

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Bruna Lucchese Kafrouni

**PERCEPÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICOS E DOCENTES DE
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DO BRASIL
SOBRE DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre
2021

Bruna Lucchese Kafrouni

**PERCEPÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICOS E DOCENTES DE
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DO BRASIL
SOBRE DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Christine da Silva Schröder.

Porto Alegre
2021

Bruna Lucchese Kafrouni

**PERCEPÇÕES DE SERVIDORES TÉCNICOS E DOCENTES DE
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DO BRASIL
SOBRE DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Conceito Final:

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Christine da Silva Schröder
Orientadora - EA/UFRGS

Prof. Fábio Bittencourt Meira
EA/UFRGS

Prof.^a Fernanda Tarabal Lopes
EA/UFRGS

RESUMO

Este estudo teve como objetivo conhecer percepções de servidores técnicos e docentes de uma Universidade Federal do Sul do Brasil sobre diversidade e gestão da diversidade, identificando suas percepções de pertencimento a um ou mais eixos da diversidade (sendo considerados eixos os seguintes: diversidade de gênero, diversidade étnica/racial, diversidade sexual, diversidade geracional, diversidade de pessoas com deficiência, neurodiversidade, diversidade cognitiva, diversidade cultural/imigracional e diversidade religiosa), o conhecimento dos respondentes acerca de tais eixos, as percepções sobre como a Universidade aborda o tema junto a seus diferentes públicos (discentes, docentes e técnicos-administrativos), percepções quanto ao planejamento das ações e percepções quanto a aceitação e rejeição individuais à diversidade. Foi realizada pesquisa e análise documental (análise do plano de desenvolvimento institucional da Universidade) e aplicado um questionário respondido por 353 servidores, sendo, destes, 217 docentes e 136 técnicos-administrativos. As respostas obtidas foram analisadas por meio de estatística descritiva simples para as questões fechadas e por análise de conteúdo para a questão opcional aberta. A pesquisa de diagnóstico evidencia, dentre outros aspectos, uma carência de canalização de esforços de recursos humanos institucionais em particular para o debate, bem como a necessidade de atualização e ampliação das discussões do tema no âmbito da gestão de pessoas na instituição.

Palavras-chave: diversidade; gestão da diversidade; eixos da diversidade; universidades federais; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to get to know the perceptions of administrative technicians and professors of a Federal University in the South of Brazil about diversity and diversity management, identifying their perceptions of belonging to one or more focuses of diversity (being considered focuses the following: gender diversity, ethnic/racial diversity, sexual diversity, generational diversity, diversity of people with disabilities, neurodiversity, cognitive diversity, cultural/immigration diversity and religious diversity), the respondents' knowledge about such focuses, perceptions about how the University explains the theme to its different audiences (students, professors and administrative technicians), perceptions regarding the planning of actions and perceptions regarding individual acceptance and rejection of diversity. Documentary research and analysis (analysis of the University's institutional development plan) was developed, and a questionnaire answered by 353 public employees was applied, of which, 217 professors and 136 administrative technicians. The answers obtained were analyzed using simple descriptive statistics for the closed-ended questions and through content analysis for the optional open-ended question. The diagnostic research shows, among other aspects, a lack of emphasizing efforts of institutional human resources focused on diversity, as well as the need to update and expand the discussions on the topic within the scope of human resources management in the institution.

Keywords: diversity; diversity management; focuses of diversity; federal universities; human resources management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características das gerações no ambiente de trabalho.....	21
Quadro 2: Universidades Federais do Sul do Brasil.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de docentes e técnicos nas universidades pesquisadas	38
Tabela 2 – Caracterização da amostra (docentes e técnicos por gênero e idade).	43
Tabela 3 – Caracterização da amostra (docentes e técnicos por grau de instrução e tempo de serviço na Universidade).....	44
Tabela 4 – Caracterização da amostra (docentes e técnicos que atuam, já atuaram ou nunca atuaram em gestão de pessoas e equipes na Universidade)	45
Tabela 5 – Eixos da diversidade com os quais os respondentes acreditam se identificar ou pertencer.....	46
Tabela 6 – Eixos da diversidade os quais os respondentes acreditam conhecer de forma suficiente (respostas de docentes e técnicos).....	49
Tabela 7 – Eixos da diversidade os quais os respondentes acreditam conhecer de forma suficiente (respostas dos servidores por grau de instrução).....	50
Tabela 8 – Eixos que os servidores consideram que já foram abordados explicitamente na instituição junto a DISCENTES (em ações, eventos, cursos, etc.)	51
Tabela 9 – Eixos que os servidores consideram que já foram abordados explicitamente na instituição junto a SERVIDORES DOCENTES E TÉCNICOS (em ações, eventos, cursos etc.)	52
Tabela 10 – Questões relativas a percepções quanto à gestão institucional da diversidade.....	53
Tabela 11 – Questões relativas a posicionamentos e resistências individuais à diversidade.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
2 DIVERSIDADE(S) NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1 GRUPOS (EIXOS) DE DIVERSIDADE.....	16
2.1.1 Diversidade de gênero.....	17
2.1.2 Diversidade étnica/racial.....	18
2.1.3 Diversidade sexual (LGBT+).....	19
2.1.4 Diversidade geracional.....	20
2.1.5 Diversidade de pessoas com deficiência.....	22
2.1.6 Neurodiversidade.....	22
2.1.7 Diversidade cognitiva.....	23
2.1.8 Diversidade cultural/imigracional.....	24
2.1.9 Diversidade religiosa.....	24
2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE: CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS E RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	25
3 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	28
4 METODOLOGIA.....	35
5 DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL: EIXOS/ENFOQUES, PERCEPÇÕES QUANTO À GESTÃO E POSTURAS INDIVIDUAIS DE DOCENTES E TÉCNICOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL.....	40
5.1 ANÁLISE DO PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL) DA UNIVERSIDADE.....	40
5.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELO QUESTIONÁRIO.....	42
5.2.1 Perfil dos respondentes por categoria, idade e gênero.....	42
5.2.2 Perfil dos respondentes por categoria, grau de instrução e tempo de serviço na Universidade e atuação em gestão de pessoas e equipes.....	43
5.2.3 Percepção quanto a pertencimento individual a eixos de diversidade.....	45
5.2.4 Percepção quanto a conhecimento individual sobre eixos de diversidade.....	47
5.2.5 Percepção quanto à abordagem dos eixos junto aos discentes e aos servidores.....	50
5.2.6 Percepções gerais sobre gestão da diversidade na Universidade.....	53
5.2.7 Resistências e aceitações individuais à diversidade.....	55
5.2.8 Comentários à questão aberta.....	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	69

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre diversidade, principalmente nas organizações, não é algo novo, porém, pode ser considerado ainda pouco abordado e aplicado nas práticas culturais. A importância do tema é algo a ser percebido conforme o contexto em que as organizações estão inseridas. Mas, não há dúvidas, a globalização, a internacionalização de mercados, o aumento da concorrência e a maior exigência dos clientes, fornecedores e funcionários estimulam que as organizações adotem novos modelos de gestão, alinhados com a responsabilidade social e ambiental (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO, 2011).

Sabemos que há pouco consenso sobre o conceito de diversidade nas organizações. Por sua abrangência e poucos estudos na área, o tema pode levar a diversas interpretações, como: diversidade de pessoas, costumes, tradições, origens, e outros (NKIMO; COX Jr., 1999 *apud* SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO, 2011). Fleury (2000) compreende, de forma geral, que diversidade está relacionada ao respeito às individualidades das pessoas.

Olhando para o cenário organizacional, uma gestão da diversidade deve ser desenvolvida para atender às necessidades sociais de um país com uma população heterogênea e desigual, como o Brasil. Fleury (2000) reforça o que outros autores já identificaram: a diversidade em uma organização está conectada com o crescimento e o sucesso do negócio, independente do seu setor de atuação.

Para Bush (2018), organizações necessitam se tornar excelentes lugares para trabalhar para todos, incluindo todos os grupos de diversidade. O autor menciona o *ranking GPTW (Great Places to Work)*, que reconhece organizações que se destacam quando o tema é diversidade, possuindo rankings temáticos (mulheres, étnico/racial, PCDs, 50+ e LGBT+). Estes *rankings* estimulariam que as organizações desenvolvam um bom ambiente de trabalho para grupos importantes, impactando positivamente a sociedade como um todo.

Neste contexto, a área de gestão de pessoas (GP) seria a principal propulsora de melhores práticas de gestão. Segundo Aranha e Salles (2015), a ação da gestão de pessoas refletiria diretamente sobre os resultados organizacionais, seja em organizações privadas ou públicas. Os mesmos autores

desenvolvem uma análise da evolução da GP ao longo das últimas décadas, e concluem que hoje podemos observar uma GP voltada à estratégia da organização, pensando o futuro e a inovação.

Em particular, os movimentos de desenvolvimento da GP no setor público são analisados por Aranha e Salles (2015) desde a década de 1930, com a instituição do Conselho Federal do Serviço Público e o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Já na década de 1990, os autores se apoiam no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) para reconhecer que a política de Recursos Humanos não estava coerente com as reais necessidades do aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1995, p. 27). O plano alertava para a necessidade de mudanças no formato de atuação da gestão de pessoas nas instituições públicas, com vistas a uma maior aproximação da estratégia organizacional.

As organizações sofrem constantes mudanças ao longo dos anos, e nas organizações públicas não é diferente. As transformações são parte do desenvolvimento, e cabe a toda a organização acompanhar esse processo. Aranha e Salles (2015) reconhecem que:

[...] A administração pública brasileira passou e continua a passar por um processo de transformação visível, onde as instituições, coadunadas com o Governo Federal e observando as práticas de gestão das instituições privadas avançando a um nível muito superior, sentiram a necessidade urgente de repensarem o modo de organização e de ação de suas atividades, especialmente no que se referia ao direcionamento de seus processos para o alcance de resultados, alinhados com os resultados desejados pelo Governo, oferecendo um serviço de qualidade à sociedade. E a Gestão de Pessoas, que ganhou esse nome no decorrer dos anos, também caminhou em direção a esse alinhamento estratégico (ARANHA; SALLES, 2015).

Reconhecemos a importância de se acompanhar movimentos do setor privado e conhecer novas práticas de gestão, visando o desenvolvimento do setor público. Porém, é muito importante destacar de antemão que, para ocorrer a transposição de práticas do setor privado para o setor público, é imprescindível se realizar uma análise reflexiva e crítica. Cada setor possui suas próprias especificidades, o que exige maior cuidado na aplicação de práticas vindas de

outros setores. Bergue (2010) sugere em seu estudo, apoiado no referencial da redução sociológica de Guerreiro Ramos (GUERREIRO RAMOS, 1996), que ocorra uma adoção do referencial da redução sociológica para se empreender análises adequadas à gestão pública, transpondo de forma coerente práticas de gestão de pessoas do setor privado para o setor público, respeitando as especificidades deste segundo (BERGUE, 2010).

Adicionalmente, há outra questão fundamental (e que parece óbvia) para a agilidade e aplicação de práticas de gestão pública inovadoras: as atividades devem estar sempre embasadas em orientações legais. Mas, em contraponto, na prática esta questão, muitas vezes, possui um debate prolongado e lento, o que prejudica a aplicação de novas políticas nas instituições (ARANHA; SALLES, 2015).

A Gestão de Pessoas em Universidades Federais acompanhou o desenvolvimento proposto pelo Governo Federal, mesmo sofrendo com questões estruturais e financeiras. Souza e Kobiyama (2010), analisando a GP em Universidades Federais, fortalecem a importância da área e a sua atuação estratégica, especialmente no ambiente universitário. Os autores reconhecem que a GP na Universidade Federal é prioridade em um setor que possui grandes desafios, como, por exemplo, a geração de inovação nas formas de ensinar e nas linhas de pesquisas e extensão. Em seu mesmo estudo, foi apontada, ainda que há dez anos atrás, uma carência de programas de educação continuada para docentes e técnicos, em que

[...] a área de gestão de pessoas deverá ampliar espaços que permitam os servidores docentes e técnicos germinarem novas ideias, contribuindo com a inovação na gestão universitária. Para fomentar a inovação necessita-se de pessoas analíticas, criativas, de pensamentos divergentes, convergentes, intuitivos e racionais (SOUZA; KOBİYAMA, 2010).

Organizações com cultura de confiança alta apresentam ambiente propício à inovação, melhor desempenho financeiro, maior satisfação do cliente (seja ele quem for, ou mesmo, cidadão) e maior qualidade de vida dos colaboradores (BUSH, 2018).

As Universidades Federais acompanharam e vêm acompanhando o viés desenvolvimentista orientado pelo Governo Federal, mesmo com dificuldades

estruturais e financeiras. A grande motivação, segundo Aranha e Salles (2015), foi o desejo de promover mudanças para uma Gestão de Pessoas voltada para o servidor público. Mas, alertam, as práticas de gestão avançam rapidamente e o apoio do Governo Federal no acompanhamento, implementação de leis e decretos e na garantia de condições econômicas e estruturais de maneira ágil, é essencial – o que, em termos práticos, vem sofrendo oscilações por conta da própria impermanência dos governos e seu olhar para as universidades federais.

