabalho, ocupação de cargos

gerenciais e cargos de maior prestígio, níveis de escolaridade, etc.

Saji (2005), afirma que para reduzir os efeitos discriminatórios das minorias as empresas têm utilizado programas de gestão da diversidade cujo objetivo é a garantia de tratamento igualitário, apesar da raça, cor, gênero, condição social, porte ou presença de deficiência física, levando-se primeiro em consideração, os méritos de cada profissional na organização.

A autora confirma que as empresas estatais sempre estiveram à frente, pois através dos concursos públicos são garantidas oportunidades iguais de acesso ao trabalho. E que até se transforma em oásis de minorias, oferecendo oportunidade sem induzir qualquer tipo de discriminação (SAJI, 2005, p. 20).

De acordo com Irigaray, (2011) o desafio maior para as organizações é atender as necessidades de uma pequena parcela de mercado, relativa à mão de obra disponível e diversificada, tornando clara a preocupação de inserção e realocação dessa minoria no mercado de trabalho, que são as mulheres, negros, portadores de deficientes e os homossexuais, considerados hoje, como o grupo mais discriminado no contexto empresarial e profissional.

5.3 Percepções Sobre Reconhecimento

De acordo com Lorentz (2014b), o reconhecimento é um elemento fundamental para a saúde mental do indivíduo consigo mesmo e com o outro. As pessoas investem grande esforço físico, psíquico e social no trabalho, e esperam ser reconhecidos, a fim de se sentir útil e necessário para a organização e para a sociedade. O problema surge quando este esforço não é reconhecido, ou mesmo percebido pelas pessoas, principalmente pelas chefias, pois são elas que controlam a maioria dos instrumentos e formas de reconhecimento na organização.

A terceira parte do questionário trata sobre as percepções de técnicos, docentes e gestores em relação ao Reconhecimento. A primeira pergunta desta etapa, direcionado ao grupo de respondentes, foi o que eles entendem por reconhecimento. Entre os gestores, professores e técnicos é possível observar que o tema reconhecimento está relacionado principalmente ao fator valorização, respeito, identificação e motivação. Outras características também foram identificadas como o feedback positivo, retribuição, verificação positiva de algum talento, formas de motivar e promover conquistas pessoais e profissionais, ou respeitar e promover a atuação do indivíduo. Como pode ser observado nos fragmentos de respostas:

õ[...] valorizar o trabalho do outroõ (Gestor).

õValorizar o potencial da pessoa dando o feedback positivo pelo empenho e desempenho nas açõesõ (Gestor).õ

õReconhecimento significa ser valorizado pelo que você é respeitando a sua individualidadeõ (Técnico).

õReconhecimento é valorização, ou conhecer no outro o seu conhecimentoõ (Técnico).

õTer suas capacidades, habilidades e méritos valorizadosõ (Professor).

õEntendo ser a valorização do ser humanoõ (Professor).

Tabela 5: Concepções de Reconhecimento

Grupos Pesquisados	O que você entende por reconhecimento?			
	Valorização	Respeito	Motivação	Identificação
Gestores	94%	6%	-	-
Técnicos administrativos	85%	5%	5%	5%
Professores	71%	17	8	4

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A segunda pergunta foi referente à quais as formas de reconhecimento que ocorrem na organização, para os gestores, técnicos e professores, e de acordo com as respostas estão principalmente relacionados a elogios, aceitação e ou agradecimentos, participação em cargos comissionados e de confiança, progressões na carreira e valorizações. Observa-se que para os técnicos e professores as valorizações relacionadas ao plano de carreira também aparecem como forma de reconhecimento. Entre os técnicos um número elevado (31%) não soube descrever as formas de reconhecimento que ocorrem na organização, como se pode observar na Tabela 6 apresentada a seguir.

Tabela 6: Formas de Reconhecimento

Grupos Pesquisados	Formas de reconhecimento que ocorrem na organização					
	Elogios/Agradecimentos	Cargos comissionados	Progressões	Valorização	Plano de carreira	Não souberam descrever
Gestores	64%	12%	12%	12%	-	-
Técnicos administrativos	31%	13%	10%	5%	10%	31%
Professores	45%	17%	9%	8%	13%	8%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na terceira pergunta foi solicitado aos respondentes que informassem como gostariam de ser reconhecido na organização. Entre os feedbacks apresentados constatou-se que a melhor forma de serem reconhecidos é através de agradecimentos e com remuneração financeira, através de capacitação para contribuir com o desenvolvimento da organização, ser reconhecido como um bom profissional, investimento na qualidade profissional, análises de desempenho, com recompensas por metas atingidas, e com respeito, alguns que consideram que já possuem o reconhecimento necessário. As porcentagens para cada grupo podem ser observadas na Tabela 7 apresentada a seguir.

Tabela 7: Reconhecimento na Organização

Grupos Pesquisados	Como gostariam de ser reconhecido na organização						
	Agradecimentos	Capacitações	Bom Profissional	Análises de desempenho	Com respeito	Já tenho reconhecimento necessário	Não souberam descrever
Gestores	35%	29%	18%	6%	-	6%	6%
Técnicos administrativos	15%	18%	51%	5%	3%	8%	-
Professores	16%	21%	21%	-	17%	17%	8%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com relação aos resultados da Tabela 7 constata-se que entre os gerentes (35%) gostariam de ser reconhecidos a partir de agradecimentos e já a maioria dos técnicos (51%) e

(21%) dos professores preferem ser considerados como bons profissionais.

Na tabela 8, perguntado também se eles (quarta pergunta) se sentem reconhecido por seus colegas e pela organização (88%) dos gestores, (51%) dos técnicos e (74%) dos professores afirmaram que sim, no entanto, é importante salientar que um grande número de técnicos (26%) não se vê reconhecidos e ou outros (23%) disseram que se sentem reconhecidos, em parte pelos colegas e não pela instituição, como pode ser observado na Tabela 8 que é apresentada a seguir.

Tabela 8: Reconhecimento por Colegas e pela Organização

Grupos Pesquisados	Sim, se sente reconhecido	Não se sente reconhecido	Em parte
Gestores	88%	6%	6%
Técnicos administrativos	51%	26%	23%
Professores	74%	13%	13%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

E finalmente, a última pergunta (número 5), da terceira parte do questionário, inquiriu se as pessoas pertencentes a grupos minoritários são aceitas e reconhecidas na organização.

É importante frisar (tabela 10) que a maioria dos gestores (65%), técnicos (43%) e professores (58%) acham que os grupos das minorias são aceitos e reconhecido na instituição, porém, cabe ressaltar que um bom percentual acha que às vezes há a aceitação dentro do grupo institucional, mas não o reconhecimento destas pessoas.

Tabela 9: Reconhecimento de Grupos Minoritários

Grupos Pesquisados	Os grupos minoritários são aceitos e reconhecidos na organização?				
	Sim	Não	Às vezes	Depende	Não sabem responder
Gestores	65%	6%	23%	6%	-
Técnicos administrativos	43%	3%	33%	3%	18%
Professores	58%	8%	17%	4%	13%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A quarta e última parte do questionário retratas as práticas de diversidade e reconhecimento na organização. Nesta parte, são 15 (quinze) questões afirmativas e com respostas em uma escala de 1 a 5 pontos, onde o respondente é convidado a selecionar as opções onde os valores significam: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Nem discordo, nem concordo; 4 Concordo; 5 Concordo totalmente.

