

DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM FILIAL DE UMA REDE DE FARMÁCIA

DIVERSITY AND SOCIAL INCLUSION: CASE STUDY IN BRANCH OF A PHARMACY NETWORK

Michel Barboza Malheiros¹, Aline Anklam², Jaine Barcellos³, Maiara Netto Cardoso⁴, Tamires Silva da Silva⁵

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduado em Administração pela UFSM. ² Especialização em Marketing Comercial e Marketing Digital (*em andamento*) pelo UNINTER. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). ³ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). ⁴ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduada em Administração pela UFSM. ⁵ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduada em Administração pela UFSM.

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o entendimento em torno da diversidade e inclusão social no contexto organizacional de uma filial de uma rede de farmácias localizada em uma cidade da Região Sul do Brasil. Para isso foi realizado um estudo de caso, descritivo de abordagem qualitativa. Como técnica para coleta de dados foi estruturado um roteiro de entrevista semiestruturada com quatro gestores da filial da organização. Como resultados percebe-se que a organização compreende vagamente a diversidade e engloba a inclusão social no seu quadro de colaboradores com as PcD. A filial compreende a importância, mas pouco é feito para que isso se torne algo natural e importante. O estudo contribui para o avanço teórico por apresentar assuntos emergentes e que condizem com a realidade de muitas organizações.

Palavras-chave: diversidade, inclusão social, farmácia.

Abstract

This study aimed to analyze the understanding around diversity and social inclusion in the organizational context of a branch of a chain of pharmacies located in a city in the Southern Region of Brazil. For this, a case study was carried out, descriptive with a qualitative approach. As a technique for data collection, a semi-structured interview script was structured with four managers of the organization's branch. As a result, it is clear that the organization vaguely understands diversity and encompasses social inclusion in its workforce with PwD. The affiliate understands the importance, but little is done to make it something natural and important. The study contributes to the theoretical advance by presenting emerging issues that are consistent with the reality of many organizations.

Keywords: diversity, social inclusion, pharmacy.

Introdução

O investimento na diversidade, nos últimos anos, passou a ser considerada como um fator estratégico para as organizações do mundo todo, visto que, por meio deste, capta e retém capital intelectual capaz de acompanhar e adaptar-se as constantes mudanças no mercado de trabalho, mostrados por meio da globalização.

Na atualidade, a diversidade tem se tornado relevante por contar com profissionais que apresentam experiências e patamares diferenciados de diversos conhecimentos, onde suas vivências podem ser somadas e transformadas a um diferencial significativo para um determinado negócio (BISPO, 2012). Conseqüentemente, este aparato em torno da diversidade refletiu na inclusão social de pessoas em todas as organizações, por contar com pessoas de diferentes culturas, gêneros, raças, religiões, orientação sexual, entre outros.

Nesse sentido, quando se fala em inclusão social, fala-se também em exclusão social, visto que esta compreende todas as pessoas e colaboradores, que até determinado momento estão excluídas dos sistemas sociais comuns (CANIGLIA, 2008). A autora explica que essas pessoas e colaboradores deverão ser incluídos no paradigma da inclusão social, onde a sociedade e empresas no geral terão que se adaptarem as necessidades dos mesmos.

Quanto ao significado de diversidade, nesse estudo adotado o conceito de diversidade de pessoas, caracteriza-se como sendo a combinação de pessoas com diferentes personalidades em um mesmo grupo social e organizacional, onde há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade como sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua (FLEURY, 2000; BAKHRI et al., 2018).

Em meio a estas reflexões, este estudo tem como objetivo analisar a diversidade e inclusão social no contexto organizacional de uma filial de uma rede de farmácias. Logo, o problema de pesquisa, se traduz em analisar qual o entendimento da filial farmacêutica acerca da diversidade e inclusão social no contexto laboral? Para tanto, a pesquisa é de abordagem qualitativa, descritiva por ser considerado o melhor caminho para atingir o objetivo de estudo e responder ao problema de pesquisa.

Os resultados da pesquisa, apontam que os gestores não compreendem claramente o que é diversidade nas organizações, tão pouco apresentam políticas que englobem todos os tipos de diversidade e inclusão social; sendo as PcD o único tipo que apresenta maior familiaridade entre os gestores.

Sendo assim, a realização desta pesquisa, visa ampliar os debates em torno da diversidade e inclusão social, visto que são temas emergentes no comportamento organizacional e necessitam ter mais conhecimento e aplicação prática. As contribuições do estudo correspondem no avanço teórico e prático para a academia, organizações e sociedade.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente serão abordadas as principais teorias em torno da diversidade e tipos nas organizações e inclusão social. Na sequência, apresenta-se

a metodologia seguida da análise dos resultados. Ademais, serão apresentadas as considerações finais, bem como limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Revisão da literatura

Nesta seção serão abordados os principais aspectos de diversidade nas organizações e os tipos de diversidade e inclusão social.