Neste contexto, já há não poucos anos, neste cenário de grande complexidade que vivem as Universidades Federais brasileiras, diversos autores se dedicam a desenvolver formas para administrá-las de maneira inovadora. Um desses autores é Pessoa (2000), que, dentre outros, corrobora Bergue (2010), abordando possibilidades de contribuições do modelo gerencial, desde que com a devida apropriação, permitindo a adoção de uma gestão mais estratégica. Contribui, mais recentemente, Souza (2009), defendendo a gestão com base no conhecimento como um dos mais importantes recursos da organização, focada em desenvolver ações para a promoção de conhecimento organizacional, com maior flexibilidade, desenvolvimento da comunicação institucional e da educação corporativa, estímulo à criatividade e inovação, e o incentivo a um maior compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Considerando esse cenário e tendo em vista que o tema da diversidade organizacional, aparentemente (sobretudo a partir de buscas em bases de dados como *Spell* e *SciELO*, por exemplo) tem sido muito pouco abordado, e até o momento não se encontrou explicitamente um estudo nacional que focasse diretamente diversidade na gestão de pessoas em universidades públicas, este trabalho escolhe uma Universidade Pública como *lócus* e tem, como questão-problema de pesquisa, a seguinte:

Qual a percepção dos servidores técnicos e docentes de uma Universidade Federal do Sul do Brasil sobre diversidade e sua gestão?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Conhecer a percepção dos servidores técnicos e docentes de uma Universidade Federal do Sul do Brasil sobre diversidade e sua gestão.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar percepções de pertencimento dos participantes da pesquisa a um ou mais eixos da diversidade;
- b) Identificar o conhecimento dos participantes da pesquisa sobre diferentes eixos da diversidade;
- c) Identificar percepções sobre como a Universidade aborda explicitamente o tema da diversidade (e seus respectivos eixos) junto aos seus diferentes públicos (discentes, docentes, técnicos);
- d) Identificar percepções quanto a planejamento e ações da gestão da diversidade na instituição; e
- e) Identificar percepções relativas a aceitação e rejeição individuais à diversidade entre os respondentes.

2 DIVERSIDADE(S) NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Diversidade pode ser considerada um conceito multidimensional, envolvendo características étnico-raciais, de gênero, de orientação sexual, geracional, de classe social, de capacidades físicas e mentais, de família, de religião, regional, profissional, político, entre outros. Essas características normalmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis (MACCALI et. al, 2015).

Independente das diversas definições que podemos encontrar na literatura, devemos entendê-la como características dos seres humanos que formam a identidade dos indivíduos (MONTAGNER, 2010). As especificidades não devem ser utilizadas para a construção de desigualdades ou discriminações. Devem ser direcionadores para a construção de ações afirmativas que respeitem a diversidade, com o objetivo de moldar contextos sociais mais inclusivos (SEESP/MEC, 2004).

Na década de 1980, no Brasil, observamos um intenso movimento social que redefiniu as relações entre Estado e sociedade, promovendo uma pressão por maior participação social na gestão de políticas nacionais. A democratização exigiu mudanças gerenciais e legais do governo e dos servidores, principalmente para o reconhecimento e o respeito aos direitos sociais conquistados (MONTAGNER, 2010).

Com a Constituição de 1988, o País sela o compromisso de instituir um Estado democrático, assegurando os direitos sociais, em uma sociedade plural e sem preconceitos. No Art. 3, inc. IV, da Constituição Brasileira, encontramos um dos princípios fundamentais da nossa Constituição: “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (BRASIL, 1988).

Sabemos que o debate sobre diversidade não é recente no Brasil, porém, foi após a criação de três secretarias especiais – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial e Secretaria Especial dos Direitos Humanos – que observamos a potencialização do tema diversidade na agenda pública. É na entrada da agenda pública que podemos ver o tema ganhando mais espaço nas construções de políticas públicas voltadas para diversidade e redução de desigualdades

(MONTAGNER, 2010).

Abordaremos o tema no setor público não apenas para o desenvolvimento de políticas públicas, mas sobretudo para promover a discussão da diversidade no ambiente organizacional. Isto é um ponto de atenção já que mesmo servidores e dirigentes podem ser as pessoas que sofrem um processo discriminatório pela sua diversidade. Ou ainda, estes mesmos profissionais podem ser as pessoas que promovem a discriminação em função de seus preconceitos de gênero, raciais, orientação sexual, entre outros (MONTAGNER, 2010).

Promover a diversidade no campo organizacional através de práticas de gestão é o desafio para ir além do debate conceitual. Ter uma gestão da diversidade significa reconhecer, aceitar e valorizar a diversidade dentro das organizações. É reconhecida a precariedade de práticas voltadas para a diversidade no setor público: “apesar de ter a incumbência de incentivar e promover políticas de igualdade racial, de gênero e de respeito aos direitos humanos, o setor público investiu pouco na diversidade interna [...]” (MONTAGNER, 2010).

Nas décadas de 1980 e 1990, pautadas nas ações afirmativas, as discussões sobre cotas raciais iniciaram a abordagem da gestão da diversidade no ambiente organizacional brasileiro (MACCALI et.al, 2015). Hoje o Brasil possui políticas de cotas para pessoas com deficiência nas instituições públicas e privadas, para mulheres nas candidaturas e cargos públicos e para negras, negros e indígenas nas universidades. É muito importante compreendermos que não basta promover a entrada de pessoas diversas no ambiente de trabalho, pois isto não será suficiente para impulsionar uma mudança. “Funcionários devem se sentir incluídos como parte de suas equipes e como membros valiosos e respeitados da organização maior” (GALLUP, 2018, *tradução livre*). Há um espaço muito amplo para desenvolver novas políticas de gestão da diversidade nas organizações.

Para Pinheiro e Gois (2012), o processo de reconhecimento e afirmação de diferentes identidades é um caminho árduo. O ser humano enfrenta uma grande dificuldade em aceitar, conviver e respeitar as singularidades. Isso acontece toda vez que uma pessoa, ou um grupo, destoa do “perfil identitário dominante”.

O desenvolvimento de práticas de diversidade nas organizações públicas e privadas é urgente e deve ser implementada de maneira planejada. Isso significa que as organizações devem promover um alinhamento nas políticas e práticas de

recursos humanos, principalmente no recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional (MACCALI *et al.*, 2015). Uma forma de desenvolver novas práticas é aprender com organizações que já deram alguns passos nesta caminhada de fomento e respeito à diversidade.

São diversos os estudos que destacam a importância de organizações desenvolverem seus ambientes de trabalho para a promoção da diversidade e inclusão, principalmente com a globalização e a conexão de pessoas cada vez mais diversas. Cletus *et al.* (2018) descrevem em seu estudo que a diversidade nas organizações traz benefícios potenciais, como: estímulo ao pensamento crítico e habilidade na resolução de problemas; crescimento e desenvolvimento dos funcionários; unificação de forças coletivas (e as fraquezas transformadas a favor da organização); atratividade da organização; e inovação.

Os desafios no caminho da promoção da diversidade e inclusão nas organizações também não são poucos. Para transpor certos obstáculos é necessário que as organizações percebam a importância do tema. Os mesmos autores orientam que, para se promover a diversidade nas organizações, as pessoas devem compreender o que é discriminação; gestores/líderes devem compreender os preconceitos existentes nos indivíduos, pois isso ajuda na resolução de conflitos e evita tomadas de decisões inconsistentes; é necessário promover programas de treinamentos para a diversidade, levando o conhecimento e desenvolvimento para todos; é preciso criar uma cultura de empoderamento para lidar com os problemas de diversidade no local de trabalho; e, ainda, é claro, é preciso dispor de canais de comunicação eficientes (CLETUS *et al.*, 2018).

2.1 GRUPOS (EIXOS) DE DIVERSIDADE

O presente estudo considera como eixos da diversidade os seguintes: diversidade de gênero, diversidade étnica/racial, diversidade sexual, diversidade geracional, diversidade de pessoas com deficiência, neurodiversidade, diversidade cognitiva, diversidade cultural/imigracional e diversidade religiosa. Normalmente, as diversidades são percebidas pelas pessoas a partir do momento em que elas julgam e criam um pré-conceito sobre um indivíduo ou grupo, o

estereótipo (FERREIRA; SOUZA; REIS; FARIA, 2014).

2.1.1 Diversidade de gênero

Diversidade de gênero está associada às comparações ou discriminações que ocorrem entre homens e mulheres não só no âmbito organizacional, mas também no meio social. Homens e mulheres possuem iguais direitos e deveres segundo a Constituição Brasileira de 1988. O Art. 5º inciso I, diz: “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988). 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 (FERREIRA *et al.*, 2014).

A busca pela equidade dos gêneros encontra grandes desafios, principalmente no que se refere “aos salários, posicionamento hierárquico na pirâmide organizacional, oferta de benefícios sociais e trabalhistas, além de políticas especiais e específicas de retenção de talentos nas empresas e em organizações públicas” (PINHEIRO; GOIS, 2012). O IBGE (2020) comprova uma informação recorrente de discriminação à mulher: os salários. O homem ganha em média 28% mais que a mulher. Mesmo possuindo políticas padronizadas e universais para os salários básicos, nas organizações públicas encontramos um desafio: em postos e cargos de confiança há um número muito reduzido de mulheres em cargos estratégicos (PINHEIRO; GOIS, 2012).

Atualizando a discussão, Benigno, Vieira e de Oliveira (2021), desenvolveram um estudo para analisar a desigualdade entre homens e mulheres nas unidades federativas brasileiras: os autores identificaram menor foco das políticas públicas de gênero nas esferas relacionadas a participação econômica e oportunidade e o empoderamento político das mulheres. Os autores trazem, com dados de 2019, a representação atual da realidade brasileira: 18 estados não possuem uma representante mulher no Senado e 17 unidades federativas nunca tiveram uma mulher governadora. Mais um dado importante utilizado pelos autores é a posição do Brasil no *ranking* que demonstra a representatividade das mulheres no legislativo nacional, publicado pela *Inter-Parliamentary Union* (2021): de 192 países, o Brasil ocupa a 142ª colocação. Para o combate à disparidade

entre homens e mulheres, é imprescindível o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a participação econômica e oportunidade e ao empoderamento político da mulher (BENIGNO; VIEIRA; DE OLIVEIRA, 2021).

Já não são poucos os autores que buscam entender o impacto da diversidade e inclusão de gênero no ambiente de trabalho. Ainda, Kaur e Arora (2020), após examinarem diversas fontes da literatura, concluíram que o tema se tornou uma prioridade para o crescimento organizacional no mundo. Os autores encontraram comprovações de benefícios como o aumento da criatividade, inovação e produtividade; melhora na tomada de decisões e na resolução de problemas; e o aumento do desempenho organizacional.

2.1.2 Diversidade étnica/racial

Antes de falarmos sobre a diversidade étnica/racial, é importante esclarecermos o significado desses termos. Raça tem origem biológica, criada para classificar os seres humanos em branco, preto e amarelo, a partir da cor da pele e características morfológicas e físicas. Com a evolução das ciências biológicas, estudiosos da área perceberam que raça não era uma realidade biológica, era um conceito inoperante para explicar a diversidade humana. A utilização deste conceito nos dias de hoje está carregada de ideologia, “é a partir dessas raças fictícias ou ‘raças sociais’ que se reproduzem e se mantêm os racismos populares” (MUNANGA, 2004). O termo é utilizado em diferentes estudos, considerando a raça como uma construção sociológica e uma categoria social de dominação e de exclusão.

Para Munanga (2004), raça é morfo-biológico e etnia é sócio-cultural, histórico e psicológico. Segundo o autor, parcelas da população chamadas raça “branca”, “negra” e “amarela”, pode existir dentro delas diversas etnias. O mesmo caracteriza etnia como o grupo de pessoas que “histórica ou mitologicamente, têm um ancestral comum; têm uma língua em comum, uma mesma religião ou cosmovisão; uma mesma cultura e moram geograficamente num mesmo território” (MUNANGA, 2004).

As discussões sobre raça no Brasil nos acompanham “há mais de um século devido a um dos maiores crimes já cometido, a escravidão” (SILVA, 2018). Após o período de escravidão, observamos séculos sem nenhuma construção de

mecanismos para a compensação e suporte para essa população, as consequências são o que vemos até hoje: discriminação de forma contundente e reiterada (PINHEIRO; GOIS, 2012).

[...] Uma sociedade que deseja maximizar as vantagens da diversidade genética de seus membros deve ser igualitária[...]. A igualdade supõe também o respeito do indivíduo naquilo que tem de único, como a diversidade étnica e cultural e o reconhecimento do direito que tem toda pessoa e toda cultura de cultivar sua especificidade, pois fazendo isso, elas contribuem a enriquecer a diversidade cultural geral da humanidade (MUNANGA, 2004).

Na década de 1990, os movimentos sociais e sindicais estimularam a luta contra a discriminação racial, estimulando que os setores privado, público e terceiro setor agissem para promover essa diversidade (SILVA, 2018). Hoje, o Brasil possui leis que defendem o direito de igualdade entre as raças/etnias, porém, o caminho é longo. O racismo aqui enraizado é estrutural, e ainda há pessoas que consideram, de forma natural, existirem grupos sociais inferiores ao grupo que elas pertencem (MUNANGA, 2004).

2.1.3 Diversidade sexual (LGBT+)

Ferreira *et al* (2014) afirmam que homofobia “corresponde ao ódio, repugnância e preconceito que as pessoas possuem contra os homossexuais, lésbicas e bissexuais, devido a não aceitação desse comportamento”. A diversidade de orientação sexual também possui um histórico longo de lutas nas últimas décadas. Em 2019, o Brasil avançou um passo importantíssimo: considerou como crime a homofobia, equiparando tal preconceito às leis do racismo, com as mesmas penas por ofensas e/ou atos de discriminação contra a comunidade LGBTQIA+ - sigla para Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersexo, Assexual e + representando outros grupos e variações, por este motivo também, por vezes, simplesmente hoje se adota a sigla LGBT+ (AZEVEDO, 2019; LLAYTON; CALDAS, 2020).

O conceito de orientação sexual considera a esfera sexual humana, sem se limitar apenas ao sexo, mas a tudo que envolve a sexualidade. As experiências de vida, os costumes, o modo de agir e as emoções (FERREIRA *et al*, 2014). Por

muito tempo o tema foi banido dos debates, por acreditarem que a sexualidade fazia parte da vida privada do ser humano, portanto, não deveria ser trazido para o ambiente de trabalho, já que, para alguns, “a sexualidade não seria um fator que seria de alguma forma relevante na definição das estratégias organizacionais” (PINHEIRO; GOIS, 2012).

No ambiente organizacional os desafios ainda são grandes. Mesmo com avanços organizacionais graduais, trabalhadores muitas vezes preferem ocultar a sua orientação sexual por temerem pela sua carreira. Pinheiro e Gois (2012), apoiados em diversos estudos (FLEURY, 2000; MENDES 2005; ADAMS; CAHILL; ACKERLIND, 2005; SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULI- FELLOWS, 2006, dentre outros) reconhecem que pessoas que negam ou omitem a sua orientação sexual ainda possuem maior chance de ascensão. Apesar disso, em contrapartida, identificamos um movimento importante de empoderamento desse grupo e transparência, mesmo que exista o risco de perder parentes, amigos e emprego: onde a democracia e a liberdade são valores reconhecidos e estimulados, as diferentes identidades são reconhecidas e fortalecidas (PINHEIRO; GOIS, 2012).