As questões de 1 a 11 investigam as percepções sobre diversidade dentro da organização relacionadas a gênero, raça, PCDs e geração e de 11 a 15 referentes ao

reconhecimento em relação ao trabalho na organização.

Nas tabelas (11 a 14) apresentadas a seguir podem ser visualizadas as opções de respostas dos três grupos de respondentes:

A primeira e segunda afirmativa tratam questões referentes ao gênero: 1 - Os cargos e funções na instituição são preenchidos por critérios técnicos, independente de ser homem ou mulher? 2 - Existe igualdade de oportunidades de crescimento e carreira para homens e mulheres na empresa?

Tabela 10: Diversidade de Gênero

1 - Os cargos e funções na instituição são preenchidos por critérios técnicos, independente de ser homem ou mulher?	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	6%	18%	4%
Discordo	24%	26%	13%
Não concordo nem discordo	0%	13%	20%
Concordo	29%	38%	46%
Concordo totalmente	41%	5%	17%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Analisando as respostas da assertiva número 01(um) (tabela 10) é possível concluir que (41%) dos gestores, concordam totalmente, (38%) dos técnicos e (46%) dos docentes concordam que os cargos e funções são preenchidos por critérios técnicos, independente de ser homem ou mulher. Um número expressivo de técnicos (26%) discordou da afirmativa.

Tabela 11: Diversidade de Gênero

2 - Existe igualdade de oportunidades de crescimento e carreira para homens e mulheres na empresa?	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	6%	8%	0%
Discordo	12%	13%	13%

Não concordo nem discordo	12%	21%	17%
Concordo	29%	41%	38%
Concordo totalmente	41%	18%	33%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na questão 2 (tabela 11), (29%) dos gestores, (38%) dos técnicos e (46%) dos professores concordam que os cargos e funções são preenchidos por critérios técnicos, independente de ser homem ou mulher, o que vai de encontro a Mello (2011), ao afirmar que a equidade de gênero no ambiente de trabalho ainda é uma realidade distante ,no entanto, as mulheres estão quebrando as barreiras do preconceito e ocupando espaços que antes eram exclusivos para homens mostrando que são capazes de realizar as mesmas tarefas, com a mesma competência e que são iguais não só perante a lei como também perante a sociedade.

Tabela 12: Diversidade de Orientação Sexual

1-É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais?	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	82%	59%	75%
Discordo	18%	23%	21%
Não concordo nem discordo	0%	10%	4%
Concordo	0%	5%	0%
Concordo totalmente	0%	3%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Tabela 12 correspondem a questão 3 do questionário: "É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais?". Observa-se que entre os gestores 82%, 59% dos técnicos e 75% dos professores concordam com a afirmação.

Tabela 13: Diversidade de Orientação Sexual

2- Na instituição o fato da pessoa ser homossexual interfere negativamente no seu crescimento e carreira	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	71%	54%	58%
Discordo	12%	21%	17%
Não concordo nem discordo	5%	13%	17%
Concordo	12%	10%	8%
Concordo totalmente	0%	2%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Já a tabela 13 é referente a questão 4: "Na instituição o fato da pessoa ser homossexual interfere negativamente no seu crescimento e carreira?", é também possível observar que 82% dos gerentes, 59% dos técnicos e 75% dos professores discordam totalmente da afirmação.

Com estas informações é possível concluir que para os grupos pesquisados a presença de homossexuais não interfere negativamente nas relações de trabalho e ou impedindo o crescimento na carreira dentro da instituição.

Como aponta Costa e Pires (2015), a inclusão de homossexuais no ambiente de trabalho tem sido cada vez mais atendida devido ao desempenho por estes praticados. Os homossexuais são indivíduos iguais aos heterossexuais, pois a orientação sexual da pessoa não a diminui perante os outros.

Para o autor percebe-se que a necessidade do reconhecimento do profissional na organização é inevitável, quanto à equiparação dos direitos independente da orientação sexual do indivíduo, bem como ao respeito que cabem a todos. Mesmo com o autoconhecimento sobre o que é orientação sexual, muitas empresas ainda sentem dificuldade na aceitação dos não heterossexuais em seus quadros de funcionários (COSTA; PIRES, 2015. p. 88).

Tabela 14: Diversidade Racial (raça/cor)

1-Os funcionários negros, brancos, pardos, amarelos e indígenas têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na instituição.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	6%	10%	0%
Discordo	29%	16%	12%
Não concordo nem discordo	6%	23%	25%
Concordo	18%	28%	21%
Concordo totalmente	41%	23%	42%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tabela 15: Diversidade Racial (raça/cor)

2-Nesta instituição existem pessoas negras em cargos gerenciais e de direção.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	6%	18%	13%
Discordo	12%	8%	8%
Não concordo nem discordo	18%	20%	0%
Concordo	29%	31%	54%
Concordo totalmente	35%	23%	25%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As Tabelas 14 e 15 mostram os resultados relacionados Diversidade racial (raça/cor) nas questões 5 e 6. No resultado da questão 5, Os funcionários negros, brancos, pardos, amarelos e indígenas têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na instituição? Como resposta, 41% dos gestores, 23% dos técnicos e 42% dos professores, concordam totalmente com a afirmação demonstrando para eles que os funcionários negros, brancos, pardos, amarelos e indígenas têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na instituição, no entanto, é importante ressaltar que 17 dos gestores que responderam ao questionário discordam com relação à pergunta.

A questão 6 (Tabela 15): "Nesta instituição existem pessoas negras em cargos gerenciais e de direção"? Observou-se que 41% dos gerentes e 42% dos professores concordam totalmente com a afirmação e 28% dos técnicos concordam, demonstrando que na instituição pessoas negras têm oportunidade em assumir cargos gerenciais e de direção. O que vai ao encontro com Costa (2014), ao afirmar que a inserção do negro no mercado de trabalho tem se tornado mais evidente, no entanto, sabe-se que ainda é escassa, sendo que os que obtêm bons postos de trabalho são aqueles que possuem diploma, mostrando que a escolaridade é um fator relevante para a contratação do negro no mercado de trabalho.

Tabela 16: Diversidade de Habilidades - Inserção das PCDs

1-Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiência (PCDs) na instituição	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	0%	3%	0%
Não concordo nem discordo	6%	5%	8%
Concordo	29%	33%	29%
Concordo totalmente	65%	59%	63%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tabela 17: Diversidade de Habilidades - Inserção das PCDs

2-É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	47%	51%	75%
Discordo	35%	31%	21%
Não concordo nem discordo	6%	8%	4%
Concordo	12%	2%	0%
Concordo totalmente	0%	8%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Tabela 16 corresponde ao resultado da questão 7: "Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiência (PCDs) na instituição?", nota-se que 65% do gerentes, 59% dos técnicos e 63 % dos docentes concordam totalmente com a afirmação mostrando que consideram justas as diretrizes da lei que garante a contratação das PCDs na organização.