Gestão da diversidade nas organizações

Com o desenvolvimento do mundo dos negócios as organizações expandiram suas relações comerciais precisando ampliar seu quadro de colaboradores. Nesse aspecto, a globalização proporcionou igualdade de oportunidades a todas as pessoas, apostando na diversidade de seu quadro de colaboradores e suas peculiaridades como sendo fator chave para a eficácia organizacional.

Conforme Alves e Galeão (2004), a gestão da diversidade pode ser compreendida pela adoção de meios que garantam que os atributos pessoais ou de grupos, especialmente os atributos das minorias, sejam considerados como recursos para melhorar o desempenho organizacional. Nesse aspecto, conforme os referidos autores, deve-se entender que “minorias” não reflete a um valor numérico, mas como grupos sociais; principalmente os inseridos no contexto empresarial (BAKHRI *et al.*, 2018).

O propósito da gestão da diversidade nas organizações compreende em administrar as relações de trabalho e práticas de emprego e busca, essencialmente, reter os melhores talentos dentro dos chamados grupos de minorias. No sentido geral, administrar a diversidade deve resultar na adição de valor à organização (FLEURY, 2000; BAKHRI *et al.*, 2018).

Assim sendo, as organizações contemporâneas enfrentam desafios diariamente, um deles, o aumento da diversidade da força de trabalho, tem se destacado dada a sua importância, fundamentalmente, na área social. Contudo, Medeiros *et al.* (2014) definem a diversidade como a multiplicidade de identidades que formam uma organização ou um grupo de colaboradores.

Para que a gestão da diversidade tenha êxito em seu contexto organizacional, esta é dividida em dois níveis, que como explicam Baldwin, Bommer e Rubin (2015) podem ser divididas em nível superficial e em nível profundo. O nível superficial se refere às diferenças visíveis aos olhos dos colaboradores que correspondem a características físicas, diferenças de gênero, raça, idade, nacionalidade ou etnia e capacidade física. O nível profundo, aborda as diferenças que se pode visualizar por meio das ações das pessoas que refletem nas atitudes, habilidades, personalidades, conhecimento e valores.

Uma organização com agregação de pessoal diversificado, além de agregar criatividade e inovação, obtém maior produtividade, através de uma ampla e rica base de conhecimento que refletirá, positivamente, em uma maior vantagem competitiva (MILKOVICH; BODREAU, 2006; GOMES; FELIX, 2019). Por outro lado, com a gestão da diversidade, a organização poderá passar por alguns

conflitos e desafios que dificultam o desenvolvimento da mesma, como rejeição ao ambiente diverso e preconceitos em relação aos diferentes (FEITOSA *et al*, 2015; GOMES; FELIX, 2019).

Contudo, se a gestão da diversidade não for praticada nas organizações, poderá haver a diminuição dos contatos sociais, dos laços de lealdade com os colegas de trabalho, assim como agravar conflitos e problemas de comunicação, uma vez que, para os colaboradores, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser algo considerado ruim, daí a necessidade proclamada de haver o gerenciamento da diversidade no ambiente organizacional (SARAIVA; IRIGARY, 2009; GOMES; FELIX, 2019).

Para que tais situações não ocorram torna-se oportuno que cada organização desenvolva uma política de diversidade nas organizações, visto que, estas são aplicadas e constituídas nas organizações, como sendo o tratamento igualitário com os diferentes (SARAIVA; IRIGARY, 2009).

Diante disso, torna-se relevante conhecer os principais tipos de diversidade nas organizações, bem como caracterizar cada tipologia.

Tipos de diversidades nas organizações

A diversidade da força de trabalho está cada vez mais ganhando espaços consideráveis nas discussões acerca das diversas áreas da administração e do conhecimento. Conforme explicam Pereira e Hanashiro (2010), tanto a sociedade como os colaboradores das organizações estão cada vez mais heterogêneos e os reflexos desta manifestação refletem diretamente em todas as organizações, já que estas são formadas, essencialmente, por pessoas.

Frente a esse contexto, as organizações deparam-se com diversos tipos de características individuais, que compõe a diversidade, conforme explicadas por Mcshane e Glinow (2014) e Gomes e Felix (2019) no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de diversidade

| | |
|-------------------|---|
| IDADE | Em relação à diversidade, esta é considerada um importante tipo com relação ao desempenho funcional. Existe concordância que esse desempenho tem crescimento inversamente proporcional à idade. Contudo, a diversidade na composição etária, em especial idosos, poderá viabilizar soluções criativas em atividades específicas. |
| ETNIA E RAÇA | Um dos conflitos internos mais alarmantes dá-se pelo preconceito contra negros, e a discriminação quanto à região e país de origem. Nesse sentido, as organizações devem elaborar políticas ao combate da discriminação e desigualdade racial, a fim de eliminar as diferenças sociais e valorizar as diferenças culturais, étnicas e raciais. |
| GÊNERO | Há mais de um século a diversidade de gênero vem sendo discutida e esta é associada às correntes comparações, discriminações e desvalorizações que acontecem entre homens e mulheres. Apesar das longas discussões, e de diversas conquistas, a mulher ainda sofre com a discriminação de gênero em seu ambiente profissional. |
| ORIENTAÇÃO SEXUAL | O grupo formado pelos LGBTQI+ tem sido alvo de uma enorme e preocupante intolerância por parte da sociedade, que se manifesta através da homofobia. No ambiente de trabalho esse grupo sofre diariamente com a constante onda de discriminação e preconceito. Essas manifestações negativas, muitas vezes obrigam os colaboradores a esconder sua identidade sexual com receio de serem prejudicadas. |