2.1.4 Diversidade geracional

Para conceituar geração, diversos autores se apoiam em Mannheim (1993 *apud* CORDEIRO *et al.*, 2013), que define “geração” como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade/classe compartilham. Pesquisadores do tema concordam que existem estas gerações atualmente coexistindo no ambiente de trabalho: os *Veteranos/Tradicionalistas*, os *Baby Boomers*, *Geração X*, *Geração Y* e *Geração Z*. A diversidade de gerações é algo que vem crescendo nos ambientes organizacionais, e isso é um fator para que ocorram diversos conflitos organizacionais (CORDEIRO *et al*, 2013; ZEMKE, 2008 *apud* SILVA, 2018; BERTOIA; NAKATA; MARTINS, 2020).

Há divergência nos recortes das faixas etárias que caracterizam cada geração, mas, segundo Bertoia, Nakata e Martins (2020), não são significativas. Estes autores acreditam que o mais importante é entender as características desses grupos. Com base em diferentes outros autores, eles construíram o seguinte quadro (Quadro 1):

Quadro 1: Características das gerações no ambiente de trabalho

Geração	Características principais
Tradicionalistas (nascidos até 1945)	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizam as tradições, são disciplinados e mais resistentes às mudanças; - São leais às posições hierárquicas e se sentem mais motivados para o trabalho quando são reconhecidos, especialmente por meio de prêmios em público; - Costumam trabalhar com muito esforço, se sacrificando e se dedicando às suas tarefas e valorizando a lei e a ordem.
<i>Baby Boomers</i> (nascidos entre 1946 e 1964)	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizam o trabalho e a produtividade, buscam ascensão profissional, mas são leais à empresa na qual trabalham; - Se sentem mais motivados quando vislumbram oportunidades de crescimento na carreira, assim como quando recebem incentivos monetários; - Apesar de possuírem poucos conhecimentos relacionados à tecnologia, tendem a aceitá-la com maior facilidade no seu cotidiano.
Geração X (nascidos de 1965 a 1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Presenciaram um momento histórico de mudanças sociais, quedas econômicas e instabilidade no emprego, promovendo o desenvolvimento de novas habilidades; - Preferem um ambiente de trabalho menos formal e valorizam a autonomia na realização de suas atividades; - Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apresentam maior facilidade para aceitar as mudanças, principalmente no que diz respeito ao uso de computadores e tecnologias.
Geração Y (nascidos de 1980 a 1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentam facilidade para lidar com uma vasta gama de informações, se sentem familiarizados com novas mídias, são criativos e inovadores. - São mais acostumados com o conceito de mudança, sendo menos resistente em relação ao que é novo e se adaptando com facilidade; - Aceitam maior diversidade, tendem a ser otimistas, colaboradores e conscientes; - Buscam equilibrar vida pessoal e carreira e querem ser reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem.
Geração Z (nascidos a partir de 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - São "nativos digitais", pois nasceram e cresceram conectados à internet e com as tecnologias de comunicação, e usam dessas ferramentas para se informar e se comunicar. - São conectados com o mundo a sua volta e esperam materializar suas aspirações com a mesma agilidade que acessam informações; - São mais suscetíveis a mudança e se adaptam facilmente, pois está acostumada com a velocidade; - Priorizam qualidade de vida e querem sentir que trabalham para construir uma sociedade melhor.

Fonte: Extraído de Bertoia, Nakata e Martins (2020, p.3-4), elaborado a partir de revisão de diversos autores.

2.1.5 Diversidade de pessoas com deficiência

Para falarmos sobre diversidade de pessoas com deficiências é importante compreendermos a amplitude do conceito. O Estatuto da Pessoa com Deficiência (2013), ratificado na forma do § 3º, artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, considera em seu Art. 2º que pessoas com deficiência possuem “impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, [...] podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”.

Além da Constituição Brasileira e do Estatuto da Pessoa com deficiência, os direitos da pessoa com deficiência também estão garantidos pela Lei n.º 8.213/91, que estabelece a porcentagem de cargos dentro das organizações que deverá ser destinada às pessoas com deficiência. Silva (2018) reconhece o avanço trazido pelas leis, mas alerta que é preciso discutir o risco da migração de uma visão de marginalização para uma visão de assistencialismo, o que não necessariamente promove a inclusão desse público.

2.1.6 Neurodiversidade

Neurodiversidade refere-se não necessariamente a deficiências, mas a funcionamentos diferentes do cérebro humano. Fazem parte da neurodiversidade, por exemplo, pessoas dentro do transtorno do espectro Autista (TEA), transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH), dislexia, discalculia, dispraxia e síndrome de Tourette, dentre outros transtornos. Ainda é um tema aparentemente pouco explorado pelas organizações e pela academia de gestão no Brasil (SINGER, 2016; SILVA-SCHRÖEDER, 2020).

Segundo Miyazaki, Maia Nogueira e Vargas (2020), atualmente a neurodiversidade está enquadrada tanto via Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID) da Organização Mundial da Saúde (OMS), quanto pela legislação brasileira como um limitador que caracteriza seus indivíduos como PCD. Entretanto, os autores defendem em seu estudo uma abordagem e tratamento específico para esse grupo de pessoas, pois, “um indivíduo neurodivergente não necessariamente possui uma capacidade cognitiva reduzida, e em alguns casos o verificado pode ser exatamente o oposto”.

Loiacono e Ren (2018) descrevem em seu estudo cinco motivos para construir um ambiente de trabalho com pessoas neurodiversas: diversidade de habilidades – indivíduos do neurodiversos têm habilidades especializadas, como, por exemplo, ampliação das capacidades cognitivas espaciais e matemáticas (MIYAZAKI; MAIA NOGUEIRA; VARGAS, 2020); diversidade de perspectivas; exigências legais; demografia (número de pessoas neurodiversas está crescendo); e necessidade de inovação.

Obviamente não basta trazer pessoas neurodiversas, ou de qualquer outro grupo de diversidade, para a organização, sem antes desenvolver as práticas que serão aplicadas no dia-a-dia que garantirão a inclusão dessas pessoas. Em especial para indivíduos neurodiversos, essas práticas devem ser pensadas levando em consideração as suas especificidades, e o resultado será benéfico para todos os envolvidos. É, assim, evidenciada a necessidade de desenvolver novos estudos buscando esclarecer como realizar a integração e o desenvolvimento das capacidades desse grupo nas organizações, pois o que encontramos hoje é desconsideração das potencialidades decorrentes da própria deficiência (MIYAZAKI; MAIA NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

2.1.7 Diversidade cognitiva

A definição de diversidade cognitiva gera discordância, segundo Seixas (2019). O motivo é pelo fato de que autores utilizam variáveis diferentes para avaliar este tipo de diversidade em seus estudos. Para exemplificar, a autora cita algumas variáveis utilizadas: valores, perspectivas, percepções, personalidade, formas de pensar, formas de trabalhar, estilos de aprendizagem, conhecimento, experiência, entre outros. Apoiada no estudo de Mello e Rentsch (2015), Seixas (2019) descreve que estas variáveis possuem algo em comum: são características individuais adquiridas, que podem ser dependentes ou independentes do ambiente e contexto que estão sendo analisadas.

Quando buscamos compreender mais o tema diversidade cognitiva, encontramos um crescente interesse no tema relacionado a como este tipo de diversidade impacta equipes e resoluções de problemas, como é o caso do estudo desenvolvido por Aggarwal, Woolley, Chabris e Malone (2019). Os autores identificaram que a diversidade cognitiva contribui para o desempenho de

equipes.

Para Agustini e Santos (2020), a capacidade de gerar a diversidade de pensamentos (representando a diversidade cognitiva) contribui para transformação cultural. A diversidade cognitiva assume um papel importante no estímulo à geração de novas ideias e ampliação do acesso ao conhecimento. Segundo os autores, promover uma cultura com diversidade de pensamentos, atraindo pessoas com perfis variados, é uma forma de construir novas ideias e questionamentos.

2.1.8 Diversidade cultural/imigracional

A globalização, impulsionada pela evolução das novas tecnologias, proporciona uma maior diversidade de culturas no mundo. A UNESCO, com o objetivo de trazer ainda mais atenção para o tema, publica em 2002 a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. A declaração estimula a pluralismo cultural, além de incentivar o desenvolvimento de políticas que favoreçam a inclusão e a participação de todos os cidadãos, tema extremamente importante em um contexto democrático (UNESCO, 2002).

Essa globalização, que também atinge as organizações, desenha um cenário em que mercadorias, serviços e as pessoas fazem parte do processo de mobilidade. Uebel (2015) destaca em seu estudo que a mobilidade espacial da população é uma das características mais marcantes do capitalismo, não apenas dentro do mesmo país, como entre países. Segundo o autor, a identidade de muitos países é um produto do movimento internacional de diferentes povos.

Pinheiro e Gois (2013) falam sobre o reflexo dessa migração, identificando alguns problemas importantes, como a resistência dos colaboradores locais em receber pessoas de outros países, os choques culturais, as limitações e restrições legais e as diferenças de tratamento em relação aos colaboradores nacionais e expatriados.

2.1.9 Diversidade religiosa

Parece evidente que, com a pluralidade brasileira em diversas esferas, com o tema religião não seria diferente. A pluralidade religiosa já se expressava no

país com os povos nativos, antes do período da conquista (MUSSKOPF, 2013). A grande diversidade religiosa no Brasil é fato, mas parece ainda pouco explorada e estudada no ambiente organizacional.

Na Constituição Federal de 1988 e na Declaração Universal dos Direitos Humanos (UNICEF, 1948), encontramos o apoio a pluralidade religiosa e direito de manifestação para todos os indivíduos. Musskopf (2013) analisa os documentos em seu estudo e conclui: ambos concordam com o direito à liberdade de religião.

Trazendo o olhar da religião para o servidor público, destacamos a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Em seu Art. 239, a lei prevê que “por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, o servidor não poderá ser privado de quaisquer dos seus direitos, sofrer discriminação em sua vida funcional, nem eximir-se do cumprimento de seus deveres” (BRASIL, 1990).

Além disso, o Decreto nº 1.171, de 22 de Junho de 1994 – Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, define que é dever fundamental do servidor público respeitar os indivíduos sem preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE: CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS E RESISTÊNCIAS INDIVIDUAIS

Silva-Schröder (2020) elenca alguns desafios práticos e questionamentos sobre condições gerais na organização relacionadas a gestão da diversidade:

- O que nossa organização necessita considerar como diversidade?
- O que é, de fato, inclusão? Estamos mesmo *incluindo*?
- Gerir a diversidade seria necessidade real, ou apenas modismo, oportunismo?
- Quais os *ganhos* tangíveis e intangíveis ao se gerir a diversidade na organização?
- Por que a organização necessita saber gerenciar as diferenças, para além de meras “acomodações”, “preenchimento de cotas” ou cumprimento de dispositivos legais?

- Quais ações são necessárias para garantirmos que toda diferença humana seja respeitada e efetivamente incluída?
- Estas ações são constantes e institucionalizadas, ou seja, fazem parte de políticas e práticas efetivas de gestão nas organizações, passando de “mera preocupação do RH – recursos humanos” para uma preocupação organizacional estratégica? (...)
- Há políticas de gestão da diversidade efetivas e consistentes, ou há apenas ações isoladas?
- Ainda, seja uma política, sejam ações, elas foram adequadamente comunicadas na organização? Houve uma sensibilização?
- A organização dispõe de recursos e força de trabalho exclusivos para gestão da diversidade?
- As ações da diversidade são totalmente internas à organização, desenvolvidas com parcerias externas ou totalmente delegadas a atores externos? (...)
- As pessoas em geral na organização foram sensibilizadas sobre diversidade, em diferentes focos? A organização procurou identificar as opiniões *delas* a respeito? (SILVA-SCHRÖEDER, 2020, p.54; p.64-65).

Ainda, a despeito de diferentes iniciativas organizacionais, existe a possibilidade de os indivíduos desenvolverem comportamentos de resistência e/ou aceitação à diversidade. Alguns destes comportamentos, de acordo com Fernandes, Lopes, Oliveira, Ferreira, Wenzel e Pereira (2014), embasam-se em diferentes perspectivas de análise, como, por exemplo, o Cognitivismo da Psicologia Social, a Psicologia do Desenvolvimento do Indivíduo e a Teoria Neoinstitucional, dentre outras, envolvendo atitudes como (FERNANDES *et al.*, 2014; SILVA-SCHRÖEDER, 2020):

a) Atitudes de aceitação:

- as pessoas aceitam ações de promoção da diversidade porque acreditam haver desigualdade de oportunidades para diferentes grupos de pessoas na organização;
- as pessoas creem que grupos sociais menos favorecidos mereceriam ter vantagens e/ou benefícios para se equipararem a outros grupos;
- as pessoas, simplesmente por conta de seus valores e formações individuais, têm desejo de cooperarem com outras;
- ações da diversidade são assimiladas na organização porque as pessoas acreditam nas políticas institucionais que pautam aquelas;

b) Atitudes de resistência:

- as pessoas creem que ações promotoras da diversidade acabam sendo discriminatórias, colocando em desvantagem aqueles que não são por elas contemplados;

- as pessoas creem que indivíduos beneficiados por ações de promoção da diversidade são, por este motivo, “menos competentes”;

- as pessoas, simplesmente por conta de seus valores e formações individuais, não têm interesse em cooperarem com outras;

- as pessoas são resistentes a ações da diversidade porque não acreditam nos princípios e políticas institucionais que as guiam.

Neste sentido, gerir a diversidade em uma organização, seja qual for, passaria pela identificação e pelo enfrentamento a possíveis resistências individuais.