A pergunta 8 (Tabela 17): "É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência?", vê-se que 47% dos cargos gerenciais, 51% dos técnicos e 75 % dos professores discordam da afirmativa. O que como confirma Garcia, (2010) o acesso das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho é um processo que vem ocorrendo e parece ser irreversível, promovendo o reconhecimento das possibilidades de trabalho desta população, além da existência crescente de ferramentas e tecnologias de suporte, porém o movimento ainda ocorre de maneira restrita e precária, pois os trabalhadores com deficiência assumem formas de ocupação mais simples e de menor rendimento. De acordo com Lorentz (2014a) mesmo que a inclusão de PCDs aconteça em função de determinações legais ou pela necessidade de efetivar uma gestão da diversidade, o ato de trabalhar e conviver com pessoas com deficiência passou a fazer parte de cotidiano de várias organizações. Segundo Hammes e Nuernberg (2015), o desenvolvimento das políticas públicas para as pessoas com deficiência, dentro do serviço público de empregos, mostra que apesar das limitações existentes, o Estado vem buscando fazer sua parte com relação à questão da inclusão das PCDs.

Tabela 18: Diversidade Geracional

1-A idade do funcionário pode prejudicar a sua carreira na instituição.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	34%	36%	46%
Discordo	18%	31%	12%
Não concordo nem discordo	24%	20%	38%
Concordo	24%	10%	4%
Concordo totalmente	0%	3%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tabela 19: Diversidade Geracional

2-É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	47%	36%	67%
Discordo	41%	41%	21%
Não concordo nem discordo	12%	10%	4%
Concordo	0%	10%	8%
Concordo totalmente	0%	3%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Tabela 18 relacionada à pergunta 9: “A idade do funcionário pode prejudicar a sua carreira na instituição? Constatou-se que 34% dos gestores, 36% dos técnicos e 46% dos professores discordam totalmente da afirmação, porém é importante destacar que 24% dos gestores, 20% de técnicos e 38% dos professores não concordam e nem discordam da afirmativa.

Na Tabela 19 (pergunta 10): “É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes?”, tratada da Diversidade Geracional nota-se que 47% dos gestores e 67% dos professores discordam totalmente com a afirmação e 41% dos técnicos discordam e acham que a idade do funcionário não pode prejudicar a sua carreira na instituição. O que pode ser confirmado por Serapião (2020) que afirma que a diversidade geracional é tão importante quanto à diversidade social e de gênero, pois as pessoas mais velhas, apesar de possuírem mais dificuldades com a tecnologia, são extremamente experientes em diferentes frentes e podem trazer para a empresa visões e soluções diversas além de dividir seus conhecimentos e habilidades com os mais jovens, que ainda não têm a malícia do mercado e da concorrência.

5.3.1 Reconhecimento Profissional

As perguntas de 11 a 15 são pertencentes ao tema Reconhecimento, como mostram as tabelas seguintes. Na questão 11 (Tabela 20) foi perguntado “Eu me sinto

reconhecido aqui na empresa quando eu recebo uma progressão ou uma promoção?ö. As porcentagens dos resultados estão informam que 41% dos gestores concordam totalmente com a pergunta e 35% dos técnicos e 42% dos professores somente concordam.

Tabela 20: Reconhecimento Profissional

1-Eu me sinto reconhecido aqui na empresa quando eu recebo uma progressão ou uma promoção.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	6%	15%	0%
Discordo	6%	15%	4%
Não concordo nem discordo	18%	23%	37%
Concordo	29%	35%	42%
Concordo totalmente	41%	10%	17%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tabela 21: Reconhecimento Profissional

2-O reconhecimento aqui na instituição é uma consequência da competência e da dedicação do funcionário.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	0%	26%	8%
Discordo	12%	20%	21%
Não concordo nem discordo	24%	28%	42%
Concordo	40%	18%	29%
Concordo totalmente	24%	8%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Tabela 21 é resultado da pergunta 12, òO reconhecimento aqui na instituição é uma consequência da competência e da dedicação do funcionário?ö. Como resposta 40% dos gerentes afirmou que concordam, no entanto, as respostas dos técnicos e professores foram bem diversificadas, onde 28% de técnicos e 42% de professores não concordam e nem discordam. As respostas das duas questões vão ao encontro, com o que foi afirmado pelos pesquisados, que opinaram que a melhor forma de ser reconhecidos no contexto

organizacional é através de remuneração financeira, capacitação a fim contribuir com o desenvolvimento da organização, com o investimento na qualidade profissional, análises de desempenho, e ou com recompensas por metas atingidas, além de elogios e respeito.

Conforme Siqueira e Gomide (2004), o reconhecimento com frequência é tratado como fator importante na relação do sujeito com o trabalho e a organização, com implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de valorização do trabalhador associado também contribuindo às expectativas de retribuição pela contribuição ofertada pelos indivíduos à organização. De acordo com os autores o vínculo que as pessoas estabelecem com as organizações é mediado por relações de troca, e que o sujeito se percebe em tais trocas avaliando cognitivamente o que ele julga pertencer à organização e em troca receber desta, benefícios tanto econômicos como sociais.

Tabela 22: Reconhecimento Profissional

3-O reconhecimento aqui na instituição é uma consequência da competência e da dedicação do funcionário.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	0%	26%	8%
Discordo	12%	20%	21%
Não concordo nem discordo	24%	28%	42%
Concordo	40%	18%	29%
Concordo totalmente	24%	8%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A questão 13 (Tabela 22) "Para me sentir reconhecido na instituição é necessário ser aceito e respeitado pelas minhas características e escolhas pessoais?". Observa-se que entre gerentes 40% concordam, totalmente, 28% dos técnicos e 42% dos professores não concordam e nem discordam. Com isso, pode-se inferir que, entre técnicos e professores, nem sempre o reconhecimento está relacionado à competência e dedicação do funcionário. Cabe lembrar, como coloca Gomes (2015) que quando o funcionário não se sente reconhecido na empresa em que trabalha, ele fica profissionalmente frustrado, sem ânimo para contribuir com ideias que alavanque os resultados, afetando a sua produtividade, e o relacionamento interpessoal. Conforme o autor o reconhecimento é importante para manter e destacar o

esforço e a dedicação do colaborador para a empresa. Isso impulsiona a autoconfiança do profissional, eleva a sua autoestima e ajuda a construir uma visão de futuro dentro da organização.

Tabela 23: Reconhecimento Profissional

4-Para me sentir reconhecido na empresa é necessário me sentir aceito e valorizado na equipe de trabalho.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	0%	8%	4%
Discordo	0%	5%	0%
Não concordo nem discordo	6%	8%	33%
Concordo	47%	48%	38%
Concordo totalmente	47%	31%	25%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na Tabela 23, temos as porcentagens referentes à questão 14 “Para me sentir reconhecido na empresa é necessário me sentir aceito e valorizado na equipe de trabalho?”. Concordaram totalmente com a afirmativa, gestores 47%, técnicos 48% e professores com 38%. Este resultado vai ao encontro a respostas apresentadas, anteriormente, onde afirmam que se sentem reconhecidos por seus colegas e pela organização, demonstrando que o reconhecimento está relacionado ao pertencimento e reconhecimento do outro. Ter o seu trabalho reconhecido, gera a satisfação de demandas de acolhimento social e de distinção em um grupo, o que vai ao encontro das argumentações de alguns autores (LORENTZ, 2014a; BERGAMINI, 2006; ARAGÃO; MARANHÃO, 2020).