| | |
|--------------------------------------|--|
| PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD) | A inclusão das PcD no mercado de trabalho, conforme censo do IBGE (2010), 53% das pessoas com deficiência e de idade ativa, 10 anos ou mais, encontra diversas barreiras no mercado de trabalho, como preconceito, baixa escolaridade, exclusão e qualificação. Por mais que já foram elaboradas diversas normas que outorgam direitos sociais e trabalhistas das PcD ainda há muito o que se fazer. |
|--------------------------------------|--|

Fonte: Elaborado com base em: IBGE (2010), McShane e Glinow, (2014) e Gomes e Felix (2019).

O Quadro apresenta as tipologias que compreendem o que é a diversidade organizacional. Meyers (2003) ressalta que estas características são tidas como valiosas, pois remetem a aspectos criativos e inovadores. Nesse sentido, no que compreende a idade existe certa resistência do público jovem ao mais velho e vice-versa, principalmente no que tange ao conhecimento de ambos. A etnia-raça compreende uma série de preconceito contra negros e religiões. Quanto ao gênero, atualmente uma fator alvo de discussões é a igualdade de salários, funções e direitos entre homens e mulheres. A orientação sexual é alvo de uma crescente intolerância, tanto no ambiente organizacional como social e, por fim, as PcD abrange pessoas com alguma deficiência (BARRANTES; EATON, 2018; GOMES; FELIX, 2019).

De modo geral, a tarefa de gerir pessoas nem sempre é fácil, pois juntamente a isso o gestor se depara com diversos desafios acerca da questão. Entretanto, quando bem gerida e compreendida por toda a organização o alcance das metas e objetivos acaba sendo eficaz, pois na ausência de conflitos negativos o trabalho em equipe é sempre harmonioso e em sintonia (BARRANTES; EATON, 2018). Desse modo, a propagação da diversidade nas organizações acaba por ser uma atividade desafiadora, embora, ao mesmo tempo, com resultados positivos oportunizando a inclusão social de diferentes culturas e diversidades.

Inclusão social nas organizações

O tema inclusão social esta cada vez mais em evidência no mercado de trabalho, pois se busca fornecer oportunidade para pessoas tidas como minoria na sociedade, fazendo com que as mesmas não se sintam diferentes das demais em relação ao trabalho.

O termo inclusão possui diferentes significados na literatura organizacional, principalmente no que tange a abordagem administrativa. É oportuno destacar o conceito de Miller (1998), enfatiza que a inclusão descreve o quanto cada colaborador é permitido de participar de algo. Enquanto o conceito de Giovannini (2004) propõe que a inclusão consiste em um estado de ser valorizado, ajudado e respeitado.

O novo paradigma da inclusão social viabiliza a promoção da diversidade, ou seja, reúne as diferenças, ao mesmo tempo em que valoriza a identidade dos colaboradores e suas peculiaridades; busca-se a convivência em estado mais plural. Diferentemente, do antigo paradigma onde se procurava a homogeneidade por meio de modelos e padrões únicos (CANIGLIA, 2008).

Os colaboradores precisam ser incluídos não só no sistema social, mas como empresarial também, para que suas necessidades básicas sejam atendidas e saciadas (MOR BARAK, 2005). A

necessidade de pertencimento move o colaborador, no sentido de melhor executar suas tarefas e por saber que seu chefe se preocupa com o seu bem estar.

A inclusão social, no entendimento de Miller (1998), está focada no grau em que o colaborador se sente parte do processo organizacional, principalmente, no que reflete aos processos formais de tomada de decisão, elaboração de estratégias, acesso a informação, entre outros. Nesse aspecto, a inclusão social, também remete a ideia de que o colaborador também precisa de permissão para participar de determinados processos no seu local de trabalho (MILLER, 1998).

Nesse sentido, o local de trabalho inclusivo é aquele baseado em uma estrutura com valor pluralista que confia no respeito mútuo e em iguais contribuições com perspectivas culturais diferentes para valores e normas de uma organização (MOR BARAK, 2005). Com isso, a atitude inclusiva das organizações perante seus colaboradores corresponde na crença de que uma sociedade heterogênea pode facilitar o desenvolvimento do mútuo respeito e que as diferenças podem amadurecer e qualificar processos organizacionais. Em outras palavras, a atitude inclusiva defende uma sociedade e uma organização com múltiplas oportunidades.