3 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

Falar de gestão de pessoas é pura inspiração. A área dentro de uma organização responsável por gerir e desenvolver o que há de mais importante: as pessoas (BUSH, 2018). Ao longo dos últimos anos, o tema vem sendo priorizado cada vez mais pelas organizações, pois percebem que são os colaboradores que constroem os resultados de negócios. Uma boa gestão de pessoas se conecta ao sucesso da estratégia da organização, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que promovam melhores resultados (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

A Gestão de Pessoas no Brasil se desenvolveu muito nas últimas décadas, tanto no campo prático da Administração de Empresas como também uma área de ensino e pesquisa. Em uma análise histórica sobre esse desenvolvimento no Brasil, Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011) dividem a Gestão de Pessoas em dois períodos: colonização (1950-1980) e neocolonização (1980-2010). Cada período marca as mudanças da Gestão de Pessoas a partir de contexto político e econômico.

As características da gestão de recursos humanos no primeiro período eram de disseminação dos departamentos de pessoal, orientados para cumprir as leis trabalhistas e a divulgação do núcleo básico de práticas de gestão de recursos humanos, sob liderança das empresas multinacionais. Já no segundo período a gestão – de pessoas – sofre grandes mudanças pela “abertura do mercado, o empreendedorismo, a concorrência e a busca permanente de inovação, da qualidade e da eficiência” (WOOD JÚNIOR; TONELLI; COOKE, 2011).

No setor público, os esforços para modernizar a gestão de pessoas foram muitos, buscando a atualização dos modelos teórico-práticos com um foco estratégico na condução das ações dessa área. Foi com o Plano de Desenvolvimento Institucional em 2001 e com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal em 2006 que o Governo direcionou maior estímulo à criação de novas práticas de gestão (ARANHA; SALLES, 2015).

Para entendermos onde estamos hoje é muito importante destacar os principais marcos no desenvolvimento da administração pública nas últimas décadas. Desde 1930, vivíamos o regime patrimonialista, com características fortes de clientelismo político, barganha (GIUDICE, 2012), corrupção e nepotismo (ARANHA; SALLES, 2015). A pressão popular por mudanças resultou, em 1936, na criação do Conselho

Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o que promoveu maior regulação e controle das políticas de recursos humanos como: profissionalização dos servidores, sistema de carreiras e classificação de cargos (PIRES *et al.*, 2005 *apud* ARANHA; SALLES, 2015). Essas ações registravam a aproximação brasileira do modelo de administração pública burocrática (ARANHA; SALLES, 2015).

Para combater as dificuldades encontradas no modelo patrimonialista, o modelo burocrático se apoiou em princípios orientadores, como: a profissionalização, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Segundo Bresser-Pereira (1995), o ponto de partida era a desconfiança prévia dos administradores públicos e da população que necessitava demandas desses administradores. Os controles rígidos dos processos foram os meios utilizados para impedir as práticas vistas no modelo patrimonialista. Bresser-Pereira (1995) conclui que “a qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes”.

Neste momento, o setor de recursos humanos precisou se adaptar aproximando a sua atuação da estratégia organizacional, se conectando com os resultados e objetivos das organizações. Segundo Aranha e Salles (2015), a Lei nº 1.171, de 28 de outubro de 1952, que instituiu o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, foi um importante ponto de partida para o redirecionamento dos focos do setor de recursos humanos, hoje, por assim dizer, “gestão de pessoas”. É nesta Lei que encontramos as primeiras diretrizes para: provimento e a vacância de cargos, direitos, vantagens, deveres, responsabilidades, proibições, disposições disciplinares e o fluxo que se deviam tomar os processos administrativos.

A busca por modelos mais eficientes seguia intensa para acompanhar a velocidade de evolução de tecnologia que, somada a globalização e a expansão das funções sociais e econômicas do Estado, estimulou a origem da administração pública gerencial. É no modelo gerencial que reconhecemos os valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços como norteadores da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Apoiada na administração pública burocrática, o modelo gerencial mantém os princípios fundamentais, mas propondo algumas flexibilizações. Destacamos o impacto dessa flexibilização nos critérios de admissão, no sistema de remuneração,

nas carreiras, na avaliação de desempenho e nos treinamentos. Além disso, no modelo gerencial encontramos uma administração pública que deixa de se basear nos processos e passa a focar no resultado. A estratégia é direcionada para a definição de objetivos claros que devem ser atingidos pelo administrador público; a autonomia na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais para que os objetivos possam ser atingidos; e ao controle e cobrança dos resultados (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Foi na década de 1980 que observamos fortes transformações na administração pública de muitos países, decorrentes do movimento de globalização e o desmantelamento do modelo intervencionista de Estado. O objetivo era a busca de modernização e adaptações na atuação do Estado, visando maior apoio na regulação e no desenvolvimento econômico e social (BRESSER-PEREIRA, 1998).

No Brasil, as reformas da época buscavam o afastamento do modelo burocrático e a aproximação do modelo gerencialista. Foram utilizadas como inspiração as práticas gerenciais já aplicadas no setor privado, com o objetivo de tornar o setor público mais desenvolvido e de forma que acompanhasse as exigências do mercado (BRESSER-PEREIRA, 1998). Obviamente, as áreas como um todo em uma organização receberam mudanças. Na gestão de recursos humanos a necessidade era de uma área que absorvesse novas funções, não apenas àquelas voltadas a registro e controle dos custos de colaboradores (PACHECO, 2002).

Com o aumento das demandas do serviço público, a década de 1990 foi marcada pela criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com a função de se unir ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), promovendo a modernização da administração dos recursos humanos (ARANHA; SALLES, 2015). Observamos a Gestão de Pessoas nascendo com a responsabilidade de gerir o capital humano das organizações. A nova gestão estava focada na qualidade de serviço prestado ao cidadão. Para isso, a Gestão de Pessoas no setor público precisou ser entendida como um braço estratégico para o atingimento dos objetivos propostos pela administração pública (ARANHA; SALLES, 2015).

A profissionalização de servidores públicos, no atual contexto brasileiro, é orientada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída em 2006, com o decreto nº 5.707. Avançamos mais um passo: “pela primeira vez, a compreensão sobre o desenvolvimento humano na organização ultrapassava a barreira da capacidade técnica” (ARANHA; SALLES, 2015). Os programas e ações

de capacitação devem ser construídos a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações (CAMÕES; MENEZES, 2016). Foi com a PNDP que a gestão por competências foi introduzida na esfera pública federal brasileira, buscando desenvolver as competências necessárias para os servidores (MACHADO, 2019).

Camões e Menezes (2016), ao desenvolverem um estudo para se compreender o processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, concluíram que a política não foi implementada conforme o esperado e sugerem algumas recomendações: criação de mecanismos de *accountability* para questões de desenvolvimento de pessoal, estimulando a prestação de contas da área de desenvolvimento; e desenvolvimento de instrumentos para os objetivos implícitos da PNDP. Segundo os autores, o atual formato focado apenas na capacitação possibilita que a política seja manipulada conforme interesses individuais, e, pela complexidade no espaço público, os autores orientam continuar atuando com redes e até mesmo ampliar este formato na implementação de políticas.

Outros autores, ainda, criticam a ausência de uma real gestão estratégica de pessoas no setor público, como é o caso de Carmo, Assis, Martins, Saldanha e Gomes (2018), cujo estudo buscou compreender a percepção do funcionário sobre essa gestão estratégica. O encontrado foi a falta de uma gestão que estimule o desenvolvimento do capital humano e que promova práticas voltadas para os funcionários. O estudo, inclusive, identificou que a própria estrutura impede a atuação de um modelo de gestão estratégica, através do apego nos formatos tradicionais de gestão, rigidez da legislação, falta de autonomia da liderança, e concursos que limitam a entrada de profissionais que se adequem às competências da organização.

Quando conhecemos a história da Gestão de Pessoas no Brasil, compreendemos a grande influência que esse tema sofreu e sofre pelas mudanças políticas, pela globalização e pelo avanço acelerado das tecnologia. Reconhecemos a importância de se acompanhar movimentos do setor privado e o conhecimento das novas práticas de gestão. Porém, como já ressaltado, para ocorrer a transposição de práticas do setor privado para o setor público, é imprescindível realizar uma análise reflexiva e crítica.

Os setores público e privado possuem suas próprias especificidades, o que exige maior cuidado na aplicação de práticas vindas de outro setor. Bergue (2010) identifica em seu estudo que organizações que realizaram a transferência de

tecnologias gerenciais tendem a enfrentar limitações na apropriação, com fatores como a liderança, a comunicação, elementos culturais, etc. Apoiado no referencial da redução sociológica de Guerreiro Ramos (GUERREIRO RAMOS, 1996), o autor sugere que ocorra uma adoção do referencial da redução sociológica para se empreender análises adequadas à gestão pública, transpondo de forma coerente práticas de gestão de pessoas do setor privado para o setor público, respeitando as especificidades deste segundo (BERGUE, 2010). Isto exige dos agentes envolvidos neste processo um posicionamento assimilativo subordinado à reflexão, chamado por Guerreiro Ramos (1989, *apud* BERGUE, 2010) de atitude parentética. Só assim será possível a transposição de práticas de Gestão de Pessoas do setor privado para o setor público.

A década de 1990 foi marcada pelas grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, fomentando a discussão sobre uma gestão de pessoas mais estratégica e alinhada com os objetivos dos negócios. Para isso, é essencial (re)construir as políticas e práticas de gestão de maneira a valorizar e reconhecer o potencial humano (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Em 1996, com o estabelecimento da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a administração pública brasileira dá um importante passo para o reconhecimento da integração de atividades e autonomia para a gestão dentro das instituições de ensino.

Com a LDB, há a exigência de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que estimula o desenvolvimento das instituições de ensino. O PDI exige informações importantes como a missão e valores da instituição e as estratégias para o atingimento das metas e objetivos. A cada ano o PDI ganhou maior relevância, até que em 2006, a partir da publicação do Decreto nº 5.773 (BRASIL, 2006), foi imposto que todas as instituições deveriam entregar PDIs para credenciamento e credenciamento de cursos.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) caracteriza-se como o primeiro esforço para a gestão estratégica da capacitação, visando à melhoria de desempenho de servidores e organizações públicas. Os objetivos do normativo permanecem com o atendimento a pressupostos burocráticos da administração pública e incluem uma terminologia claramente estratégica: o alinhamento das competências dos servidores públicos aos objetivos de governo (FONSECA; MENESES; SOUZA; HOLLANDA, 2019). Quando analisamos a aplicação da gestão por competências, os desafios para as Instituições Federais de Ensino (IFEs) ainda

existem (SOUZA; SOUZA, 2018).

A gestão por competências, junto da avaliação de desempenho e da capacitação, faz parte de um sistema mais amplo, que é o da gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010). A gestão estratégica de pessoas propõe que o foco seja a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações, de forma que possa ser conceituada como “um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos” (SCHIKMANN, 2010, p. 18).

Mesmo que por vezes muito criticado, outro importante passo na caminhada da gestão de pessoas em direção a uma posição mais estratégica nas Universidades Federais foi a instituição do Programa de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), através de Decreto publicado em 2007, e que tem como um dos objetivos trazer maior qualidade ao ensino e o melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos (BRASIL 2010). A partir do aporte de recursos financeiros para as universidades, deveriam ser direcionadas ações para se aumentar o número de vagas, aumentar as estruturas físicas, reduzir o custo por aluno, e flexibilizar currículos e combater à evasão (BRASIL, 2007).

A gestão nas instituições de ensino superior envolve desde as ações cotidianas e técnicas, aos desdobramentos complexos e departamentais como a estrutura organizacional e o modelo administrativo, o planejamento estratégico, a administração de recursos humanos, o processo de avaliação interna universitária e a administração do ensino. Gestores universitários devem equilibrar seus deveres com o ensino, pesquisa, extensão e uma administração de qualidade (CAMPOS; VERNI, 2006). Souza e Kobiyama (2010) ressaltam em seu estudo que as políticas orientadoras da gestão de pessoas em IFEs (Instituições Federais de Ensino) não atendem às necessidades destas organizações, o que torna complexa a implementação de práticas de gestão que se adequem aos servidores docentes e técnico-administrativo.

A universidade possui grandes desafios. Samios (2013) reconhece que o primeiro grande deles é a amplitude da sua atuação no Ensino, Pesquisa e Extensão. Claramente a gestão desses três pilares requer uma organização diferenciada, principalmente na gestão do seu patrimônio e na gestão financeira. A gestão de pessoas é um fator importantíssimo e que traz características próprias para o ambiente, pois não podemos tratar apenas de servidores públicos, já que a

universidade envolve professores, docentes, técnicos-administrativos, colaboradores terceirizados (inclusão nossa) e alunos (SAMIOS, 2013).

Souza (2009) descreve em seu estudo que as grandes dificuldades das IFEs são, dentre outras, a remuneração, a motivação, o desenvolvimento e o reconhecimento dos servidores. O mesmo autor também destaca o déficit encontrado nos treinamentos e programas de educação permanente para os docentes e técnicos. Os programas muitas vezes utilizam métodos que não se encaixam na realidade das IFEs ou ofertam capacitações que não despertam o interesse do público alvo.

Souza e Kobiyama (2010) fortalecem a importância da Gestão de Pessoas (GP) e a atuação estratégica, especialmente no ambiente universitário, com grandes desafios como a geração de inovação nas formas de ensinar e nas linhas de pesquisas e extensão. Para que ocorra o desenvolvimento dos servidores e técnicos e uma entrega de qualidade, a GP deve ser prioridade, estimulando espaços de colaboração e cocriação, desenhando a inovação na gestão universitária. “Para fomentar a inovação necessita-se de pessoas analíticas, criativas, de pensamentos divergentes, convergentes, intuitivos e racionais” (SOUZA; KOBİYAMA, 2010).

As Universidades Federais acompanharam e vêm acompanhando o viés desenvolvimentista orientado pelo Governo Federal, mesmo com (importantes) dificuldades estruturais e financeiras. A grande motivação, segundo Aranha e Salles (2015), foi o desejo de promover mudanças para uma Gestão de Pessoas voltada para o servidor público. Mas, alertam, as práticas de gestão avançam rapidamente e o apoio do Governo Federal no acompanhamento, implementação de leis e decretos e na garantia de condições econômicas e estruturais de maneira ágil, ainda é essencial.

