

## **As relações entre a diversidade e os segmentos industriais e tecnológicos: discussões a partir do relato de práticas de gestão**

**LAERTE MAGNO MURARO DESCOVI**

UFSM - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

**LAURA PILAR PASINATO**

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA

**MARCELO TREVISAN**

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

### **Resumo**

As relações presentes entre a abordagem da diversidade no ecossistema industrial e da tecnologia é pouco explorada em decorrência da predominância de grupos de trabalhos homogêneos. Em vista disso, este relato de práticas de gestão buscou descrever as implicações das ações de diversidade nos segmentos da indústria e da tecnologia a partir de duas organizações sediadas no interior do Rio Grande do Sul. Para isso, utilizou-se como método o estudo de caso, o qual foi desenvolvido a partir da vivência e dos múltiplos conhecimentos de um colaborador de cada empresa analisada. Após o estudo, pode-se identificar diferentes resultados que as intervenções propostas trouxeram para ambas as empresas, como a disseminação de uma cultura voltada ao respeito, ambientes mais igualitários e propícios para a inclusão de diferentes pessoas. Por fim, entendeu-se que para obter cada vez mais contribuições tecnológicas-sociais é preciso práticas constantes que enfatizem a importância da diversidade nas empresas, mas que acima de tudo, incluam todos.

### **Palavras Chave**

Diversidade, Práticas de gestão social, Times diversos

# As relações entre a diversidade e os segmentos industriais e tecnológicos: discussões a partir do relato de práticas de gestão

## 1 INTRODUÇÃO

A visão sobre diversidade diante de grupos de trabalho ainda é um desafio para a gestão de pessoas, visto as perspectivas que contemplam o comportamento organizacional. Essa e outras percepções podem relacionar-se a diferentes fatores aplicados às práticas de gestão adotadas pelas empresas sob a ótica da inclusão de pessoas com qualidades diversas. Para Paes *et al.* (2021), a abordagem desse tema no segmento industrial ainda é preocupante; assim, percebe-se principalmente a exclusão de gênero, sexualidade e racial, o que favorece a criação de grupos prioritariamente masculinos. Em paralelo, no que tange ao segmento de tecnologia, Pinheiro *et al.* (2020) compreendem que as práticas de inclusão e diversidade quando limitadas prejudicam certos indivíduos, desde o seu ingresso e até no crescimento na organização, vista a relação de acesso à tecnologia e educação superior com a renda dos grupos familiares, assim, excluindo os indivíduos em vulnerabilidade social.

Nesse contexto, os autores Passos *et al.* (2024) destacam a necessidade de manter latente essas narrativas como forma de entendimento da problemática, aprendizado e principalmente relacionar as vivências dos indivíduos com a diversidade e inclusão. Dessa forma, gerar um espaço de reflexão na vida das pessoas. Outrossim, esse manuscrito visa responder a seguinte questão empírica: qual a implicação das práticas de diversidade no segmento industrial e de tecnologia? Por consequência, o objetivo deste relato de práticas de gestão é descrever as implicações das práticas de diversidade nos segmentos da indústria e da tecnologia a partir de duas organizações sediadas no interior do Rio Grande do Sul.

Ao considerar isso, Bezerra *et al.* (2022) observam que a abordagem dos aspectos de diversidade precisam ser, cada vez mais, internalizados nas empresas com o fim de estabelecer ambientes inclusos e diversos. Com isso, este relato de práticas de gestão, dada a natureza técnica e empírica, justifica-se pela latência da temática no meio empresarial e sociedade em sua completude, acarretando na necessidade de fomento no campo profissional. Ademais, a compreensão das práticas de diversidade nos segmentos industrial e de tecnologia pode apresentar contribuições práticas, sociais e acadêmicas, visto que relaciona diferentes teorias com a ocorrência do tema nas organizações e a maneira que cada uma lida com o assunto. Em suma, o presente relato de práticas de gestão apresenta um estudo de caso de duas empresas atuantes no segmento industrial e de tecnologia na cidade de Santa Maria/RS, a partir da experiência de um colaborador de cada empresa. Logo, este trabalho procura trazer os principais resultados das iniciativas relacionadas à diversidade.