Tabela 24: Reconhecimento Profissional

5-Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho.	Gestores	Técnicos	Professores
Discordo totalmente	6%	10%	4%
Discordo	0%	21%	8%

Não concordo nem discordo	0%	15%	13%
Concordo	65%	41%	46%
Concordo totalmente	29%	13%	29%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Tabela 24, pergunta 15, última afirmativa do questionário, "Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho?", traz como respostas que 65% dos gestores, 41% dos técnicos e 46% dos professores concordam com a afirmativa e como, apresentado anteriormente, acreditam que na instituição para se sentir reconhecido é necessário ser aceito e valorizado pela equipe de trabalho. O que pode ser exemplificado por Honneth (2003) ao confirmar que as formas de reconhecimento concebidas pelo grupo estão principalmente relacionadas a elogios, aceitação e ou agradecimentos, participação em cargos comissionados e de confiança, progressões na carreira e demais valorizações. Todo indivíduo é dependente do reconhecimento social, estando a todo o momento ligado a uma complexa rede de relações intersubjetivas e que, portanto, é estruturalmente dependente do reconhecimento de outros indivíduos (HONNETH, 2003). O trabalho é capaz de gerar desgastes, porém é também um fator essencial para o equilíbrio e o desenvolvimento do ser humano e capaz de afirmar sua identidade, sua realização e o seu reconhecimento (DEJOURS, 1993; 2007).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste capítulo é o de responder à pergunta fundamental deste trabalho: quais as diferenças de percepção sobre a Diversidade e o Reconhecimento no Trabalho, entre os profissionais de uma instituição pública federal de ensino? E ao buscar respostas a essa questão, o que se espera é contribuir com reflexões úteis em relação ao tema pesquisado.

Neste capítulo, busca-se refletir se esta pesquisa, apesar das suas limitações, foi capaz de atender aos objetivos propostos; preencher vazios teóricos identificados na literatura e nas pesquisas sobre o tema; contribuir para melhor compreensão sobre a diversidade e o reconhecimento no ambiente de trabalho; e apontar novos caminhos para estudos e pesquisas posteriores sobre a diversidade e o reconhecimento.

Quanto ao objetivo proposto neste trabalho, pretendeu-se investigar as percepções de Diversidade e o Reconhecimento no trabalho feito pelos Professores, Técnicos Administrativos e Chefias do IFMG campus Ouro Preto. Para se chegar a esse objetivo principal, foram definidos objetivos específicos, que aqui são retomados para verificar se a pesquisa realizada foi capaz de atendê-los e como eles contribuíram para o atendimento do objetivo geral proposto para este estudo.

A princípio serão apresentadas as análises relativas ao atendimento dos objetivos específicos e posteriormente, apresentar a análise do atendimento ao objetivo geral deste trabalho.

Sobre o primeiro objetivo específico estabelecido neste estudo – identificar as percepções sobre Diversidade e Reconhecimento no Trabalho entre os públicos pesquisados –, os resultados demonstram que o grupo de pesquisados considera que a diversidade em uma organização está relacionada a um ambiente acolhedor, que abriga pessoas com diferentes características e com numerosa pluralidade de perfis comportamentais, sociais e culturais.

Cabe destacar que não foram notadas diferenças significativas entre as concepções da diversidade estabelecidas entre o grupo de técnicos, docente e gestores. Pôde-se verificar, através das análises das respostas dos participantes, às questões relacionadas sobre as suas percepções sobre a Diversidade vários entendimentos ou compreensões sobre o que se configura como diversidade como colocado na literatura sobre o tema (THOMAS JR., 1996; NKOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO, 2008; FLEURY, 2000).

Entre as concepções apresentadas constatou-se que os grupos de pesquisados consideram que a diversidade em uma organização está relacionada a um ambiente acolhedor, que abriga pessoas com diferentes características e com uma pluralidade de perfis comportamentais, sociais e culturais. Eles consideram que é uma vantagem, ter um quadro de pessoal mais diverso na organização, pois acreditam que isso cria um ambiente favorável ao compartilhamento de experiências, proporcionando resultados mais criativos, além de aumentar a motivação e produtividade e também faz com que as pessoas aprendam a respeitar e valorizar as diferenças, como conforme indicado por (HANASHIRO; CARVALHO, 2005; COSTA, 2014).

A diversidade também é percebida a partir de suas múltiplas dimensões, como já apontado por autores como Hanashiro e Godoy (2004), Pereira e Hanashiro (2007) e Hanashiro (2008) Fleury (2000). Nesse ponto, esta pesquisa identificou quais são as dimensões da diversidade mais pertinentes para o grupo pesquisado: aquelas referentes às minorias como a (raça, gênero, religião, PCDs, geração, grupos LGBT), homossexuais, classe social, profissionais jovens, pessoas gordas, técnicos terceirizados, pessoas fora do padrão de beleza, pessoas com menor formação acadêmica, e pessoas pobres.

Muitos dos pesquisados consideram-se inseridos nos grupos minoritários citados e acreditam na existência de preconceitos diante destes grupos, principalmente entre os negros e as mulheres os funcionários técnicos administrativos e os terceirizados como reconhecido por Soares (2000) e Irigaray (2011) e consideram que muitas vezes o preconceito acontece de forma velada e ou imperceptível, como confirmado por Alves e Galeão-Silva (2004).

Observa-se também a igualdade de oportunidades de crescimento na carreira tanto para homens e também para as mulheres o que pode ser explicado pelo alto número de mulheres no quadro de servidores.

Com relação à convivência com funcionários que são homossexuais a maioria dos respondentes tem uma percepção favorável sobre a diversidade de orientação sexual pesquisadas, não percebendo dificuldade de convivência ou preconceitos com relação aos funcionários que fazem parte deste grupo, assim como também discordando de que a orientação sexual do indivíduo venha interferir em sua carreira.

Com referência a dimensão racial através das respostas observou-se que na instituição os funcionários negros, brancos, pardos, amarelos e indígenas têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na instituição e com oportunidade em assumir cargos gerenciais e de direção o que pode ser confirmado por Costa (2014). Não foi possível

observar problemas de preconceito racial, porém, caso existam esses são negados, velados e imperceptíveis nos discursos apresentados nas respostas.

Sobre a inserção das PCDs na organização a maioria dos respondentes considera justa e possui uma visão favorável sobre a inserção das PCDs no ambiente de trabalho, além de não considerar difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.

Na abordagem geracional não se constatou tensão na convivência das diversas gerações no ambiente de trabalho. Prevaleceu uma percepção favorável sobre as questões relacionadas às diferenças geracionais e esta convivência não causa interferência na possibilidade de crescimento na carreira. Para os respondentes não é difícil ter na mesma equipe funcionários de idades diferentes sejam eles mais novos ou mais velhos.