Procedimentos Metodológicos

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza descritiva. Gil (2010) explica que estudos descritivos têm como objetivo descrever características de fatos de determinada realidade. Além disso, o método adotado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, pelo fato de se mostrar alinhado com o objetivo e problema de pesquisa.

Assim, este estudo de caso teve como objeto de análise uma filial de uma rede de farmácias, localizada na cidade de Panambi, Rio Grande do Sul. Os participantes do estudo foram os cinco gerentes da referida filial. A justificativa para a escolha do estudo de caso, corresponde ao fato de ser a melhor estratégia para analisar o objeto de estudo, uma vez que a os colaboradores e a empresa foram analisados/entrevistados. Nesta realidade e proposta, a escolha de um caso único é a melhor opção para responder ao problema de pesquisa e responder ao objetivo delimitado para este estudo, sendo que somente uma filial foi estudada.

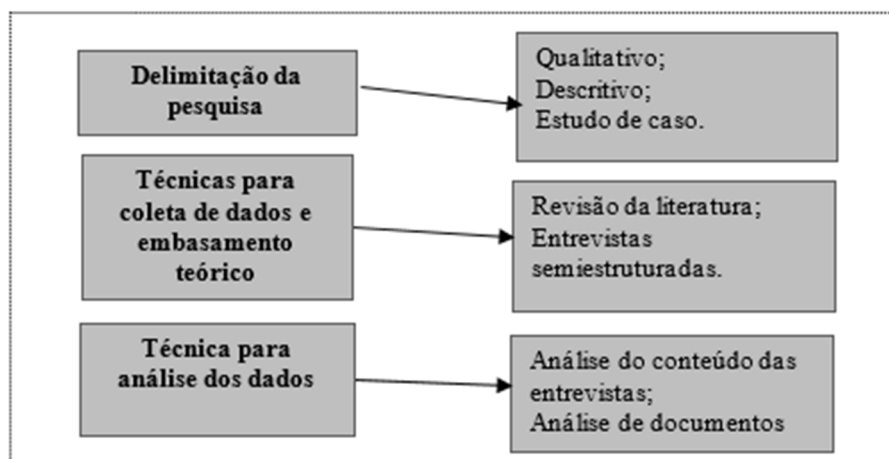
A primeira etapa da pesquisa, que dá suporte e embasamento para o desenvolvimento das demais etapas, denominada revisão da literatura, foi delimitada a partir de pressupostos referentes: a diversidade organizacional com abordagens de Alves e Galeão (2004), Fleury (2000), Medeiros *et al.* (2014), Baldwin, Bommer e Rubin (2015), Feitosa *et al* (2015), Saraiva e Irigary (2009) e Milkovich e Bodreau (2006); os tipos de diversidade com definições de Mcshane e Glinow (2014) e Ferreira (2006); à inclusão social nas organizações abordando as descrições de Miller (1998), Givaninni (2004) e Mor Barak (2005).

Para a realização da revisão da literatura foram utilizados os portais de conteúdo científico *Scielo*, *Spell* e a base de dados *Web of Science*, juntamente com a consulta em livros e artigos publicados em anais de eventos referentes ao tema proposto.

A próxima etapa do estudo, diz respeito à construção do instrumento para coleta de dados primários. Para isso, foi estruturado um roteiro de entrevista semiestruturado desenvolvido com base no referencial teórico que foi realizada no segundo semestre de 2019, durante os meses de setembro e outubro, com quatro gerentes da filial da farmácia. As entrevistas foram gravadas e transcritas com o auxílio do *software* NVivo. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos institucionais publicados no *site* da organização.

Após estes procedimentos, para o tratamento e interpretação dos dados qualitativos foi realizada a análise de conteúdo sobre a fala dos entrevistados, retirando os tópicos mais importantes para a análise dos mesmos. Dessa forma, como modo de esboçar o corpo da metodologia, a Figura 1 expõe sucintamente as etapas, para o presente estudo.

Figura 1 – Fases da metodologia



Fonte: Elaborado pelos autores.

O corpo da figura apresenta todas as etapas percorridas para a realização deste estudo, destacando a delimitação da pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados. Por fim, a etapa final desta pesquisa apresentou as conclusões obtidas. Ademais, foram delineadas as limitações do trabalho e a sugestão para a realização de trabalhos futuros que podem ser realizados para aprofundar estudos referentes às temáticas do trabalho.

Análise e discussão dos resultados

Nesta seção é apresentado os principais resultados do estudo, bem como a interpretação e discussão dos mesmos.