Com este cenário de grande complexidade que vivem as Universidades Federais brasileiras, diversos autores, já há alguns anos, se dedicam a desenvolver formas para administrá-las de maneira inovadora. Pessoa (2000) sugere um modelo de gestão fundamentado no *Balanced Scorecard (BSC)*, visando se desvencilhar das excessivas regras e previsões orçamentárias e aproximando as Universidades Federais do modelo gerencial, o que permite a adoção de uma visão mais competitiva e estratégica. Já Souza (2009) defende a gestão com base no conhecimento, com maior flexibilidade, desenvolvimento da comunicação institucional e da educação corporativa, estímulo à criatividade e inovação, e o incentivo do maior compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, procura-se informar quais as técnicas de coleta e análise de dados que foram empregadas de forma a se responder à questão de pesquisa.

Realizamos uma **pesquisa quanti-qualitativa e exploratória** com o intuito de atender aos objetivos propostos neste projeto de pesquisa, sobre a percepção dos servidores técnicos e docentes sobre a diversidade no ambiente institucional.

Segundo Gil (1999), uma pesquisa exploratória busca uma maior familiaridade com o problema, tendo como objetivo torná-lo explícito. É normalmente o tipo de pesquisa utilizado quando o tema escolhido é pouco explorado, o que torna difícil a construção de hipóteses precisas. Por este motivo, este tipo de pesquisa é mais eficaz para a análise de um tema aparentemente ainda pouco explorado na Gestão de Pessoas das Universidades Federais brasileiras, que é a diversidade e sua gestão, num diagnóstico geral, por não se acreditar haver elementos suficientes para, por exemplo, focar em um único eixo da diversidade em profundidade.

Para Silva e Menezes (2001), a classificação de pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa utilizar os números para representar opiniões e informações para depois classificá-las e analisá-las. Este formato de pesquisa necessita o uso de recursos e de técnicas estatísticas. A pesquisa quantitativa se referiu, aqui, aos dados tabulados por meio de questões fechadas.

Também consideramos, em parte, a pesquisa qualitativa, pois é ela que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001). A interpretação e a atribuição de significados são básicas neste processo. A pesquisa qualitativa se refere aqui aos dados de questões abertas cujo conteúdo possa ser analisado, bem como a análise de documentos.

Os **participantes da pesquisa** foram servidores técnicos e docentes de uma Universidade Federal da Região Sul do Brasil. Mas, como **a intenção original desta pesquisa** era a de realizar pesquisa nas 11 Universidades Federais da Região Sul do Brasil (Quadro 2), coletamos 516 e-mails de comissões, pró-reitorias, departamentos e outros, divulgados publicamente nos *sites* das 11 Universidades

Federais do Sul do Brasil, e enviamos via e-mail formal do Grupo de Pesquisa GPNAVi/UFRGS uma mensagem solicitando o apoio e divulgação da nossa pesquisa junto a docentes e técnicos das IES.

Quadro 2: Universidades Federais do Sul do Brasil

Estado	Universidade	Sigla
RS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
SC	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
PR	Universidade Federal do Paraná	UFPR
	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR
PR, RS, SC	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para a **coleta de dados** dos servidores e docentes, utilizamos duas fontes de dados: os PDIs (Planos de Desenvolvimento Institucional) das Universidades e um questionário (constante do Apêndice) com questões fechadas e uma aberta, enviados via *link* por e-mail e aplicados via *Google Forms*. As questões foram elaboradas a partir de elementos presentes no referencial teórico e de forma a atender os objetivos específicos declarados para o estudo.

Para Gil (1999), os questionários têm como objetivo a quantificação dos fenômenos sociais, é uma técnica de investigação composta por questões aplicadas por escrito às pessoas pesquisadas. As grandes vantagens da utilização de questionários envolvem a possibilidade de atingir muitas pessoas, baixo custo e o respeito ao anonimato.

A pesquisa recebeu respostas no período compreendido entre 11 de março e 4 de abril de 2021. No total, 586 pessoas responderam ao questionário. Todos os PDIs foram encontrados nos próprios *sites* das universidades, como documentos abertos ao público. O número aproximado de docentes e técnicos administrativos das 11 universidades é de 36.058 pessoas. Este dado foi encontrado nos *sites* das universidades e no Portal da Transparência (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2021). Uma amostra desta magnitude, então, teria grau de confiança de 95% e margem de erro de 4%.

Porém, é relevante destacar as limitações da amostra obtida, dada nossa intenção inicial, e informar que tal limitação nos determinou redesenhar toda a análise dos dados, focando em uma única instituição. Não conseguimos, infelizmente, fazer com que a pesquisa alcançasse igualmente muitos respondentes em todas as Universidades pesquisadas, embora os 516 endereços de e-mails setoriais que coletamos diretamente nos *sites* institucionais tivessem distribuição equilibrada entre as diferentes instituições.

Embora tenha havido um equilíbrio geral (de todas as Universidades) entre respondentes docentes (317 – 54,1% da amostra) e técnicos (269 – 45,9%), **inferimos que, pelo fato de a pesquisa ter sido proposta a partir de membros da UFRGS, houve um maior alcance junto ao público nesta mesma Universidade.**

A amostra de respondentes que alcançamos no total havia ficado assim definida (Tabela 1):

Tabela 1 - Distribuição de docentes e técnicos nas universidades pesquisadas

Universidade	Total respondentes da Universidade	% participação em toda a pesquisa	Docentes (nº)	Docentes % respondentes em toda a pesquisa	Técnicos (nº)	Técnicos % respondentes em toda a pesquisa
UFRGS	353	60,2%	217	37,0%	136	23,2%
UFFS	62	10,6%	19	3,2%	43	7,3%
UFSM	47	8,0%	25	4,3	22	3,8%
UFPR	35	6,0%	21	3,6	14	2,4%
UNILA	28	4,8%	13	2,2	15	2,6%
UFSC	22	3,8%	11	1,9	11	1,9%
UFCSPA	19	3,2%	9	1,5	10	1,7%
UNIPAMPA	10	1,7%	1	0,2	9	1,5%
UTFPR	4	0,7%	0	0,0	4	0,7%
UFPEL	2	0,3%	0	0,0	2	0,3%
FURG	3	0,5%	0	0,0	3	0,5%
Sem resposta	1	0,2%	1	0,2	0	0,0%
Total	586	100,0%	317	54,1	269	45,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Considerando isto, optou-se, neste trabalho, por isolar, para análise, apenas os dados quantitativos (respostas às questões fechadas) e qualitativos (incluindo PDI e respostas à questão aberta) obtidos junto a respondentes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), contemplando um total de 353 participantes, sendo, destes, 217 docentes e 136 técnicos.

A partir disto, mesmo a amostra tendo sido obtida por acessibilidade, resolveu-se calcular sua possível representatividade perante a população de servidores da UFRGS. Conforme dados mais recentes fornecidos pela própria UFRGS, referentes a abril de 2021 (UFRGS, 2021), a UFRGS possui **2.910** vagas atualmente ocupadas por **servidores docentes** e **2.367** vagas ocupadas por servidores **técnicos-administrativos**, totalizando **5.277 servidores públicos**.

Assim, a amostra pôde ser considerada razoavelmente representativa, da seguinte forma:

- Amostra geral: 353 pessoas em uma população de 5.277 pessoas: **grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%**;

- Amostra de servidores docentes: 217 pessoas em uma população de 2.910 pessoas: grau de confiança de 95% e margem de erro de 6%; **ou, se**

mantida a margem de erro em 5%, o grau de confiança é de 90%;

- Amostra de servidores técnicos-administrativos: 136 pessoas em uma população de 2.367 pessoas: grau de confiança de 95% e margem de erro de 8%;
ou, se mantida a margem de erro em 5%, o grau de confiança é de 80%.

Finalmente, as técnicas de **análise de dados** envolveram parte da técnica de análise de conteúdo (leitura flutuante e breve sistematização, por serem poucos dados) para a pergunta aberta, análise documental para os PDIs (incluindo o da UFRGS) e análise descritiva estatística simples para as perguntas fechadas do questionário.

5 DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL: EIXOS/ENFOQUES, PERCEPÇÕES QUANTO À GESTÃO E POSTURAS INDIVIDUAIS DE DOCENTES E TÉCNICOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Este capítulo apresenta os resultados da análise, trazendo, primeiramente, uma breve análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e, em segundo lugar, a análise dos dados obtidos através das questões abertas e fechadas do questionário aplicado.

5.1 ANÁLISE DO PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL) DA UNIVERSIDADE

Com o Decreto nº 5.773 (BRASIL, 2006) o Plano de Desenvolvimento Institucional se torna um documento obrigatório para credenciamento e reconhecimento de cursos. Hoje o decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 – desenvolvido para regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino – permanece com a exigência da entrega do PDI. O Decreto determina a entrega do documento, contendo, no mínimo: a missão, objetivos e metas da instituição; projeto pedagógico da instituição; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos; organização didático-pedagógica da instituição; oferta de cursos e programas de pós-graduação; perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância; organização administrativa da instituição e políticas de gestão; projeto de acervo acadêmico em meio digital; infraestrutura física e instalações acadêmicas; demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras; e oferta de educação a distância.

A intenção original era de análise dos PDIs das 11 Universidades Federais do sul do Brasil. Buscamos informações sobre práticas, políticas e ações da universidade em prol da diversidade no ambiente organizacional. Encontramos de forma vasta menções do tema no que se refere à promoção da diversidade no corpo docente, porém, com relação ao corpo docente e servidores técnicos encontramos poucas ações, práticas e políticas descritas nos PDIs das

universidades. **Em razão da redefinição da amostra apenas considerando a UFRGS, segue, portanto, apenas a análise do seu PDI.**

O último PDI da UFRGS refere-se ao período 2016-2026. Segundo o próprio plano, foram ouvidas pessoas de toda comunidade com o objetivo de compreender os anseios e projetar os principais focos da universidade nos próximos 10 anos. O documento fortalece que o “PDI não pode ser confundido com a estratégia em si da Universidade”, ele é o norteador para que cada gestão desenvolva a sua estratégia.

Ainda, de acordo com o documento, a partir da escuta da comunidade, foi identificada a necessidade de desenvolver a gestão universitária, renovar as práticas acadêmicas e pedagógicas, promover o avanço da inovação científica e tecnológica e a inserção internacional.

No que se refere ao tema diversidade, ela está presente nos valores da instituição, assim como a inclusão social. O documento orienta que sejam desenvolvidas iniciativas que promovam um ambiente inclusivo e voltado à qualidade de vida para o servidor. Na consulta realizada com a comunidade, o tema diversidade e inclusão foi abordado indicando que a universidade deveria promover a conscientização dos servidores/comunidade sobre os temas de gênero, LGBTQ+, PCDs e outros grupos.

Pode-se inferir, de forma geral, que o PDI demonstra a preocupação das Universidade em construir um documento sério, comprometido com o futuro da comunidade universitária, e desenvolvido de forma colaborativa. É perceptível o comprometimento em desenvolver ações em prol da diversidade e inclusão no ambiente universitário, em ações que, geralmente, já estão direcionadas para o corpo discente e variam em profundidade e detalhamento no que tange a suas ações. Entretanto, em nossa análise do PDI da Universidade, identificamos uma ainda aparente falta de clareza e de detalhamento de diferentes eixos de diversidade e de ações de gestão da diversidade a serem desenvolvidas ao longo do período vigente, dado este corroborado pela análise do questionário, apresentada a seguir.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELO QUESTIONÁRIO

A análise dos dados coletados pelo questionário apresenta: perfil dos respondentes por categoria, idade e gênero; perfil dos respondentes por grau de instrução e tempo de serviço na universidade e atuação em gestão de pessoas e equipes; percepção quanto a pertencimento a eixos de diversidade; percepção quanto a conhecimento sobre eixos de diversidade; percepção quanto à abordagem dos eixos junto aos discentes e aos servidores; percepções gerais sobre gestão da diversidade na universidade; resistências e aceitações individuais à diversidade; e, finalmente, comentários à questão aberta.

5.2.1 Perfil dos respondentes por categoria, idade e gênero

A pesquisa teve, na amostra total, participação de 353 respondentes, sendo, destes, **217 docentes (61,5%) e 136 técnicos (38,5%)**. Com relação a **gênero**, em toda a amostra (353), 160 respondentes são do **gênero masculino (45,3%) e 193 (54,7%) são do gênero feminino**.

Com relação a **idade**, a amostra total se divide em cinco faixas, da seguinte forma: 01 respondente com idade entre **18 e 25 anos (0,3%)**; 38 respondentes com idade entre **26 e 35 anos (10,8%)**; 120 respondentes com idade entre **36 e 45 anos (34%)**; 92 respondentes com idade entre **46 e 55 anos (26,1%)**; e 102 respondentes com **mais de 55 anos (28,9%)**.

A Tabela 2 mostra a distribuição por categoria, gênero e faixas etárias:

Tabela 2 – Caracterização da amostra (docentes e técnicos por gênero e idade)

Categoria	Gênero feminino (quant.)	Gênero feminino (% da amostra total)	Gênero masculino (quant.)	Gênero masculino (% da amostra total)
Docente	106	30,0%	111	31,4%
De 18 a 25 anos	0	0,0%	0	0,0%
De 26 a 35 anos	6	1,7%	4	1,1%
De 36 a 45 anos	38	10,8%	36	10,2%
De 46 a 55 anos	36	10,2%	29	8,2%
Mais de 55 anos	26	7,4%	42	11,9%
Técnico	87	24,6%	49	13,9%
De 18 a 25 anos	0	0,0%	1	0,3%
De 26 a 35 anos	13	3,7%	15	4,2%
De 36 a 45 anos	40	11,3%	6	1,7%
De 46 a 55 anos	14	4,0%	13	3,7%
Mais de 55 anos	20	5,7%	14	4,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os servidores docentes apresentam um maior equilíbrio entre os gêneros, além disso, quando analisamos as faixas etárias deste grupo, a grande maioria se concentra nas faixas etárias acima de 36 anos, trazendo de forma mais intensa o olhar das gerações nascidas antes de 1985.