O segundo objetivo específico estabelecido, *Identificar as percepções dos diversos públicos sobre as políticas e práticas da Diversidade e de Reconhecimento no Trabalho na organização pesquisada.* Em relação ao reconhecimento no trabalho entre os gestores, professores e técnicos é possível observar que o tema está relacionado principalmente aos fatores do reconhecimento profissional e social. Assim como a compreensão do conceito de diversidade, não houve consenso na compreensão e definição do que seja reconhecimento apresentando-se diferentes concepções. Diante das diversas concepções deste termo foi possível classificá-los em dois grupos distintos: profissional e social.

O reconhecimento profissional está associado a ganhos financeiros, através de valorização e participação em cargos comissionados e de confiança, progressões e promoções na carreira. Com relação ao reconhecimento social outras formas também observadas são relacionadas ao respeito, identificação e motivação no trabalho, o *feedback* positivo, retribuição, verificação positiva de algum talento, formas de motivar e promover conquistas pessoais e profissionais, ou respeitar e promover a atuação do indivíduo principalmente se estiverem relacionados a elogios, aceitação e ou agradecimentos.

Em relação ao terceiro e último objetivo específico *Analisar as similaridades e diferenças de percepções sobre Gestão da Diversidade e Reconhecimento no Trabalho entre os públicos pesquisados.*

Não foi possível observar a opinião dos respondentes sobre as práticas da gestão da diversidade realizadas, em relação ao tratamento das minorias na instituição e nem se a instituição desenvolve canais de comunicação ou programas e grupos de suporte e integração a fim de fomentar a valorização da diversidade, a fim de dar voz aos funcionários que

compõem as minorias no ambiente de trabalho, principalmente entre o grupo de técnicos e terceirizados.

No geral, a maioria dos servidores públicos, da instituição de ensino estudada, se sente reconhecidos em seu ambiente de trabalho, ainda que prevaleçam diferentes entendimentos sobre os tipos de reconhecimentos descritos. Nas respostas apresentadas verifica-se, grande importância dada ao reconhecimento social. Ou seja, ser respeitado, pertencer ao grupo, ser valorizado e ser referência na organização foi apontado como condições essenciais para conferir-lhes reconhecimento. Os ganhos financeiros de (cargos de confiança, progressões e promoções na carreira), aqui integrados sob a forma de reconhecimento profissional, foram considerados secundários ou como uma consequência do trabalho realizado.

Ao término desta pesquisa espera-se ter contribuído para que a direção geral, demais gestores e gerente de RH da instituição percebam a importância abrir espaços para discussões e implantação de programas referentes à Gestão da diversidade e o reconhecimento no trabalho a fim, de elaborem políticas de valorização da diversidade que incluía as diversas dimensões desta, além de relacioná-las aos processos de reconhecimento profissional e social dentro da instituição. É importante também buscar formas de disseminar tais políticas, buscando formas internas de impedir atitudes preconceituosas e discriminatórias que existem no contexto organizacional, de forma preventiva, sensibilizando e capacitando os gestores na condução de suas equipes, assim como os demais funcionários para identificar tais práticas, e se for o caso, e adotar medidas punitivas para impedir o preconceito entre os grupos considerados minorias. É importante também ressaltar a necessidade de fazer uma gestão da diversidade, com atenção especial aos técnicos e terceirizados que trabalham na instituição.

Acredita-se, também, nas contribuições, deste trabalho, para o meio acadêmico apresentando um referencial teórico que permita a inclusão e compreensão do tema sobre diversidade e reconhecimento no serviço público. Dentro do ambiente empresarial espera-se que esta pesquisa possa contribuir para que os gestores desenvolvam a consciência de seus comportamentos e atitudes e o desenvolvimento de modelos de gestão que favoreçam um ambiente de trabalho onde prevaleça o respeito, a inclusão e propiciar o reconhecimento social aos membros da sua equipe.

6.1 Limitações da Pesquisa e Recomendações para Trabalhos Futuros

Ao longo do trabalho, foram verificadas algumas limitações, pois, como a pesquisa foi realizada durante a pandemia do COVID 19 os questionários foram enviados por meio eletrônico para os participantes (por e-mails) obtendo-se um número menor de respondentes. O questionário foi enviado para um número de total de 309 servidores, incluindo técnicos e docentes, no entanto, obteve-se como retorno um total de 80 questionários respondidos. O baixo número de respostas dos questionários (que se justificou devido às dificuldades impostas pela pandemia, como as regras de distanciamento social), impossibilitou que a realização da entrega dos questionários e entrevistas fosse realizada pessoalmente. Com isso, infelizmente, não foi possível utilizar o método quantitativo de pesquisa impedindo assim, o fornecimento de maiores informações numéricas sobre o comportamento do público pesquisado.

Para novas pesquisas, sugere-se a continuidade à investigação direcionando a públicos específicos, exclusivamente as mulheres, PCDs, negros e homossexuais para verificar a percepção específica dessas pessoas sobre a diversidade e reconhecimento no contexto de outros campi do IFMG.

Para finalizar, sugerem-se também pesquisas futuras que deem continuidade ao estudo da análise das diferenças de percepções sobre a diversidade e o reconhecimento no trabalho entre os professores, chefias e técnicos administrativos de outros *campi* do IFMG, em empresas privadas, comparando os resultados com outros tipos de profissionais, e ou em outros ramos de atividades usando métodos quantitativos, ou quali-quantitativa. Avaliar também outras variáveis como desempenho, motivação qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho.

REFÊRENCIAS

ALBORNOZ, Suzana Guerra. **O que é trabalho?** São Paulo: Brasiliense, 1994.

ALMEIDA, Juracy Armando Mariano de. **Sobre a anamorfose: identidade e emancipação na velhice.** 2006. 259 f. Tese (Doutorado em Psicologia: Psicologia Social) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia: Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

ALVES, Mário Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANDRADE, Maristela Oliveira de. A religiosidade brasileira: o pluralismo religioso, a diversidade de crenças e o processo sincrético. **CAOS - Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, n. 14, p. 106-118, 2009.

ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química.** 2012. 52 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

ANDRADE, Sanete Irani de *et al.* Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 9., 2012. Resende. **Anais [...]**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2012.

ARAGÃO, Ana Silvia Martins; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura. **ID on line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 14, n. 51, p. 511-536, 2020.

ARANHA, Daniel Fernando. **Diversidade nas organizações: uma análise crítica sobre a teoria e a prática.** 2018. 79 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2018.

AUGUSTO, Thomás. **PCD no mercado de trabalho: A inclusão de profissionais com deficiência.** Disponível em: <https://www.telavita.com.br/blog/pcd-mercado-trabalho/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BAHIA, Melissa Santos; SCHOMMER, Paula C. Inserção profissional de pessoas com deficiência em uma experiência no Brasil e outra em Portugal: desafios comuns, caminhos diferentes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ENANPAD, 2009.

BARDELLI, Juliana; BRICHTA Mauricio. **As discussões sobre respeito à diversidade sexual e à identidade de gênero têm ganhado cada vez mais destaque no mundo moderno.** São Paulo: Mundo RH, 2017. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/diversidade-sexual-e-de-genero-no-trabalho-o-papel-do-empregador>. Acesso em: 02 mar. 2021.