Perfil da empresa

A primeira parte da entrevista correspondente na identificação dos gestores da farmácia, que consiste em saber quanto tempo de organização os mesmos possuem, quantos colaboradores têm e, posteriormente, identificar por meio de suas respostas a relação do tema abordado neste estudo com o conhecimento dos entrevistados, onde o Quadro 2 apresenta os primeiros dados coletados.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

| Identificação | Cargo | Tempo de empresa | Sexo |
|---------------|---------------|------------------|-----------|
| Gestor A | Gerente | 7 anos | Masculino |
| Gestor B | Gerente | 2 anos | Masculino |
| Gestora C | Líder | 12 anos | Feminino |
| Gestor D | Administrador | 12 anos | Masculino |

Fonte: Dados da pesquisa.

Por questões de privacidade, à pedido da farmácia, a identidade dos gestores e o nome da filial foram ocultados e substituídos por “gestor” e diferenciados entre A, B, C e D. Dessa forma, como se pode perceber o Gestor C e D apresentam o maior tempo de organização, seguido do Gestor A e B. Torna-se importante destacar que apenas uma mulher enquadra um cargo de gestão dentro da filial.

Com o intuito de saber um pouco mais da rede farmacêutica, foram disponibilizados alguns documentos institucionais para a análise. Assim, a rede possui um total de mais de 11.000 colaboradores em todo o Brasil e, na filial em questão, tem-se 10 colaboradores incluindo os gestores.

Com relação a políticas de diversidade e inclusão social, a organização em questão possui um programa especial para as PcD (pessoas com deficiência) e considera a inclusão social muito importante para a organização, colaboradores e para a sociedade no geral, pois demonstra preocupação com todos.

Análise e interpretação das entrevistas

Diversidade Organizacional

Ao abordar o entendimento com relação à diversidade organizacional e quando a organização começou a trabalhar com a temática, o Gestor A e D, respectivamente, entendem que a diversidade:

“[...] é dar oportunidades para todas as pessoas, onde todos têm o direito de trabalhar, sem discriminação alguma e que a empresa passou a trabalhar com o assunto abordado a um pouco mais que cinco anos”.

“[...] é algo difícil de entender e se trabalhar. [...] eu sei que é importante e que todo mundo precisa trabalhar e sentir que é parte de alguma coisa, mas torna difícil, pois em outras filiais temos colegas homossexuais, e precisam esconder sua identidade para preservar a imagem da empresa, sabe? [...] se a gente precisa esconder, então nem sempre a empresa é comprometida com essas questões.

Por meio das falas dos entrevistados, é notório que a organização entende o que é e qual a importância da diversidade e inclusão, mas que nem sempre isso é aplicado no contexto laboral. Bispo (2012) reforça a reflexão em torno dessas questões para que se torne algo que traga vantagens competitivas para o negócio.

A serem questionados se a rede possui algum tipo de programa específico que aborda a diversidade na organização, deixa claro que existem oportunidades para pessoas com deficiências, como exposto nas falas seguintes.

“Possuímos um cargo de PCD (pessoas com deficiência) a qual após exames e laudo, o possível colaborador comprova os mesmos para contratação (Gestores A, B, C e D)”.

Os entrevistados B e D ainda argumentam sobre a visão da organização em relação ao tipo de diversidade caracterizada em sua resposta anterior, ressaltando que:

“[...] a empresa apoia muito esses tipo de inclusão, pois todo o ser humano tem o direito de trabalho”.

A resposta dos Gestores B e D vai ao encontro do que explica Bispo (2012) onde destaca que o direito ao trabalho permite que as organizações possam refletir, discutir e aprender a respeitar, aceitar e a celebrar as diferenças do quadro de funcionários de uma organização, seja ela qual for e que a diversidade mora na qualidade das relações, tanto interpessoais quanto pessoais.

Diversidade étnico-racial

Quanto à diversidade abrangendo o perfil étnico-racial o Gestor A explica que “*A empresa tem vários colaboradores com esse perfil, na minha filial não temos*”. Em observação ao site da organização, a mesma possui valores definidos que abrangem o “espírito de equipe”, “inclusão” e “inovação”, valores que apresentam relação direta com o assunto abordado no estudo.

Os gestores comentaram que em diversas filiais aconteceram casos de racismo por parte de colegas de trabalho e por clientes que as frequentam. A Gestora C demonstrou preocupação em sua fala, que é apresentada a seguir.

“é complicado quando a gente não pode controlar essa situação quando acontece com clientes, mas quando é com colegas de trabalho a gente pode, de alguma forma, controlar e explicar como as coisas funcionam. Eu me preocupo, pois ninguém merece passar por isso e na nossa filial nunca presenciei uma situação assim e se acontecesse eu ia lembrar o pessoal dos valores que a filial presa [...]”.

Pode-se perceber que, mediante a fala da gestora, se tem a preocupação com a questão do racismo no contexto laboral. Além disso, ela demonstra uma postura proativa com relação a não aceitar atitudes preconceituosas no cotidiano de trabalho. Em conversa, após as entrevistas, a referida gestora, comentou a importância em não tolerar qualquer tipo de preconceito, visto que estamos cada dia mais evoluindo e passando por mudanças na sociedade.