### 1.1 CONTEXTO INVESTIGADO

O aumento da discussão sobre a diversidade nas organizações pode trazer à luz contributos para a composição de times diversos, o que reflete em outras questões, as quais são descritas no tópico de resultados obtidos. Assim, por considerar a complexidade dessa abordagem nos mais diversos segmentos de atuação, este estudo aplicado analisa uma indústria e uma empresa de tecnologia, as quais são caracterizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Objeto de estudo

Características	Empresa A	Empresa B
Segmento	Industrial	Tecnologia

Tempo de atuação	34 anos	14 anos
Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE)	Fabricação de aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e equipamentos de irradiação	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda
Quadro de colaboradores	110 colaboradores	99 colaboradores
Informante	Analista de gestão de pessoas	Assistente de Marketing
Modalidade de trabalho	Presencial	Híbrida
Cidade	Santa Maria/RS	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Com base no Quadro 1, percebe-se que o objeto de estudo apresenta números aproximados no que se refere ao quadro de colaboradores. Não tão distante, ao analisar os hábitos culturais das Empresas A e B, percebe-se semelhanças desde a sua criação (ambas originadas em grupos familiares e na cidade de Santa Maria/RS) e até mesmo nas características de trabalho dos colaboradores, o que pode ser ocasionado por características da região, ou seja, pela localização geográfica. No entanto, diferem-se em relação à CNAE, o que proporciona um conhecimento prescritivo no estudo, baseado nas intervenções práticas relacionadas à diversidade e inclusão e, com isso, ampliando o potencial de resultados deste estudo.

## 1.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A falta de times diversos no contexto organizacional implica em diferentes prejuízos sociais e empresariais. Acerca disso, a ideia de compor equipes das quais apresentam diferentes identidades de gênero, raça, etnias, além de orientação sexual ainda é uma dificuldade para muitos gestores. Para tanto, entende-se que as organizações precisam inserir em seus cotidianos pequenas ações que caminhem para um lugar de acolhimento, respeito e dignidade para todos, ao compreender que esse processo é gradual e constante, mas que principalmente, precisa ser iniciado.

Nesse aspecto, a abordagem dessa problemática na Empresa B reforçava os estereótipos previamente excludentes. Ademais, a maioria dos colaboradores se autodeclaravam como brancos, homens cisgêneros, heterossexuais e de família classe média, refletindo a falta de acesso à educação e trabalho às pessoas em vulnerabilidade. Tais perfis assemelhavam-se aos observados na Empresa A, que por consequência do segmento, tradicionalmente era operado por profissionais homogêneos, com a força de trabalho majoritariamente masculina, com poucos marcadores de diversidade inseridos nas indústrias. Em um nível mais excludente ainda, observou-se que, historicamente, essas empresas eram lideradas por indivíduos ainda mais normativos -em geral, homens cisgêneros, brancos, heterossexuais e de meia idade- podendo ser um reflexo da origem das organizações, nos casos analisados, de formação familiar.

Dessa forma, na Empresa A a cultura organizacional sempre teve como um de seus valores estratégicos o respeito, e isso, por consequência, refletia na hora de formar e manter times mais diversos, visto que os indivíduos se sentiam acolhidos e seguros na organização. Em paralelo a isso, a Empresa B compreendia que a sua proximidade com diferentes pessoas poderia contribuir significativamente ao desenvolvimento dos produtos, por agregar diferentes tipos de conhecimento no produto final, mas pouco se via aplicado de fato na composição das equipes efetivas. Portanto, mesmo com as crenças e valores que demonstraram abertura para a diversidade, as empresas não possuíam práticas consistentes de Diversidade e Inclusão, nem

uma equipe de Gestão de Pessoas com olhar voltado para essas questões, fomentando então o processo de marginalização da diversidade.

## **2 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

Diante dos contextos apresentados anteriormente, buscou-se compreender o percurso da implementação das ações e práticas nas empresas estudadas, no que tange à diversidade e inclusão. Sendo assim, permitindo descrever as respectivas implicações na empresa e até mesmo buscar identificar se há semelhanças nas intervenções aplicadas, tanto no contexto industrial quanto no contexto tecnológico.

Relacionado à Empresa A, tornou-se importante analisar o processo de reforço dos valores e trabalho de desenvolvimento das lideranças ocorrido nos últimos anos. A partir desse movimento de cultura e liderança, conquistou-se uma nova postura diante da contratação de pessoas diversas para os times. Também, outra prática realizada foi fomento de parcerias com escolas de aprendizagem industrial, com o intuito de receber no seu time de produção pessoas cada vez mais jovens e de grupos minorizados. Além disso, como práticas internas de gestão, a indústria conta com uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio (CIPA) muito ativa e atuante, a qual busca recursos para investir em treinamentos, desenvolvimento dos colaboradores, ações de bem-estar e engajamento. Essas ações impactam diretamente no nível de engajamento dos colaboradores, como prova, teve-se a maior taxa de retenção na indústria - que era a área com maior taxa de rotatividade na empresa- bem como no aumento da procura por oportunidades de atuação na mesma pelo público externo, com candidatos cada vez mais diversos. Mediante a isso, a Empresa A acredita em uma cultura de confiança e em um bom ambiente, alinhando suas ações para garantir um espaço de trabalho seguro para todos.