Para os servidores técnicos, o comportamento se difere quanto ao gênero e às faixas etárias. O público feminino apresenta maior participação, principalmente na faixa etária entre 36 e 45 anos. Além disso, a faixa etária 26 a 35 anos tem maior representação quando comparada com o quantitativo da mesma faixa para os docentes. Ambas as categorias, docentes e técnicos, não possuem representantes na faixa etária 18 a 25 anos do gênero feminino, e no gênero masculino temos apenas um servidor técnico computado entre os respondentes.

5.2.2 Perfil dos respondentes por categoria, grau de instrução e tempo de serviço na Universidade e atuação em gestão de pessoas e equipes

Ao se caracterizar a amostra por categoria, grau de instrução e tempo de serviço na Universidade, obteve-se os dados constantes da Tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização da amostra (docentes e técnicos por grau de instrução e tempo de serviço na Universidade)

Categoria	Até 5 anos (quant.)	Até 5 anos (% da amostra total)	De 5 a 15 anos (quant.)	De 5 a 15 anos (% da amostra total)	De 15 a 25 anos (quant.)	De 15 a 25 anos (% da amostra total)	Mais de 25 anos (quant.)	Mais de 25 anos (% da amostra total)
Docente	54	15,3%	87	24,6%	31	8,8%	45	12,7%
Ensino médio (andamento ou concluído)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ensino superior (andamento ou concluído)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pós-graduação <i>lato sensu</i> (andamento ou concluída)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,3%
Mestrado em andamento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Mestrado concluído	0	0,0%	2	0,6%	0	0,0%	1	0,3%
Doutorado em andamento	0	0,0%	0	0,0%	1	0,3%	1	0,3%
Doutorado concluído	54	15,3%	85	24,1%	30	8,5%	42	11,9%
Técnico	37	10,5%	63	17,8%	11	3,1%	25	7,1%
Ensino médio (andamento ou concluído)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ensino superior (andamento ou concluído)	5	1,4%	1	0,3%	1	0,3%	4	1,1%
Pós-graduação <i>lato sensu</i> (andamento ou concluída)	12	3,4%	20	5,7%	5	1,4%	9	2,5%
Mestrado em andamento	4	1,1%	9	2,5%	1	0,3%	1	0,3%
Mestrado concluído	11	3,1%	20	5,7%	1	0,3%	9	2,5%
Doutorado em andamento	2	0,6%	5	1,4%	0	0,0%	0	0,0%
Doutorado concluído	3	0,8%	8	2,3%	3	0,8%	2	0,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O grau de instrução dos respondentes docentes, na sua grande maioria (ou quase totalidade), é de doutorado concluído. Quando analisamos os dados dos servidores técnicos, o grau de instrução apresenta maior variação, sendo que a maioria dos respondentes possui pós-graduação *lato sensu* (em andamento ou concluída) ou mestrado concluído. Este comportamento já era esperado, visto que, o ingresso para cargos docentes se exige maior grau de instrução. Mas, de forma geral, temos um público expressivo com alto grau de instrução pós-graduada em toda a amostra.

Uma outra questão feita aos respondentes se referia a **atuação em gestão de pessoas e equipes** (“Você atua diretamente na gestão de pessoas e equipes na Universidade, em qualquer instância – Reitoria, Unidade Acadêmica, Unidade

Administrativa, etc.?”). Da amostra total, 124 responderam que **atuam (35,1%)**, 85, que não atuam, mas **já atuaram (24,1%)**, e 144 responderam que **nunca atuaram (40,8%)**. O detalhamento por categoria é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Caracterização da amostra (docentes e técnicos que atuam, já atuaram ou nunca atuaram em gestão de pessoas e equipes na Universidade)

Categoria	Quant.	% da amostra total
Docente	217	61,5%
Atua em gestão de pessoas e equipes	69	19,5%
Não atua, mas já atuou em gestão de pessoas e equipes	62	17,6%
Não atua e nunca atuou em gestão de pessoas e equipes	86	24,4%
Técnico	136	38,5%
Atua em gestão de pessoas e equipes	55	15,6%
Não atua, mas já atuou em gestão de pessoas e equipes	23	6,5%
Não atua e nunca atuou em gestão de pessoas e equipes	58	16,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Temos, em nossa amostra de respondentes, um público variado no que se refere à experiência em atuação na gestão de pessoas e equipes, o que favorece a coleta de percepções de pessoas com envolvimento direto na construção de ações na Gestão de Pessoas e, também, daquelas que não atuam, mas que são o público-alvo das ações da área de GP.

5.2.3 Percepção quanto a pertencimento individual a eixos de diversidade

Tendo sido apresentados os 09 (nove) eixos/enfoques de diversidade apresentados no referencial teórico, os docentes e técnicos foram convidados a responder acerca **do quanto se sentiam “pertencentes” a cada um dos eixos**. A Tabela 5 mostra os resultados. Havia ainda uma opção “outro” para informarem eixos ausentes nas demais opções. As respostas são apresentadas dentro da amostra geral, e entre os docentes e técnicos.

Tabela 5 – Eixos da diversidade com os quais os respondentes acreditam se identificar ou pertencer

Eixos/Preocupações da diversidade	Quant. total	% na amostra total	Quant. docentes	% dentre os próprios docentes	Quant. técnicos	% dentre os próprios técnicos
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	146	41,4%	85	39,2%	61	44,9%
Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)	43	12,2%	27	12,4%	16	11,8%
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	37	10,5%	18	8,3%	19	14,0%
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	21	5,9%	13	6,0%	8	5,9%
Diversidade cultural/imigracional	43	12,2%	32	14,7%	11	8,1%
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	89	25,2%	50	23,0%	39	28,7%
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH etc.)	27	7,6%	16	7,4%	11	8,1%
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	129	36,5%	73	33,6%	56	41,2%
Diversidade religiosa	63	17,8%	40	18,4%	23	16,9%
Não me vejo pertencendo a nenhum, de forma alguma	72	20,4%	50	23,0%	22	16,2%
Não sei responder/não quero responder a esta questão	28	7,9%	17	7,8%	11	8,1%
Outro (“pertencço a todas”; “maternidade”; “diversidade social/renda”; “diversidade ideológica”; “diversidade política”; “não ter religião nenhuma”)	8	2,3%	4	1,8%	4	2,9%
Comentários (na questão) inadequados/depreciativos à pesquisa/fugiam à questão	2	0,6%	1	0,5%	1	0,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os eixos da diversidade aos que os servidores acreditam terem maior pertencimento são: diversidade de gênero, geracional, cognitiva e religiosa. Além disso, uma parcela importante se vê como não pertencente a nenhum dos eixos de diversidade.

Considerando um maior público de respondentes do gênero feminino, é de se esperar que a diversidade de gênero possua maior expressão. Sobre a diversidade geracional, ainda que não tenhamos na amostra muitos representantes de gerações mais jovens, um percentual expressivo se identifica como pertencente a este eixo. Quando olhamos apenas para servidores técnicos, o público auto-identificado cresce

no eixo geracional, seguindo o comportamento identificado na Tabela 2, onde há representantes mais espalhados nas faixas etárias.

É necessário refletirmos sobre os comentários depreciativos à pesquisa nesta questão, que questionam a seriedade da pesquisa enquanto, por exemplo, “aplicação de recursos públicos”. Para isso, nos apoiamos em Pinheiro e Gois (2012), que explicam que o processo de reconhecimento e afirmação de diferentes identidades não é um caminho fácil. Toda vez que uma pessoa, ou um grupo, destoa do “perfil identitário dominante”, o ser humano enfrenta dificuldades em aceitar, conviver e respeitar suas singularidades, o que nos permite compreender as poucas mensagens que recebemos reprimendo o tema que escolhemos para nossa pesquisa. Foram poucos comentários, que entendemos como um incentivo para prosseguirmos com o estudo, afinal, os próprios servidores podem ser as pessoas que sofrem um processo discriminatório pela sua diversidade. Ou ainda, estes mesmos profissionais podem ser as pessoas que promovem a discriminação em função de seus preconceitos (MONTAGNER,2010).

5.2.4 Percepção quanto a conhecimento individual sobre eixos de diversidade

Tendo sido apresentados os 09 (nove) eixos/enfoques de diversidade elencados pelo referencial teórico, os docentes e discentes foram convidados a responder acerca **do quanto acreditavam conhecer suficientemente cada um dos eixos**. Havia ainda uma opção “outro” para informarem eixos ausentes nas demais opções. As Tabelas 6 e 7 mostram os resultados, contendo duas análises separadas, respectivamente: a que separa os resultados por docentes e técnicos e a que divide toda a amostra por grau de instrução, considerando, inclusive, a maciça predominância de formação doutorada entre os docentes, apontada na Tabela 3. Ainda, na Tabela 7, o grau de instrução considera do ensino superior em andamento em diante e acima (na Tabela 3, não houve respondentes com ensino médio).

Assim, contabilizando novamente os dados da Tabela 3, há, entre os respondentes, **11 servidores com ensino superior concluído ou em andamento; 47 com pós-graduação lato sensu concluída ou em andamento; 59 com mestrado concluído ou em andamento; e 236 com doutorado concluído ou em andamento (estes últimos correspondendo a 66,9% da amostra total)**.

Estes números foram utilizados para calcular os percentuais da Tabela 7.

Ainda que os eixos com maiores percentuais em pertencimento sejam diversidade de gênero, geracional, cognitiva e religiosa, os eixos sobre os quais os servidores dizem ter mais conhecimento são: diversidade de gênero, racial, LGBT+ e religiosa. A falta de conhecimento sobre a diversidade cognitiva acompanha tendência da própria literatura nacional, visto que, nesta mesma pesquisa, encontramos poucos estudos sobre o tema já publicados no país. O fato de gênero, racial e LGBT+ se destacarem na Tabela 6 se justifica, em parte, por serem temas mais explorados na literatura.

A percepção entre técnicos e docentes se difere sutilmente, principalmente no que se refere à diversidade cognitiva – um eixo menos explorado, à diversidade cultural/imigracional e à geracional, eixos que para os técnicos o conhecimento é menor. Um ponto de alerta é a identificação de que ambas as categorias pouco conhecem sobre o eixo neurodiversidade, outro eixo que aos poucos vem despertando maior interesse de estudos.

Tabela 6 - Eixos da diversidade os quais os respondentes acreditam conhecer de forma suficiente (respostas de docentes e técnicos)

Eixos/Preocupações da diversidade	Quant. total	% na amostra total	Quant. docentes	% dentre os próprios docentes	Quant. técnicos	% dentre os próprios técnicos
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	230	65,2%	149	68,7%	81	59,6%
Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)	177	50,1%	118	54,4%	59	43,4%
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	203	57,5%	134	61,8%	69	50,7%
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	125	35,4%	81	37,3%	44	32,4%
Diversidade cultural/imigracional	133	37,7%	102	47,0%	31	22,8%
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	97	27,5%	72	33,2%	25	18,4%
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH etc.)	53	15,0%	34	15,7%	19	14,0%
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	131	37,1%	94	43,3%	37	27,2%
Diversidade religiosa	147	41,6%	99	45,6%	48	35,3%
Entendo que não conheço nenhum, de forma alguma	15	4,2%	6	2,8%	9	6,6%
Não sei responder/não quero responder a esta questão	35	9,9%	16	7,4%	19	14,0%
Outro ("não conheço de forma suficiente")	3	0,8%	2	0,9%	1	0,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que se refere ao grau de instrução, vide Tabela 7, de forma geral, percebeu-se que, quanto maior o grau de instrução, maior a percepção de conhecimento sobre os eixos da diversidade, com exceção do observado nos eixos racial, pessoas com deficiência e cultural/imigracional. Nestes eixos em particular, a percepção de conhecimento das pessoas com ensino superior completo ou em andamento chega a superar a das pessoas com doutorado completo ou em andamento.

Destacamos o quanto os próprios temas ainda pouco abordados na literatura são mais conhecidos entre as pessoas com maior grau de instrução, como é o caso da diversidade cognitiva e da neurodiversidade, já mencionadas.

Tabela 7 - Eixos da diversidade os quais os respondentes acreditam conhecer de forma suficiente (respostas dos servidores por grau de instrução)

Eixos/Preocupações da diversidade	% entre respondentes com Ensino superior (completo ou em andamento)	% entre respondentes com pós-graduação <i>lato sensu</i> (completa ou em andamento)	% entre respondentes com mestrado (completo ou em andamento)	% entre respondentes com doutorado (completo ou em andamento)
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	54,5%	51,1%	61,0%	69,5%
Diversidade LGBTQ+ (identidade de gênero e orientação sexual)	54,5%	38,3%	40,7%	54,7%
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	63,6%	46,8%	47,5%	61,9%
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	54,5%	27,7%	30,5%	37,3%
Diversidade cultural/imigracional	45,5%	25,5%	16,9%	44,9%
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	18,2%	19,1%	18,6%	31,8%
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH etc.)	9,1%	14,9%	10,2%	16,5%
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	27,3%	31,9%	23,7%	41,9%
Diversidade religiosa	36,4%	31,9%	39,0%	44,5%
Entendo que não conheço nenhum, de forma alguma	9,1%	12,8%	1,7%	3,0%
Não sei responder/não quero responder a esta questão	18,2%	12,8%	18,6%	6,8%
Outro (“não conheço de forma suficiente”)	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

5.2.5 Percepção quanto à abordagem dos eixos junto aos discentes e aos servidores

A Tabela 8 traz as percepções gerais de servidores acerca da abordagem de cada eixo junto aos estudantes. Nesta questão em particular, não nos pareceu relevante separar percepções de docentes e discentes, pois nos importa a percepção geral das pessoas servidoras quanto ao tratamento dos temas junto ao público discente. Havia ainda uma opção “outro” para informarem eixos ausentes nas demais opções.

Já que a Tabela 9 traz as percepções dos servidores sobre como (e se) os diferentes eixos da diversidade foram abordados, em geral, junto a docentes e

técnicos administrativos em educação (TAEs), consideramos irrelevante isolar percepções de docentes e técnicos, uma vez que, na maioria das vezes, ações de capacitação são ofertadas a docentes e técnicos de forma conjunta na Universidade.

Tabela 8 – Eixos que os servidores consideram que já foram abordados explicitamente na instituição junto a DISCENTES (em ações, eventos, cursos etc.)