Diversidade de PcD

Em relação à existência de colaboradores com algum tipo de deficiência na filial de estudo, o Gestor A, B e D comentam que:

“Na minha filial não temos, porém em algumas lojas há colaboradores com deficiência visual, de audição ou com alguma deficiência que se encaixa no cargo de PcD (Gestor A e B)”.

“Nas outras filiais tem muitos PcD, na nossa ainda não recebemos nenhuma pessoa para uma entrevista de emprego que se encaixe nesse tipo. [...] caso surja, tem um lugar pronto e preparado para receber estas pessoas (Gestor D)”.

Frente à explicação dos entrevistados, pode-se perceber a importância em ter programas como o PcD na organização, pois permite que as pessoas possam crescer e expandir seus horizontes, permitindo a inclusão e a prática de um trabalho. Com isso, Meyers (2003) explica que a diversidade forma uma equipe heterogênea e que uma equipe com novas ideias remetem a aspectos de inovação e criatividade, sendo estas umas das maiores vantagens apresentada pela prática da gestão da diversidade de pessoas no contexto organizacional (BAKHRI *et al.*, 2018).

Analisando os documentos disponibilizados pela filial da farmácia a organização conta com um programa especial voltado para as PcD, reservando parte de suas vagas de emprego para este público. Tal iniciativa entrou em vigência por decreto do dono e fundador da farmácia. Como os entrevistados lembram, nas falas do proprietário, “eles são gente e merecem uma vida digna”.

Esse tipo de diversidade está inclusa no nível superficial como explicado por McShane e Glinow (2014) e, a Gestora C ainda discorre que:

“[...] por mais que tenha vagas de emprego para essas pessoas a realidade mostra que as funções giram em torno de ser auxiliar nas lojas ou empacotador. Talvez, dependendo o tipo de deficiência da pessoa, não é possível colocar em cargos mais complexos”.

Em outras palavras, pode-se deduzir que a mesma possui algum tipo de receio em colocá-los em outro cargo ou função que possa exigir mais do candidato. Assim, assim como salientam McShane e Glinow (2014) ainda há muito que se fazer e, que é fundamental, que as PcD tenham oportunidade de exercer uma função que fuja do óbvio e que os desafie a mostrar sua capacidade para com a organização.

Diversidade de orientação sexual

Quanto à orientação sexual dos colaboradores, foi perguntado aos entrevistados se a organização possui colaboradores do grupo LGBTQI+ e, se possível, dizer quantos; o Gestor D explica que:

“A vida particular de cada colaborador não interfere no trabalho, pois o que ele faz fora não tem a ver com o trabalho, desde que saiba carregar a “marca” da empresa, tendo consciência de seus atos e que não faça nada de errado que venha a denegrir a imagem da empresa”.

“[...] eu não tenho problemas com isso, pois somos livres e amamos quem a gente quer amar. O problema é que muitas pessoas não pensam assim e já aconteceu de um antigo colega gay ser exposto na empresa e passar por preconceito na firma [...], foi um período difícil e logo ele pediu demissão. A empresa não prestou o suporte necessário pra ele. Por outro lado, muitas pessoas sentiram falta dele, pois era atencioso e fazia um trabalho muito bom [...]. A pessoa tem que ser valorizada pelo trabalho e não pela sua vida, todos temos uma vida e fazemos coisas que podemos nos arrepender (Gestora C)”.

Como se pode notar a organização, como a maioria, exige a preservação da imagem da mesma e que seus colaboradores não comprometam essa proposta. Algo que não é incomum, pois todas as organizações esperam por essa atitude de seus colaboradores, seja ele heterossexual ou homossexual. O Gestor D cita “carregar a marca” que pode ser explicado pelo modo de como as pessoas externas a

organização enxergam um determinado colaborador, como por exemplo, “o gestor x da farmácia tal”. Ele passa a carregar o sobrenome do seu local de trabalho. Essa linha de raciocínio vai ao encontro do que explica Ferreira (2016) que a orientação sexual não se limita apenas ao sexo, mas tudo que envolve a sexualidade, isto é, costumes, experiências de vida, modo de agir e emoções.

Levando em consideração, tanto a fala do Gestor D quanto da Gestora C, é notório a complexidade em falar sobre a orientação sexual de um indivíduo. Por conta disso, Gomes e Felix (2019) argumentam que por mais que seja um assunto contemporâneo e que trás força para uma organização, é um aspecto que se mostra complexo e de difícil entendimento. Ainda, Martins, Vaclavik e Antunes (2019) explicam que a dificuldade de aceitação do público pode acarretar em prejuízos para a organização, levando em consideração que (a situação mencionada pela Gestora C), um colaborador quando exposto pode ser alvo de preconceito tende a produzir menos.