Ao encontro, na Empresa B, algumas ações passaram a compor o cotidiano na organização, por exemplo: a Semana da Diversidade, na qual se enfatiza questões de letramento sobre temáticas distintas, construção de momentos em conjunto com o time, dentre outros. Essas práticas atualmente são elaboradas pelo setor de Gestão de Pessoas, onde os momentos são construídos em conjunto com profissionais externos que dominam as pautas propostas ou de maneira independente. Ademais, a empresa possui em sua cultura uma atenção reforçada aos aspectos da diversidade e inclusão, logo, são desenvolvidas ações rotineiras, como palestras, dinâmicas de grupo, debate de temas com o time, conteúdos escritos disponibilizados nos canais internos e convidados regem os momentos. Um fator de destaque levantado pelo informante é a obrigatoriedade de participação (remota) dos colaboradores em pelo menos 50% dos momentos, o mesmo destaca que esta foi uma maneira que a gestão encontrou de engajar as equipes em trabalho remoto a participarem das ocasiões, e assim agregar suas experiências nas discussões. A empresa também possui uma CIPA recém ativa e que traz como proposta a introdução de pautas de diversidades e foco em precaução de assédios em suas ações, facilitando as trocas sobre as temáticas entre os setores.

Em ambas as empresas foi identificado que as práticas de gestão também são aplicadas com o objetivo de desenvolver os times. Logo, tanto a Empresa A quanto a Empresa B disponibilizam materiais de trabalho para as equipes presenciais e também para as remotas e assim geram um espaço de equidade de condições. Nesse mesmo sentido, tem-se um foco para a formação dos gestores e colaboradores, capacitando os profissionais para que possam desempenhar plenamente suas funções e também igualar em nível de conhecimento técnicos nas equipes independentemente dos seus conhecimentos prévios. Essa postura reforça o princípio de equidade, tão importante quando se trata sobre a pauta de diversidade nas organizações.

## **3 RESULTADOS OBTIDOS**

A obtenção de resultados mais efetivos nas organizações parte de um conjunto de ações desenvolvidas, logo, é consequência das intervenções propostas. Desse modo, Aragão *et al.* (2023) abordam que os resultados da presença da diversidade contribuem para a formação de times de trabalho mais fortes e integrados, os quais compreendem a cultura da empresa e trabalham em conjunto nas atividades cotidianas. Com o desenvolvimento de práticas culturais e de gestão voltadas para a diversidade, foi possível observar na Empresa A um aumento no engajamento dos funcionários em suas tarefas rotineiras e na colaboração entre os times. Assim, percebeu-se o desenvolvimento de uma comunicação mais fluida e maior abertura para recepção de ideias e possíveis denúncias. Como impacto, observou-se a melhoria de muitos processos, otimização do tempo e maior identificação e retenção dos colaboradores com as suas áreas.

Com os canais de comunicação reforçando os valores e a abertura da empresa à diversidade, outra implicação positiva pode ser vista nos treinamentos ofertados e na CIPA. Dentre esses impactos, houve uma ampliação no senso de pertencimento dos colaboradores, e para ampliação da diversidade na gestão (atualmente a empresa A conta com lideranças de diversos grupos: mulheres, negros e pessoa com deficiência) e nas equipes (colaboradores da comunidade LGBTQIA+ e de diversidade etno-religiosa). Esses investimentos realizados pela empresa A também reforçaram a percepção da organização como marca empregadora ao público externo, posicionando-se como uma parceira de negócios preocupada com a pauta social, e também como um bom ambiente para se trabalhar nas expectativas dos candidatos de processos seletivos.

Enquanto isso na empresa B, observou-se a diversidade no ambiente no que tange aos aspectos de gênero, orientação sexual e cultural (diversidade etno-racial). Acerca disso, identificou-se que um dos principais fatores promotores deste ambiente é o fato da empresa operar também na modalidade remota, o que abrange colaboradores de dez estados brasileiros, contribuindo para ampliar as possíveis discussões e manifestações culturais entre as equipes de trabalho. Entretanto, essa diversidade não se observa apenas na modalidade *home office*, de maneira presencial, a organização preza pelo respeito às diferentes maneiras de expressão bem como na liberdade de se vestir ou falar, a aceitação é um reflexo do letramento ocorrido gradualmente na empresa.

Essas características contribuem não só para inserir e incluir profissionais com marcadores de diversidade nas equipes, mas também favorece para o trabalho comercial, por exemplo, ao trabalhar com um time mais diverso é possível gerar conexão com um escopo maior de prospecções (possíveis clientes) de diferentes regiões e características. O ambiente e a estrutura dinâmica permitiram maior flexibilidade no código de vestimenta, também propiciam um ambiente de identificação e acolhimento para os colaboradores, pois permitem que haja espaço propício para a liberdade de expressão por meio da dialética, aspectos físicos e de áreas de conhecimento.