Eixos/Preocupações da diversidade	Percentual de respondentes que informaram que foi abordado
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	62,3%
Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)	50,1%
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	70,3%
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	44,5%
Diversidade cultural/imigracional	39,7%
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	14,7%
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH etc.)	10,5%
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	19,0%
Diversidade religiosa	19,3%
A IES não abordou nenhum eixo	2,5%
Eu não sei informar	22,1%
Outro	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os três eixos mais abordados junto aos discentes seguem o comportamento dos eixos mais conhecidos pelos servidores técnicos e docentes. O eixo de pessoas com deficiência é apenas o 7º eixo mais conhecido pelos servidores (Tabela 6). Nas Tabelas 8 e 9, contudo, identificamos a percepção de que este mesmo eixo é o 4º mais abordado com os públicos discente, docente e técnico. Importante destacarmos que a diversidade religiosa, apesar de estar entre os eixos mais conhecidos pelos servidores, não é tão abordada, na percepção dos diferentes públicos, o que nos permite inferir, dentre outras causas, que a diversidade religiosa possui barreiras para ser abordada, além disso, encontramos também poucos estudos que se propuseram a compreender como o tema é tratado nas organizações.

Tabela 9 - Eixos que os servidores consideram que já foram abordados explicitamente na instituição junto a SERVIDORES DOCENTES E TÉCNICOS (em ações, eventos, cursos etc.)

Eixos/Preocupações da diversidade	Percentual de respondentes que informaram que foi abordado
Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)	52,1%
Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)	36,5%
Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)	59,8%
Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)	46,2%
Diversidade cultural/imigracional	24,6%
Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)	16,4%
Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH etc.)	9,6%
Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)	17,6%
Diversidade religiosa	13,9%
A IES não abordou nenhum eixo	5,1%
Eu não sei informar	21,0%
Outro	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Aparentemente, os eixos mais abordados com o público docente e técnico são praticamente os mesmos mais abordados para o público discente. Apenas destacamos o quanto o percentual de respondentes cai em alguns pontos quando perguntamos sobre a abordagem dos eixos direcionada para os servidores docentes e técnicos.

Outro destaque para as Tabelas 8 e 9 é o percentual de pessoas que sinalizaram não saber informar se os eixos foram abordados ou não na universidade. Há uma possibilidade de existirem ainda mais ações em prol da diversidade voltadas para os servidores e discentes, porém, podem estar sendo comunicadas de maneira ineficaz. Cletus *et al.* (2018) orientam diversas ações a serem desenvolvidas para promover a diversidade na organização, mas destaca algo essencial para que tudo dê certo: canais de comunicação eficientes.

5.2.6 Percepções gerais sobre gestão da diversidade na Universidade

A Tabela 10 apresenta uma síntese dos dados das respostas às questões dos instrumentos relacionadas à gestão da diversidade na Instituição, na percepção de docentes e técnicos. As questões são genéricas e não são relacionadas a nenhum foco ou eixo específico. Estas questões são especialmente amparadas em Silva-Schröder (2020).

As percepções de docentes e técnicos seguem comportamentos próximos no que se refere à gestão da diversidade na universidade. Encontramos pequenas diferenças quando perguntamos se a IES demonstra genuína preocupação com a diversidade. Os docentes possuem maior percentual discordando sobre esta preocupação. E ainda quando perguntamos se a IES comunica claramente suas políticas de diversidade, mais uma vez o percentual de docentes que discordam é significativamente maior e há maior percentual de técnicos não concordando nem discordando.

Tabela 10 – Questões relativas a percepções quanto à gestão institucional da diversidade

G= GERAL D = DOCENTES T = TÉCNICOS Os percentuais foram calculados relativamente ao número de respondentes de cada amostra	(1) <i>Discordo totalmente</i> (2) <i>Discordo</i> (3) <i>Não concordo e nem discordo</i> (4) <i>Concordo</i> (5) <i>Concordo totalmente</i>				
	1	2	3	4	5
Questão/afirmativa					
O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) menciona claramente eixos/ênfases da diversidade (G)	2,8%	7,9%	55,8%	24,9%	8,5%
O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) menciona claramente eixos/ênfases da diversidade (D)	2,8%	7,8%	54,8%	26,3%	8,3%
O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) menciona claramente eixos/ênfases da diversidade (T)	2,9%	8,1%	57,4%	22,8%	8,8%
A IES demonstra genuína preocupação com diversidade (G)	2,3%	13,0%	28,6%	43,1%	13,0%
A IES demonstra genuína preocupação com diversidade (D)	1,8%	16,6%	25,3%	41,0%	15,2%
A IES demonstra genuína preocupação com diversidade (T)	2,9%	7,4%	33,8%	46,3%	9,6%
A IES comunica claramente suas políticas de diversidade (G)	3,4%	19,0%	33,7%	36,0%	7,9%
A IES comunica claramente suas políticas de diversidade (D)	3,7%	23,0%	29,5%	33,6%	10,1%
A IES comunica claramente suas políticas de diversidade (T)	2,9%	12,5%	40,4%	39,7%	4,4%
A IES dispõe de recursos e pessoas que pensam a diversidade (G)	1,1%	10,5%	28,9%	41,1%	18,4%
A IES dispõe de recursos e pessoas que pensam a diversidade (D)	0,9%	12,0%	26,7%	41,5%	18,9%
A IES dispõe de recursos e pessoas que pensam a diversidade (T)	1,5%	8,1%	32,4%	40,4%	17,6%

A gestão de pessoas da IES promoveu discussões sobre diversidade, ao menos em alguns momentos (G)	2,5%	9,1%	24,1%	48,4%	15,9%
A gestão de pessoas da IES promoveu discussões sobre diversidade, ao menos em alguns momentos (D)	2,3%	10,6%	24,0%	49,8%	13,4%
A gestão de pessoas da IES promoveu discussões sobre diversidade, ao menos em alguns momentos (T)	2,9%	6,6%	24,3%	46,3%	19,9%
A Unidade a que estou vinculado(a) promoveu discussões sobre diversidade, ao menos em alguns momentos (G)	9,1%	13,9%	21,5%	33,1%	22,4%
A Unidade a que estou vinculado(a) promoveu discussões sobre diversidade, ao menos em alguns momentos (D)	7,8%	12,9%	21,2%	35,5%	22,6%
A Unidade a que estou vinculado(a) promoveu discussões sobre diversidade, ao menos em alguns momentos (T)	11,0%	15,4%	22,1%	29,4%	22,1%
A IES mantém ações constantes de gestão da diversidade para docentes e TAEs, para além das direcionadas aos discentes (G)	5,9%	19,5%	38,8%	28,0%	7,6%
A IES mantém ações constantes de gestão da diversidade para docentes e TAEs, para além das direcionadas aos discentes (D)	6,0%	20,7%	37,3%	29,5%	6,5%
A IES mantém ações constantes de gestão da diversidade para docentes e TAEs, para além das direcionadas aos discentes (T)	5,9%	17,6%	41,2%	25,7%	9,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme já adiantado, em nossa análise do PDI da universidade, entretanto, em nossa análise do PDI da universidade, identificamos uma ainda aparente falta de clareza e de detalhamento de diferentes eixos de diversidade e de ações de gestão da diversidade a serem desenvolvidas ao longo do período vigente.

Incluímos uma pergunta para compreender a percepção dos servidores a respeito do PDI e do seu conteúdo quanto à diversidade. Como podemos ver na Tabela 10, mais da metade dos respondentes (55,8%) não tem condições de opinar ou não concorda nem discorda que o documento menciona claramente os eixos da diversidade a serem trabalhados na universidade, e outros 10,7% dizem que a universidade não menciona claramente os eixos em seu PDI.

Camões e Menezes (2016) alertam sobre a importância de se ter objetivos estratégicos claros nas organizações. Será a partir disso que programas de capacitação serão desenvolvidos, focados em conhecimentos, habilidades e atitudes pré-definidas. Identificamos que, apenas com a leitura do PDI, não foi possível caracterizar claramente as políticas de diversidades na universidade. A percepção dos servidores (Tabela 10) acompanha esta análise, pois 22,4% afirmam não serem claras as políticas de diversidades aplicadas na IES. Outros 33,7% não têm condições de opinar.

Sabemos que a Gestão de Pessoas possui papel fundamental no desenvolvimento dos servidores. Aranha e Salles (2015) descrevem em seu estudo

que uma GP eficiente reflete diretamente nos resultados organizacionais, e é papel da GP promover a capacitação dos servidores. Souza e Kobiyama (2010), analisando a GP em Universidades Federais, fortalecem a importância da Gestão de Pessoas com uma atuação estratégica, especialmente no ambiente universitário. Por estes motivos perguntamos se a GP da IES promoveu, pelo menos em alguns momentos, discussões sobre diversidade. Em resposta, mais da metade dos pesquisados reconhece que houve momentos de discussão, entretanto, 11,6% dizem ter havido estes momentos de discussões e, ainda, 24,1% não têm condições de opinar.

Pensando na evolução de uma organização, o desenvolvimento dos servidores é primordial. É imprescindível que treinamentos constantes sejam aplicados em funcionários de qualquer organização. Cletus *et al.* (2018) defendem em seu estudo que devem ser promovidos programas de treinamentos para a diversidade, de forma que o conhecimento e desenvolvimento cheguem para todos.

No PDI da universidade está descrito que a “Instituição deve adotar políticas de estímulo ao desenvolvimento integral e permanente dos servidores, [...] bem como iniciativas que promovam um ambiente inclusivo e voltado à qualidade de vida.”. Além disso, aparentemente, na consulta realizada com a comunidade para a elaboração do PDI, o tema diversidade e inclusão foi abordado, indicando que a universidade deveria promover a conscientização dos servidores/comunidade sobre os temas de gênero, LGBT+, PCDs e outros grupos. Para compreender qual é a percepção dos docentes e técnicos, perguntamos se a IES mantém ações constantes de gestão da diversidade para docentes e técnicos, excluindo ações já voltadas para discentes. O resultado, como podemos ver na Tabela 10, foi de que apenas 35,6% identificam estas ações como constantes na Universidade.

5.2.7 Resistências e aceitações individuais à diversidade

Finalmente, também houve questões que procuraram captar possíveis posicionamentos e resistências à diversidade organizacional entre os respondentes da pesquisa, conforme mostra a Tabela 11. As questões são genéricas e não são relacionadas a nenhum foco ou eixo específico. Estas questões são especialmente amparadas em Fernandes *et al.* (2014).

As respostas de docentes e técnicos seguem praticamente o mesmo comportamento em todas as perguntas contempladas na Tabela 11, com pequenas variações. Identificamos um maior público de técnicos concordando que grupos sociais menos favorecidos necessitam atenção especial para se equiparar aos mais favorecidos. E ainda, quando questionamos se pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais, os técnicos possuem um maior público que concorda com a afirmativa, já docentes possuem maior percentual de respostas que discordam e que não concordam nem discordam.

Tabela 11 – Questões relativas a posicionamentos e resistências individuais à diversidade

G= GERAL D = DOCENTES T = TÉCNICOS Os percentuais foram calculados relativamente ao número de respondentes de cada amostra	(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Não concordo e nem discordo (4) Concordo (5) Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Questão/afirmativa					
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (G)	0,6%	1,4%	5,1%	33,4%	59,5%
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (D)	0,5%	2,3%	6,0%	33,2%	58,1%
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (T)	0,7%	0,0%	3,7%	33,8%	61,8%
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (G)	1,1%	2,8%	6,2%	29,5%	60,3%
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (D)	1,4%	3,2%	8,3%	25,8%	61,3%
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos (T)	0,7%	2,2%	2,9%	35,3%	58,8%
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (G)	0,6%	1,1%	10,5%	31,2%	56,7%
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (D)	0,5%	0,5%	10,1%	30,9%	58,1%
Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade (T)	0,7%	2,2%	11,0%	31,6%	54,4%
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (G)	0,8%	7,9%	19,5%	34,8%	36,8%
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (D)	0,9%	9,2%	19,4%	34,1%	36,4%

Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política (T)	0,7%	5,9%	19,9%	36,0%	37,5%
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (G)	0,6%	1,4%	5,1%	33,4%	59,5%
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (D)	0,5%	2,3%	6,0%	33,2%	58,1%
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas (T)	0,7%	0,0%	3,7%	33,8%	61,8%
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (G)	1,4%	5,1%	23,5%	24,1%	45,9%
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (D)	1,8%	7,4%	25,8%	22,6%	42,4%
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais (T)	0,7%	1,5%	19,9%	26,5%	51,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com os dados da Tabela 11, podemos inferir que há um grande interesse da população pesquisada em olhar para grupos de diversidade e/ou menos favorecidos com atenção, buscando construir ações voltadas para a equiparação social. Apenas 1,7% dos respondentes afirmam não desejar cooperar e promover a diversidade. Com isso, confirmamos o genuíno interesse dos servidores técnicos e docentes da Universidade em promoverem a diversidade em seu ambiente de trabalho.

Como Fleury (2000) descreve em seu estudo, a gestão da diversidade deve ser desenvolvida para atender às necessidades sociais de um país com uma população heterogênea e desigual, como o Brasil. Na Tabela 11, percebemos que os respondentes compreendem a necessidade de se promover a diversidade para que possamos romper as barreiras das discriminações. Este olhar para a diversidade no ambiente organizacional ainda traz consequências positivas para o crescimento e o sucesso da instituição (FLEURY, 2000).