Inclusão social

Com relação à relevância da temática inclusão social foi perguntado aos entrevistados se os mesmos consideram importante a inserção de pessoas originadas dos grupos tidos como minorias, que compreende a questão da diversidade, em seu local de trabalho. Torna-se importante destacar que a inclusão social não se limita apenas à diversidade, é apenas questionado esta dimensão pelo fato de ser abordado no estudo. O Gestor B e D apresentam visões bem semelhantes, como mostrado na fala seguinte.

“[...] todos tem direito ao trabalho e se os mesmos (pessoas) têm interesse e disponibilidade para o cargo não há “empecilho” para contratação. Eu entendo que todos têm direito a trabalhar, ainda mais com aquilo que amam. A inclusão social é bem ampla e a gente entende que se trata de diversidade muitas empresas falam que são abertas a isso para melhorar a imagem para a sociedade, só que muitas vezes isso não é verdade. Aqui mesmo a gente fala disso, mas às vezes apresentamos resistência (Gestor B).”

“Eu entendo e apoio que todo mundo tem direito a ser incluído e a exercer uma atividade ou um trabalho que dignifique a sua vida. A inclusão abraça todas as pessoas que sentem excluídas da sociedade e do mundo corporativo. Uma das nossas missões, enquanto empresa, é levar um serviço de qualidade a todos e isso inclui incluir as pessoas também. A gente sabe que muitas empresas falam disso, mas na realidade é só para dizer e automaticamente a inclusão não é feita (Gestor D).”

Como se pode perceber nas falas dos entrevistados entende-se que a diversidade está ligada diretamente a inclusão social nas empresas. Ainda, analisando as falas, Saraiva e Irigaray (2009) argumentam sobre as políticas de diversidades e, no título do referido estudo, os autores fazem um questionamento: “Uma questão de discurso?”. É possível inferir que a fala dos gestores vai ao encontro dessa reflexão, pois ambos entendem a importância e dificuldade em se falar de inclusão, mas praticá-la no dia-a-dia.

Questionados sobre o entendimento da organização sobre a inclusão social o Gestor A e B explicam que:

“[...] inclusão social é dar oportunidade de trabalho para aqueles que têm algum tipo de deficiência e gostariam de ingressar no mercado de trabalho”.

“Essa coisa de inclusão, às vezes é só formalidade e as pessoas com deficiência merecem oportunidades”.

O entendimento do entrevistado acerca do tema apresenta-se um tanto quanto “limitado”, pois a inclusão social não diz respeito apenas aos PcD, é uma questão muito mais abrangente e que abraça os grupos tidos como minoria perante a sociedade e organizações trabalhistas. Por mais que haja diferentes conceitos e posições de diversos autores sobre o tema, a inclusão social remete a ideia de ser respeitado, valorizado, ajudado, ser e/ou fazer parte de algo (GIOVANNINI, 2004).

Ainda assim, torna-se importante em enfatizar que a inclusão social não deve ser considerada como “formalidade”, deve ser encarada como algo natural e necessário, pois além de fortalecer o quadro de funcionários são possibilitadas novas oportunidades de trabalho a todas as pessoas (GIOVANNINI, 2004).

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o entendimento acerca da diversidade organizacional e inclusão social na filial de uma rede de farmácia, situada em uma cidade da região Sul do país. Onde por meio das considerações encontradas na análise dos resultados, é visível que o tema em estudo, na visão dos entrevistados, apresenta uma limitação em seu entendimento, mesmo os gestores apresentando um tempo considerável de experiência em frente a equipe de trabalho.

É importante ressaltar que a organização em questão cobra pela preservação da sua imagem perante a sociedade e que existe uma observação referente ao comportamento dos seus colaboradores num contexto social, de modo que este não venha a refletir na organização de modo negativo, ou seja, não importa a conduta pessoal dos mesmos, desde que suas atitudes pessoais não venham a denegrir a imagem da organização.

Fica claro que referente à diversidade, no momento de contratação eles somente visam estabelecer padrões empresariais que são voltados mais a forma da execução do cargo em evidência de contratação, não ofertando políticas de diversidade como aborda o estudo em questão, que é uma variável considerada como inovação e inclusão social a qual abre portas para minorias; dando espaço para que as pessoas possam viver a sua vida pessoal sem ter que se esconder ou assumir uma identidade que não seja sua.

Outro ponto importante a se destacar é que trabalhar com pessoas com deficiência (PcD) não deixa de ser uma forma de inclusão, mas a organização em estudo deveria levar também em consideração que diversidade vai muito além e que deveria ser mais explanado esse ponto para com seus colaboradores. Já que, deixando claro que diversidade só corresponde a PcD, a prática da diversidade não é explicada inteiramente, apenas parte dela o que restringe o conhecimento da diversidade organizacional como um todo.