BARREIRO, Jose Henrique de L. C. Dieguez *et al.* Diversidade nas organizações: uma análise de resultados. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 11., 2015. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ONG CNEG, 2015.

BARUCH, Yehuda. Transformações nas Carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMNIK, Zélia Miranda (Org.). **Transformações e Transições nas Carreiras:** estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p. 3-27.

BARUCH, Yehuda; SZ CS, Nóra; GUNZ, Hugh. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. **Career Development International**, v. 20, n. 1, p. 3-20, 2015.

BELLAN, Ana Clara Demarchi. Diversidade e discriminação. In: DIAS, Jussara; FREIRE, Lucienne (Org.). **Diversidade:** avanço conceitual para educação profissional e o trabalho. Ensaios e reflexões. Brasília: OIT, 2002, p. 15-24. v. 1.

BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Revista de Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração:** psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George *et al.* **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 2003.

BONZATTO, Eduardo Antônio. TRIPALÍUM: o trabalho como maldição, como crime e como punição. **Direito em Foco**, Amparo, p.1-37, 2011.

BRASIL. Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, 13 jan. 2005, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 11

BRASIL. Lei nº 12.711, de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, 30 ago. 2012, p. 1. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Diário Oficial da União**, Seção 1, 10 jun. 2014, p. 3. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm#:~:text=Reserva%20aos%20negros%2020%25%20\(vinte,economia%20mista%20controladas%20pela%20Uni%C3%A3o](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm#:~:text=Reserva%20aos%20negros%2020%25%20(vinte,economia%20mista%20controladas%20pela%20Uni%C3%A3o). Acesso em: 12 ago. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, 25 jul. 1991, p. 14809. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm. Acesso em: 12 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Revista de pedagogia recebe textos sobre ações afirmativas**. Brasília: Ministério da Educação, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/34965>. Acesso em: 12 ago. 2020.

CANI, Livia Salvador. A Inserção Feminina ao Mercado de Trabalho Através de Concurso Público: As Relações de Poder na Defensoria Pública do Estado do Espírito Santo. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, v. 2, n. 2, p. 42-60, 2016.

CARVALHO, Carolina Silva de *et al.* Gestão da diversidade étnica nas organizações e a formação do administrador na Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 18., 2018. Bagé. **Anais [...]**. Bagé: UNIPAMPA, 2018.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. Avaliação das condições de trabalho para inserção de pessoas com deficiência, na gestão da diversidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE INCLUSIVA: PROPOSTAS E AÇÕES: IMPASSES E AVANÇOS, 4., 2006, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2006.

CHAVES, Marjorie Nogueira. Terceirização dos serviços de limpeza: vivências de sofrimento de mulheres negras trabalhadoras diante do trabalho. In: SIMPÓSIO NACIONAL SOBRE DEMOCRACIA E DESIGUALDADES. 2., 2014, Brasília. **Anais [...]** Brasília: UnB, 2014.

COSTA, Silvia Generali. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

COSTA, Weverton Silva da; PIRES, José Calixto de Souza. Sexualidade e Trabalho: discriminação e o preconceito sofrido pelos homossexuais no ambiente de trabalho. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 1, n. 1, p. 78-105, 2015.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Roco, 1993.

DANISH, Rizwan Qaiser; USMAN, Ali. Impacto da recompensa e do reconhecimento na satisfação e motivação no trabalho: um estudo empírico do Paquistão. **Revista Internacional de Negócios e Administração**, v. 5, n. 2, p. 159, 2010.

DE LA MAZA, Luis Mariano. El sentido del reconocimiento en Hegel. **Revista Latinoamericana de Filosofía**, v. 35, n. 2, p. 227-251, 2009.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992. 168 p.

DEJOURS, Christophe. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres. (Org.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Editora Paralelo 15, 2007. p. 13-26.

DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIEAUX, François. Por um Trabalho, Fator de Equilíbrio. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 94-104, 1993.

DUARTE, Fernanda Sousa; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Da escravidão a servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 71-134, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; MENEZES, Jacqueline M.; LOPES, Juliano J. (Coord.). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ELSNER, Larissa. **Uma análise legal sobre o sistema de cotas para pessoas com deficiência e repercussões no âmbito do trabalho**. 2018. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) - Faculdade de Direito. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

FEITOSA, Luís Alberto Torres *et al.* Gestão da diversidade: Um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro. **CULTUR - Revista de Cultura e Turismo**, v. 9, n. 2, p. 117-139, 2015.

FERREIRA, Waldelice Luiza Soares Esperidião *et al.* A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 11., 2014. Resende. **Anais [...]**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 361-362.

FREITAS, Maria Ester de; DANTAS, Marcelo (Org.). **Diversidade sexual no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme; ALVES, Mario Aquino. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais [...]**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

GARCIA, Agnaldo; SOUZA, Eloisio Moulin de. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010.

GARCIA, Vinicius Gaspar; MAIA, Alexandre Gori. Características da participação das pessoas com deficiência e/ou limitação funcional no mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 31, n. 2, p. 395-418, 2014.

GARCIA-LOMBARDIA, Pilar Garcia; STEIN, Guido; PIN José Ramón. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: Motivaciones y valores de La generacion Y**. Barcelona: IESE, 2008.

GARDENSWARTZ, Lee; ROWE, Anita. **Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Giversity**. United States: Society for Human Resource Management, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

GOMES Elias. O reconhecimento profissional como fator motivacional no trabalho. **RH Portal**, set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-reconhecimento-profissional-como-fator-motivacional-no-trabalho/>. Acesso em: 22 abr. 2021.

GOMES, Amanda Kelly. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. **Revista HUM@ NAE**, v. 13, n. 1, 2019.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado *et al.* Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teorias sobre a motivação**: teorias de conteúdo. Coimbra, Portugal: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.

GREENE, Anne-Marie; KIRTON, Gill. **The dynamics of managing diversity**: a critical approach. 4. ed. New York: Routledge, 2016.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HAMMES, Isabel Cristina; NUERNBERG, Adriano Henrique. A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 3, p. 768-780, 2015.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori *et al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva 2007.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Convivendo com a diversidade cultural. In: GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos Stakeholders. 2. ed. São Paulo: Savaiva, 2008.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt. **Um preâmbulo à gestão da diversidade**: da teoria à prática. Curitiba: EnAnpad, 2004.

HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **A motivação para o trabalho**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HERZBERG, Frederick. The Motivation-hygiene theory. In: HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. 4th. ed. Cleveland: World Publishing, 1971. p. 71-91.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento:** a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: Editora 34, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010:** Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho: uma questão de classe social? Uma análise sob a ótica da pós-modernidade crítica e da queer theory. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, EnAPG, 3., 2008, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: APG, 2008.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Orientação sexual e trabalho. **GV Executivo**, v. 10, n. 2, p. 1-4, 2011.

IRIGARAY, Tatiana Quarti; SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; GOMES, Irenio. Efeitos de um treino cognitivo na qualidade de vida e no bem-estar psicológico de idosos. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 24, n. 4, p. 810-818, 2011.

JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta et al. Gestão da diversidade: desafios, benefícios e o papel da gestão de recursos humanos nas organizações brasileiras. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2011.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; SOUZA, Gisele furtado Schmidt de; VEIGA, Mariana Feminella. Incentivo à qualificação: benefícios e dificuldades para a gestão de pessoas de uma IFES. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. 16., 2016. Arequipa. **Anais [...]**. Arequipa, Peru: INPEAU/UFSC, 2016.

JAIME, Lucíola Rodrigues; CARMO, José Carlos do. **A inserção da pessoa com deficiência no mundo do trabalho:** o resgate de um direito de cidadania. São Paulo: Edição dos Autores, 2005.

KANDOLA, Rajvinder; FULLERTON, Johanna. Diversity: more than just an empty slogan. **Personnel Management**, v. 26, n. 11, 1994.

KENDLER, Varda. **Gestão de organizações:** um estudo longitudinal das relações entre as variáveis valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fumec. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2015.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Autogestão da carreira e da qualidade de vida. **Blog Zélia Kilimnik**, 2018. Disponível em: [http:// https://zeliakilimnik.wordpress.com/](http://https://zeliakilimnik.wordpress.com/). Acesso em: 15 fev. 2021.

KILIMNIK, Zélia Miranda; PIMENTA, C. **Da autogestão da carreira para autogestão da qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: LabQV, 2015. Disponível em: <http://www.labqv.com.br/carreira-e-qualidadede-vida/>. Acesso em: 18 jan. 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2005.

LARA, Andrea Paula dos Santos. **Trabalho e luta por reconhecimento: a identidade do trabalhador com deficiência**. 2011. 147 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia: Psicologia Social) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia: Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

LIMA, Michelle Pinto de *et al.* O sentido do trabalho para as pessoas com deficiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, 2013.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy. **Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource**. Homewood, IL: McGraw-Hill Education; 1991.

LOPES, Glauca Gomes Vergara. **A Inserção do Portador de Deficiência no Mercado de Trabalho: a efetividade das leis brasileiras**. São Paulo: LTr, 2005. p. 96.

LORENTZ, Cacilda Nacur. **Diversidade e reconhecimento da diferença: um estudo no âmbito organizacional**. 2014. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2014a.

LORENTZ, Cacilda Nacur. **Reflexões sobre Reconhecimento no Trabalho**. Belo Horizonte: FUMEC, 2014b. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/servicos/professor/cipa/Cacilda-Lorentz.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

LUCAS, Douglas Cesar; OBERTO, Leonice Cadore. Redistribuição versus reconhecimento: apontamentos sobre o debate entre Nancy Fraser e Axel Honneth. **Revista Direitos Culturais, Santo Ângelo**, v. 5, n. 8, p. 27-40, 2010.

MANZATO, Antônio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. São Paulo: Departamento de Ciência de Computação e Estatística IBILCE/UNESP, 2012. p. 1-17.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper e Row, 1970.

MATOS, Vanessa Cristina Santos. Um estudo histórico das relações de gênero e classe. **Saber Acadêmico**, n. 7, p. 57-73, 2009.

MATTE, Cristina; SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos. Diversidade nas organizações a partir da análise de artigos brasileiros (2003-2016). **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 2, p. 163-184, 2017.

MEDEIROS, Silvana. **A responsabilidade sócio-ambiental das empresas: uma mudança de valores na política, economia, ciência e educação**. João Pessoa: Ideia, 2010.

MELLO, Janire M. Igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho ainda é utopia. **Revista Ártemis**, v. 12, p. 88-97, 2011.

MENDES, Ana Magnólia; BORGES, Livia de Oliveira; FERREIRA, Mário César. **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2002.

MENDES, Ana Magnólia; FERREIRA, Mário César. **Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA**: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: Mendes AMB. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 111-126.

MENDES, Ana Magnólia; MULLER, Thiele da Costa. Prazer no Trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá Editora; 2013. p. 289-292.

MENEZES, Moisés Santos de *et al.* **LGBT e mercado de trabalho: uma trajetória de preconceitos e discriminações**. Campina Grande: Realize Editora, 2018. p. 419-430.

MERCÊS, Fernando Lacerda das *et al.* **Cotas raciais em concurso público: constitucional ou inconstitucional**. Teresina: Jus.com.br, 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/71885/cotas-raciais-em-concurso-publico-constitucional-ou-inconstitucional.2019>. Acesso em: 2 fev. 2020.

MEYER, Dagmar; SOARES, Rosângela de Fátima Rodrigues. **Corpo, gênero e sexualidade**. 2. ed. Porto Alegre: Mediação, 2008.

MILLIKEN, Frances J.; MARTINS, Luis L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, 1996, p. 402-433.

MORI HANASHIRO, Darcy Mitiko; GALEGO DE CARVALHO, Sueli. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1- 21, 2013.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

NOGUEIRA, Roberto Passos. O preceito de diversidade e a composição da força de trabalho no setor público. In: DUARTE, Bruno de Carvalho *et al.* **Tendência na evolução do emprego e nas relações de trabalho em saúde: a gestão de recursos humanos no Sistema Único de Saúde**. Brasília: UnB/CEAM/NESP/ObservaRH, 2010.

OLIVEIRA, Luiz Claudio Vieira de; CORRÊA, Osvaldo Manoel. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2. ed. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2008.

OLIVEIRA, Paula Lopes Maia de. Gestão da diversidade no contexto organizacional brasileiro: um enfoque sob a revisão sistemática da literatura. **Revista Conbrad**, v. 3, n. 1, p. 3-25, 2018.

OLIVEIRA, Romilda Sérgia de. Corpo, gênero e sexualidade: compreendendo os conceitos a partir do universo feminino. **Revista Intercâmbio**, v. 10, p. 166-180, 2017.

OLIVEIRA, Thayná Vieira de. Cota racial na universidade como inclusão étnico-racial. **Educação Pública**, v. 20, n. 15, 2020. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/15/cota-racial-na-universidade-como-inclusao-etnico-racial>. Acesso em: 15 jun. 2020.

PASSOS JÚNIOR, Adolfo Moreira. **Redefinição de trajetória de carreira organizacional em um processo de fusão: estudo de caso no setor bancário**. 2015. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fumec. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2015.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PINHEIRO, Joao Luis Alves; GOIS, Joao Bosco Hora. Amplitude da gestão da (s) diversidades (s) ó implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, 2012.

PLESS, Nicola; MAAK, Thomas. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 54, p. 129-147, 2004.

QUIRINO, Raquel. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 8, n. 15, p. 90-102, 2012.

RAMOS JÚNIOR, Ivan de Oliveira. **Construção e validação de uma escala de dilemas, estratégias de carreira e modos de engajamento na carreira para profissionais com formação em nível superior**. 2015. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fumec. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2015.

RODRIGUES JUNIOR, Nelson Silva; RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. Psicodinâmica do trabalho: a dialética do prazer e sofrimento em residentes multiprofissionais de um hospital de ensino. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**, v. 11, n. 3, p. 193-215, 2017.

SAAVEDRA, Giovani Agostini; SOBOTTKA, Emil Albert. Introdução à teoria do reconhecimento de Axel Honneth. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 1, p. 9-18, 2008.