Em resumo, constatou-se que a realização das práticas de diversidade em seus ambientes trouxe impactos positivos em vários aspectos como: maior fit cultural, parcerias comerciais, redução de *turnover* nas equipes e relacionamentos internos e externos. Então, levando também à responsabilidade de manter o olhar sempre atento para o desenvolvimento de lideranças e equipes, para que cada vez mais a diversidade seja praticada até que se torne um processo enraizado e disseminado entre todos.

#### **4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL**

No contexto empresarial, SOUZA *et al.* (2021) apresentam reflexões sobre a ineficiência das práticas de gestão na maioria das organizações. Mas em contrapartida a isso,

os autores indicam que aquelas que realizam ações constantes aplicadas à diversidade conseguem entregar contributos tanto tecnológicos quanto sociais. As práticas de diversidade implementadas pela empresa do segmento industrial (empresa A) e da que atua no meio da tecnologia (empresa B) demonstram significativas contribuições tecnológicas e sociais que impactam positivamente suas operações e o bem-estar de seus colaboradores. Em vista disso, reforça-se que para obter um impacto tecnológico-social mais significativo e que atinja mais a sociedade, é necessário um tempo e constância nas práticas adotadas pelas organizações, principalmente por considerar a resistência das pessoas sobre inserir e incluir indivíduos em grupos até então homogêneos.

A empresa A, com seu foco em reforçar valores culturais e desenvolver lideranças inclusivas, promove um ambiente de trabalho engajado e colaborativo, resultando em maior produtividade e retenção de talentos. Sua atuação também contribui para a geração de emprego e renda, atraindo um público cada vez mais diverso e qualificado. Por outro lado, a empresa B, ao incorporar ações como a Semana da Diversidade e ao permitir uma modalidade de trabalho remoto, amplia a inclusão de diversos grupos, o que enriquece o ambiente cultural e melhora seu posicionamento diante das temáticas. Essa abordagem inclusiva facilita a conexão com uma gama mais ampla de *stakeholders* e promove um espaço acolhedor e produtivo para os colaboradores. Em síntese, o Quadro 2 elucida as intervenções, os resultados observados nas empresas e os contributos tecnológicos-sociais.

Quadro 2: Relações entre as intervenções e os resultados observados

Casos	Intervenções propostas	Resultados observados	Contributos tecnológicos-sociais
Empresa A	Manifesto da cultura com foco em respeito, treinamento e desenvolvimento de líderes e equipes, processos seletivos mais diversos, parcerias com escolas industriais e investimentos em treinamentos e desenvolvimento.	Redução das taxas de rotatividade, aumento de números de candidatos diversos e respectivamente a ampliação dos colaboradores diversos, ambiente favorável ao bem-estar, dentre outros.	Geração de emprego dentre grupos minorizados, tanto para demandas operacionais quanto para lideranças capacitação de mais jovens para o mercado de trabalho.
Empresa B	Práticas de letramento, palestras, discussões com o time e convidados externos, disponibilização de equipamentos para trabalho e composição da CIPA.	Liberdade de expressão, mais abertura para diálogo, ambiente acolhedor e gestores e colaboradores com mais marcadores de diversidade.	Parcerias com instituições que também fomentam a diversidade, desenvolvimento de profissionais voltados à pauta da inclusão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em resumo, as iniciativas de diversidade e inclusão nas empresas A e B não só impulsionam a inovação e a eficiência, mas também consolidam um ambiente de trabalho mais justo e enriquecedor, o que beneficiou tanto a sociedade quanto o setor empresarial.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, P. B. R. *et al.* Institucionalização da diversidade: consciência ou isomorfismo?. Boa Vista: **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8097432>. Acesso em: 02 de agosto de 2024.

BEZERRA *et al.* Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>. Acesso em: 10 de julho de 2024.

PAES, L. F. *et al.* Trabalho e gênero nas indústrias automotivas do Sul Fluminense. Santa Catarina: **Revista de Sociologia Política**, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2021.e73395>. Acesso em: 10 de julho de 2024.

PASSOS *et al.* Um Olhar Sobre a Diversidade: Percepção dos Trabalhadores Quanto às Políticas de Diversidade e Inclusão. Rio Grande do Sul: **Revista Diálogo**, 2024. DOI: <https://dx.doi.org/10.18316/dialogo.vi53.11459>. Acesso em: 10 de julho de 2024.

PINHEIRO, N.S. *et al.* Diversity and Inclusion: Culture and Perception in Information Technology Companies. IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologias del Aprendizaje, 2020. Acesso em: 10 de julho de 2024.

SOUZA, A. C. S. *et al.* O valor da diversidade nas organizações: um mero discurso ou uma experiência efetiva. Rio de Janeiro: **Revista Científica da FASF**, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22408/reva502020871371-383>. Acesso em: 02 de agosto de 2024.