Com relação a inclusão social os gestores consideram esta temática importante, entretanto não foi possível observar e identificar uma política de sucesso para esta questão. Por outro lado, os gestores

consideram a contratação de PcD uma forma de inclusão, todavia a inclusão social não está limitada somente a este tipo de diversidade. Desse modo, por meio das entrevistas, é identificado a necessidade de se entender o papel da inclusão social na vida dos colaboradores e das organizações. Nesse sentido, este estudo sinaliza um pouco de carência quanto ao entendimento por parte dos participantes e, dessa forma, buscou contribuir para a teoria da inclusão social com as reflexões obtidas neste caso.

É pertinente enfatizar a grande importância que as universidades e organizações possuem em estudar a diversidade organizacional como característica fundamental para a área da administração, pois é uma realidade que existe e pouco se fala sobre as temáticas, principalmente em universidades que possuem uma grade curricular mais tradicional, fechando os olhos para uma realidade que existe e precisa ser estudada e compreendida. O resultado desta “carência” é um mundo organizacional sem entendimento claro das temáticas abordadas e, como consequência, pouca aplicação prática dos mesmos.

Dessa forma, o estudo apresenta um avanço teórico, no sentido de ampliar as discussões sobre os construtos em estudo, bem como deixar evidente como as organizações ainda sentem dificuldade em falar sobre diversidade e limitar a inclusão social somente a PcD. O avanço, ainda possibilita novas reflexões acerca dos temas e sua devida influência na prática organizacional. Para a inclusão social, da mesma forma, este caso apresenta um avanço no sentido de levantar uma questão muito abordada em estudos culturais e sociais e pouco explorada no universo organizacional. Outrossim, para a literatura da inclusão social, o referido caso apresenta resultados carentes de entendimento por parte dos participantes do estudo e possibilitando um novo olhar para esta área tão importante, não só para a sociedade e academia, mas para as organizações.

A pertinência do estudo ainda revela a urgência da realização de mais estudos com as temáticas em diferentes contextos com metodologias mais robustas, uma vez que estes temas apresentam relevância para as organizações, bem como apresentar algumas reflexões para gestores de diversas realidades organizacionais.

Como limitações do trabalho, destacamos a recusa de algumas organizações em participar da pesquisa, devido a contratempos de agenda e, até mesmo, pelas questões levantadas no estudo. O número de entrevistados também é considerado uma limitação, visto que, neste caso, não se pode generalizar o estudo. Torna-se importante salientar, ainda, que empiricamente este estudo não pode ser replicado devido aos poucos entrevistados e por ser usada a entrevista como forma de coleta de dados.

Ainda, ressaltamos que sejam realizadas cada vez mais pesquisas com relação à inclusão social e diversidade, que tragam, todavia, mais fundamentações e debates saudáveis contribuindo com constantes melhorias para organizações e sociedade. Ademais, torna-se importante a realização de estudos quantitativos que possam mensurar, por meio de escalas, possíveis relações e influências entre os construtos.

Referências

- ALVES, C.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BAKHRI, S. *et al.* Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, v. 9, n. 1, p. 172-178, 2018.
- BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores sabem e fazem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BARRANTES, R. J.; EATON, A. A. Sexual Orientation and Leadership Suitability: How Being a Gay Man Affects Perceptions of Fit in Gender-Stereotyped Positions. **Sex Roles**, v. 79, n. 9-10, p. 549-564, jan. 2018. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0894-8>.
- BISPO, P. **Diversidade e inclusão: valores de uma cultura organizacional**. 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/8315/diversidade-e-inclusao-valores-de-uma-cultura-organizacional.html>. Acesso em: 26 de out. 2019.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos da graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FEITOSA, L. A. T. et al. Gestão da diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro. **Revista de Cultura e Turismo**, v. 9, n. 2, p. 117-139, 2015.
- FERREIRA, E. R. **Gestão da diversidade em organizações contemporâneas**. 2016. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Cacol - Ro, 2016.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIOVANNINI, M. What gets measured gets done. **The Journal for quality & Participation**, 2004. Disponível em: <https://www.yourhomeworksolutions.com/wp-content/uploads/edd/2017/06/what_get_mesasured_0.pdf>. Acesso em: 19 de dez. 2019.
- GOMES, R.; FELIX, B. O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 375-388, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>.
- IBGE. Censo Demográfico 2010. **Resultados gerais da amostra**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/92/cd_2010_aglomerados_subnormais.pdf>. Acesso em: 28 de mai. 2019.
- MARTINS, B. L.O.; VACLAVIK, M.; ANTUNES, E. D. D. **Elementos de administração 2** [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – Elementos de Administração; v. 2, 2019.
- MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- MEDEIROS, G. T. C. 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 eletrônicos**. Resende: AEBD, 2014.
- MEYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, vol. 25, n. 3, p. 483-515, 2003. <https://doi.org/10.1590/S0101-546X200300030000>.

- MILLER, F. A. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public Personnel Management**, v. 27, n. 2, p. 151-160, 1998. <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace**. California: SAGE Publications, 2005.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670- 683, 2010. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000400007>.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 49, n.3, p. 337- 348, 2009. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>.