SAFFIOTI, Heleieth. Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, Albertina Oliveira; BRUSCHINI, Cristina (Orgs.). **Uma Questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil**: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

SANTIAGO, Homero. Introdução ao Direito à Preguiça. In: CHAUI, Marilena. (Org.). **Contra a servidão voluntária**. Belo Horizonte/São Paulo: Autêntica/Fundação Perseu Abramo, 2013. v. 1.

SANTOS, Eduardo Gomor. **Diversidade nos ambientes de trabalho**. Brasília: Governo Federal, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/viverbem/diversidade-1/texto-tecnico-diversidade-nos-ambientes-de-trabalho>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SANTOS, Georgina de CM et al. Gestão da Diversidade: um estudo entre as melhores empresas para você trabalhar. *Seminários de Administração*, v. 11, p. 1-16, 2008.

SARAIVA, Luiz Alex; IRIGARAY, Hélio Arthur. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHMIDT, Flávia. **A diversidade nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Instituto Percepções de Responsabilidade Social, 2007. Disponível em: <http://www.percepcoes.org.br/artigos.asp?idartigo=260>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SERAPIÃO, Sergio C. Foi dada a largada para a inclusão da diversidade geracional nas empresas. **Great Place to Work**, 27 ago. 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/inclusao-da-diversidade-geracional>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SILVA, Katiana Maria da. **A gestão da diversidade e a inserção do homossexual no mercado de trabalho na cidade de Caruaru PE**. 2016. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2016.

SILVA, Liane Specke da. **Carreiras docente e técnico administrativa em educação: o olhar desses sujeitos coletivos e a análise de suas relações hierárquicas e de trabalho em uma Universidade Federal**. 2018. 167 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, 2018.

SILVA, Luciano *et al.* Gestão da Diversidade Religiosa no Ambiente De Trabalho: uma ferramenta para evitar a violência por motivos religiosos no âmbito laboral. **UNITAS-Revista Eletrônica de Teologia e Ciências das Religiões**, v. 6, n. 1, p. 190-209, 2018.

SILVA, Lucimeiry Batista da. A Gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2013.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção da identidade e da diferença. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **Identidade e Diferença: A perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JR., Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SOARES, Sergei Suarez Dillon. **O perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras**. Brasília: IPEA, 2000.

SOUZA, Marcelo Costa de. **Representações metafóricas e suas relações com modelos de carreiras: um estudo com jovens trabalhadores**. 2016. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Fumec. Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, Belo Horizonte, 2016.

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

THOMAS, David A.; ELY, Robin J. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity**. Brighton: Harvard Business Review, 1996.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TUNG, Rosalie L. Gerenciando a diversidade transnacional e intra-nacional. **Gestão de Recursos Humanos**, v. 32, n. 4, p. 461-477, 1993.

VELUDO DE OLIVEIRA, Tânia Modesto. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Administração On Line Prática, Pesquisa, Ensino**, v. 2, n. 3, 2001.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WESTIN, Felipe Vasquez *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. São Paulo: Gente, 2002.

YU, Hui-Chun, MILLER, Peter. The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 1, p. 35-50, 2004.

ZEMKE, R. O. Respeito às Gerações. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Veronica Feder (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário de Pesquisa

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) está participando de uma pesquisa para a elaboração da Dissertação de Mestrado da servidora Efigênia Lúcia de Oliveira Santos. Por favor, é muito importante que você responda a este questionário conforme as instruções abaixo. Os dados relativos à instituição e aos respondentes serão preservados sigilosamente e será garantido o anonimato dos participantes desta pesquisa.

1ª PARTE: DADOS PESSOAIS: Esta parte do questionário tem o objetivo de traçar o perfil dos respondentes da pesquisa. Por favor, marque com um a alternativa mais adequada ao seu caso:

Faixa de Idade: () até 25 anos () de 26 a 40 anos () de 41 a 59 anos
() mais de 60 anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Raça / Cor: () Branca () Preta () Amarela () Parda () Indígena

Orientação sexual: () Heterossexual () Homossexual () Bissexual
() Outras

Possui alguma deficiência? () Sim () Não

Escolaridade completa: () Doutorado () Mestrado () Pós graduação
() Superior () Ensino médio

O seu cargo atual é: () Cargo de Chefia () Professor () Técnico Administrativo

2ª PARTE: PERCEPÇÕES SOBRE DIVERSIDADE: Nesta seção responda as perguntas sobre a sua percepção sobre a Diversidade e a Gestão da diversidade na organização em que trabalha.

Entrevista semi-estruturadas

1) O que você entende por diversidade em uma organização? _____

2) Na sua opinião existem mais vantagens ou desvantagens em ter um quadro de pessoal mais diverso na organizações? _____

Exemplifique. _____

3) Na organização em que você trabalha existem grupos minoritários? _____

Quais? _____

4) Você pertence a algum grupo minoritário? _____

Quais? _____

5) Como é pertencer a este grupo minoritário nesta organização? _____

6) Na sua opinião existe algum tipo de preconceito ou discriminação na sua organização?

Exemplifique como ele ocorre _____

3ª PARTE: PERCEPÇÕES SOBRE RECONHECIMENTO: Nesta seção responda as perguntas sobre a sua percepção sobre Reconhecimento.

1) o que você entende por reconhecimento? _____

2) Quais as formas de reconhecimento que ocorrem na organização? _____

3) Como você gostaria de ser reconhecido na organização? _____

4) Você se sente reconhecido por seus colegas e pela organização? _____

Explique. _____

5) As pessoas pertencentes a grupos minoritários são aceitas e reconhecidas na organização? _____

4ª PARTE: QUESTIONÁRIO DE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E RECONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO.

Selecione sua resposta considerando uma escala de 1 a 5 pontos, conforme o quadro abaixo:

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
	Perguntas				
	1	2	3	4	5
1	Os cargos e funções na empresa são preenchidos por critérios técnicos, independente de ser homem ou mulher.				
2	Existe igualdade de oportunidades de crescimento e carreira para homens e mulheres na empresa.				
3	É difícil a convivência no trabalho com funcionários que são homossexuais.				
4	Na empresa o fato da pessoa ser homossexual interfere negativamente no seu crescimento e carreira.				
5	Os funcionários negros, brancos, pardos, amarelos e indígenas têm as mesmas oportunidades de crescimento e promoção na empresa.				
6	Nesta empresa existem pessoas negras em cargos gerenciais e de direção.				
7	Considero justa a lei que obriga a contratação de Pessoas com Deficiência (PCDs) nas empresas.				
8	É difícil trabalhar em uma equipe que tem uma pessoa com deficiência.				
9	A idade do funcionário pode prejudicar a sua carreira na empresa.				
10	É difícil ter na mesma equipe funcionários de idades muito diferentes.				
11	Eu me sinto reconhecido aqui na empresa quando eu recebo uma progressão ou uma promoção.				
12	O reconhecimento aqui na empresa é uma consequência da competência e da dedicação do funcionário.				
13	Para me sentir reconhecido na empresa é necessário ser aceito e respeitado pelas minhas características e escolhas pessoais.				
14	Para me sentir reconhecido na empresa é necessário me sentir aceito e valorizado na equipe de trabalho.				
15	Eu me sinto reconhecido no meu ambiente de trabalho.				

Muito Obrigado por sua participação.