5.2.8 Comentários à questão aberta

Por fim, incluímos em nosso questionário a seguinte pergunta aberta: “Finalmente, há algum comentário livre que você queira fazer sobre diversidade e suas impressões, no contexto da IES onde atua?”. Recebemos, dentre os respondentes da UFRGS, 71 respostas. Foram excluídos da análise alguns poucos comentários de caráter operacional (dúvidas/não-entendimento com relação a questões do instrumento) e, mesmo, um único comentário abertamente depreciativo à intenção da pesquisa, e, após analisados os demais comentários, obtivemos, em síntese, o

apontamento das seguintes necessidades, na própria diversidade de percepções dos respondentes – em que alguns dos comentários corroboram achados da análise das próprias questões fechadas:

- a) **necessidade de ampliação da relevância da diversidade para toda a Instituição:** vários comentários destacam que o tema é relevante e pertinente não apenas para a Universidade, mas para a sociedade em geral; mais do que isso, é apontado como necessário; entretanto, alguns entendem que é preciso expandir o debate, na Universidade, para além de determinadas áreas (ex.: Ciências Humanas) e Unidades acadêmicas, necessitando o tema ser alvo da Universidade toda;
- b) **necessidade de ampliação do planejamento, da organização e da efetividade das ações:** vários comentários sugerem que ainda falta maior efetividade das ações, por serem necessárias e “de direito”; é necessário o engajamento conjunto de técnicos e docentes para que mais pessoas se envolvam nas discussões já promovidas e futuras; há necessidade de se perceber um plano institucional claro e sólido relacionado a gestão da diversidade, para além de cotas e determinações legais básicas preexistentes, bem como com maior conexão entre ações isoladas já desenvolvidas, garantindo sua continuidade independente de alternâncias de gestão, por exemplo;
- c) **necessidade de ampliação da própria compreensão de diversidade(s):** é perceptível que existe o predomínio da ênfase em alguns eixos como, por exemplo, diversidade sexual, racial e pessoas com deficiência, mas mesmo com relação a estes eixos nem sempre as ações têm o efetivo alcance esperado em toda a Instituição; foi apontada a necessidade de intensificação de produção de eventos e de materiais de divulgação e sensibilização no que concerne a diversidade; há necessidade de um conhecimento mais amplo acerca de diversidade e suas várias expressões; foram mencionadas expressões como, por exemplo, impactos da maternidade na carreira, respeito à diversidade religiosa e respeito à diversidade política;
- d) **necessidade de debate com relação a “teoria x prática” e possíveis focos de resistência:** respondentes ressaltam que as relações profissionais, hierárquicas e entre categorias diferentes de servidores

públicos (técnicos, docentes, terceirizados) precisam “espelhar” o respeito à diversidade humana; ainda, diversos comentários alertam para o risco de se empreender um debate “totalitário” e “ideologizado”, de “fascismo identitário”, ou “vitimista” (termos usados pelos próprios respondentes), em detrimento de valores meritocráticos, podendo trazer mais resistências e, mesmo, aversão ao assunto, do que apoios; além disso, em um contraponto, convida-se à reflexão sobre a real importância do tema da diversidade em um contexto atual de diversos problemas considerados graves à educação superior pública.

Como Montagner (2010) relata em seu estudo, abordar o tema diversidade no setor público é necessário para promover a diversidade no ambiente organizacional, pois os servidores podem ser as pessoas que sofrem um processo discriminatório pela sua diversidade. Ou ainda, estes mesmos profissionais podem ser as pessoas que promovem a discriminação em função de seus preconceitos. Nos próprios comentários, pudemos ler alguns, embora poucos, relatos explícitos de discriminação e preconceito na IES sobre diferentes eixos da diversidade.

Pinheiro e Gois (2012) explicam que o processo de reconhecimento e afirmação de diferentes identidades não é um caminho fácil. Toda vez que uma pessoa, ou um grupo, destoa do “perfil identitário dominante”, o ser humano enfrenta dificuldades em aceitar, conviver e respeitar suas singularidades. Então, o debate está mesmo longe de estar inacabado, mesmo onde se presume maior acesso a ciência e ao conhecimento, como em uma Universidade.

Relembremos, reiteradamente, que, as especificidades não devem ser utilizadas para a construção de desigualdades ou discriminações, mas, sim, precisam ser direcionadores para a construção de ações afirmativas que respeitem a diversidade, com o objetivo de moldar contextos sociais mais inclusivos (SEESP/MEC, 2004).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa grande motivação para o desenvolvimento deste estudo partiu de uma hipótese provisional de que a diversidade e inclusão ainda são pouco abordadas pela gestão de pessoas em Universidades Federais. Servidores hoje podem estar sofrendo discriminações em seu ambiente de trabalho e até mesmo, eles próprios, cometendo atos de discriminação. Inferimos brevemente que há escassez de estudos sobre o tema no setor público brasileiro, e isto se agrava quando focamos em diversidade organizacional em Universidades Federais. Com a exploração do tema, atingimos nosso principal objetivo, de “conhecer a percepção dos servidores técnicos e docentes de uma Universidade Federal do Sul do Brasil sobre diversidade e sua gestão”. Acreditamos termos dado um pequeno passo para que novos estudos sejam empreendidos para se aprofundar discussões sobre o assunto no setor público.

Encontramos diversos estudos na literatura que descrevem os benefícios sobre o impacto da diversidade nas organizações. Cletus *et al* (2018) trazem que trabalhar o tema estimula o pensamento crítico e a habilidade na resolução de problemas, promove o crescimento e desenvolvimento dos funcionários, o senso de união (unificação de forças coletivas) e, mesmo, a inovação – esta última também apoiada por Kaur e Arora (2020) que, após examinarem diversas fontes da literatura, encontraram comprovações de benefícios como o aumento da criatividade e inovação a organizações que se preocupam com diversidade.

A gestão de pessoas é o principal propulsor dentro das organizações para temas de desenvolvimentos dos servidores. Souza e Kobiyama (2010) fortalecem a importância da gestão de pessoas e a atuação estratégica, especialmente no ambiente universitário, com grandes desafios como, por exemplo, a geração de inovação nas formas de ensinar e nas linhas de pesquisas e extensão.

No que se refere a conhecimentos acerca de diferentes eixos da diversidade, as respostas evidenciaram que, no que se refere ao grau de instrução de servidores docentes e técnicos, de forma geral, quanto maior o grau, maior o conhecimento sobre os eixos da diversidade, com exceção do observado nos eixos racial, pessoas com deficiência e cultural/imigracional. Nestes eixos, a percepção de conhecimento das pessoas com ensino superior completo ou em andamento, supera a das pessoas com doutorado completo ou em andamento. Ainda, temas menos

abordados na literatura nacional, ainda que em percentuais não tão expressivos, são mais conhecidos entre as pessoas com maior grau de instrução, como é o caso da diversidade cognitiva e da neurodiversidade.

No que tange à percepção geral dos servidores sobre políticas de diversidade da Instituição, 22,4% afirmam não serem claras as políticas de diversidades aplicadas na IES. Outros 33,7% não têm condições de opinar, o que evidencia que mais de 50% dos servidores não veem com clareza uma política institucional neste sentido, dado que foi consistentemente enfatizado nos comentários à questão aberta, cuja análise evidencia a existência de pelo menos quatro necessidades institucionais: necessidade de ampliação da relevância da diversidade para toda a Instituição; necessidade de ampliação do planejamento, da organização e da efetividade das ações; necessidade de ampliação da própria compreensão de diversidade(s); e necessidade de debate com relação a “teoria x prática” e possíveis focos de resistência.

Nosso estudo colheu informações iniciais sobre se existem ações em prol da diversidade em uma única Instituição, dada a frustração de nossa intenção original de pesquisa com as 11 Universidades Federais da Região Sul do Brasil, justificada detalhadamente na Metodologia. Assim, recomendamos uma replicação do estudo em todas as instituições, em condições e momento mais favoráveis, possivelmente pós-pandemia de COVID-19, cenário em que realizamos o presente estudo. Novos estudos, ainda, podem se aprofundar na percepção do servidor sobre quais ações de diversidade e sua gestão existem, e como estas ações estão sendo desenvolvidas em diferentes universidades. Além disso, percebemos que existem núcleos responsáveis pelo tema diversidade dentro de algumas instituições, e sugerimos que seja desenvolvida pesquisa de mapeamento desses núcleos, em busca da compreensão da atuação destes em relação com a gestão de pessoas nas diferentes instituições, para além do foco normalmente observado em ações apenas para o público discente.

Salientamos novamente que, para que ocorra o desenvolvimento de profissionais servidores e técnicos, e do serviço público como um todo, a gestão de pessoas deve ser prioridade (SOUZA; KOBIYAMA, 2010). Desejamos que, em um futuro próximo, possamos encontrar diferenças positivas com relação ao estudo de Montagner (2010), onde o encontrado foi um setor público com práticas de diversidade precárias e baixo investimento em diversidade interna, pois entendemos que desenvolver uma gestão da diversidade é a base para o reconhecimento, aceitação e valorização das pessoas em uma organização.

A partir de nossa análise, concordamos com a conclusão de estudos como o de Maccali *et al.* (2015): a construção de ações voltadas para a diversidade no ambiente organizacional é urgente no setor público. Além disso, esta construção deve ser planejada, conectada com os objetivos estratégicos das organizações, tendo políticas claras que orientem o desenvolvimento e solidez dessas ações.

Em suma, acreditamos que desenvolver ações em prol da diversidade não é apenas “ter uma bela missão e princípios”, também não é apenas seguir as exigências previstas em lei. É responsabilidade de todos os agentes da sociedade trabalharem para que a pluralidade seja verdadeiramente respeitada e que grupos sociais menos favorecidos obtenham oportunidades e equidade. Para isso, as organizações públicas devem desenvolver uma eficaz gestão da diversidade, ativa na preparação e capacitação de seus servidores, na promoção de ações afirmativas, e no rompimento das barreiras impostas por processos e pessoas.

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, I.; WOOLLEY, A. W.; CHABRIS, C. F.; MALONE, T. W. The impact of cognitive style diversity on implicit learning in teams. **Frontiers in psychology**, v.10, n.112, 2019.

AGUSTINI, G.C.A; SANTOS, J.R.L. Espaços de fazer como geradores de uma cultura pautada pela antidisciplinaridade, tolerância ao erro e diversidade cognitiva **PragMATIZES - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura, Niterói/RJ**, Ano 10, n. 19, p. 30-50, set./2020.

ARANHA, J.G.T.; SALLES, D.M.R. A evolução da gestão de pessoas nas Universidades Federais: do patrimonialismo ao estratégico. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 2015, Mar del Plata, **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015. v. 1. p. 1-13.

AZEVEDO, A. **Práticas de gestão da diversidade em empresas de base tecnológica de Florianópolis**, 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/202244>. Acesso em: 18 abr. 2021.

BENIGNO, G. O. L., VIEIRA, D. M., & DE OLIVEIRA, J. E. Desigualdade de gênero nos estados brasileiros e análise dos stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 2, p.483-501, mar./abr./2021.

BERGUE, S.T.; KLERING, L.R. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais. **Organizações & Sociedade**, v.17, n.52, 2010, p.137-155.

BERTOIA, N.; NAKATA, L.E.; MARTINS, E. Aprendizagem durante a quarentena no Brasil: percepções das diferentes gerações. In: XXIII SEMEAD Seminários em Administração, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 2020, p.1-17.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm . Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm . Acesso em: 28 jan. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm .

Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm . Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107 . Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm . Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 1.171, de 22 de Junho de 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm . Último acesso em: 04 de maio de 2021.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público — RSP**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998.

BUSH, M. C. **A Great Place to Work for All**. São Paulo: Primavera Editorial, 2018.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Cadernos ENAP**, v.45, p.3-101, 2016.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. A evolução da gestão de pessoas nas Universidades Federais: do patrimonialismo ao estratégico. In: VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Blumenau, 2006, **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2006. p.1-9.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.

CLETUS, H. E., MAHMOOD, N. A., UMAR, A., & IBRAHIM, A. D. Prospects and Challenges of Workplace Diversity in Modern Day Organizations: A Critical Review. **HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration**, v.9, n.2, p.35-52, 2018.

CORDEIRO, T., FREITAG, B., FISCHER, A., & ALBUQUERQUE, L. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 2-18, 2011.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, abr./jun. 2018.

ESTATUTO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA, 2013. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Educacao/educacao_especial_inclusiva/legislac_educ_espec_inclusiva/Estatuto%20da%20Pessoa%20com%20Defici%C3%Aancia.pdf . Acesso em: 26 out. 2020.

FERNANDES, F. R.; LOPES, F.M.; OLIVEIRA, G.A.; FERREIRA, T.S.; WELZEL, E.; PEREIRA, J.B.C. Atitudes de aceitação e rejeição de indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade da força de trabalho. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, p. 19–29, 2014.

FERREIRA, W. L. S. E.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C.; FARIA, L. C S. A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. In: XII Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia, Resende, 2014, **Anais...** Resende: Faculdades Dom Bosco, 2014, p.1-17.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SOUZA, I. G. L.; HOLLANDA, P. P. T. M. Escolas de Governo e Redes de Capacitação no Setor Público: Perspectivas Metodológicas para Governança. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. Edição Especial, p. 34-70, 2019.

GALLUP. **Three Requirements for a Diverse and Inclusive Culture**, 2018. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/242108/diversity-inclusion-perspective-paper.aspx>. Acesso em: 20 abr. 2021.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIUDICE, R.C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, v. 2, nº 2, 2012.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e Estratégia do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

IBGE. Agência de notícias. **Homens ganharam quase 30% a mais que as mulheres em 2019** (06 de maio de 2020). Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019>. Acesso em: 26 out. 2020.

INTER-PARLIAMENTARY UNION. (2021). Monthly ranking of women in national parliaments. Disponível em: <https://data.ipu.org/women-ranking?month=1&year=2021>. Acesso em: 07 mar. 2021.

KAUR, N.; ARORA, P. Acknowledging gender diversity and inclusion as key to organizational growth: a review and trends. **Journal of Critical Reviews**, v.7, n.6, p.125-131, 2020.

LLAYTON, C.K; CALDAS, L.M. Strategies for inclusion of lesbian, gay, bisexual, transgender, queer, intersex, and asexual (LGBTQIA+) education throughout pharmacy school curricula. **Pharmacy Practice (Granada)**, v.18, n.1, p.1862, jan./mar./2020.

LOIACONO, E. T.; REN, H. Building a Neurodiverse High-tech Workforce. **MIS Quarterly Executive**, v.17, n.4, p. 263-279, 2018.

MACCALI, N.; KUABARA, P.S.S.; TAKAHASHI, A.R.W.; ROGLIO, K.D.; BOEHS, S.T.M. As Práticas De Recursos Humanos Para A Gestão Da Diversidade: A Inclusão De Deficientes Intelectuais Em Uma Federação Pública Do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157 187, abr.2015.

MACHADO, A. C. P. **Gestão de pessoas nas Universidades Federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019.

MIYAZAKI, F.; MAIA NOGUEIRA, R.; VARGAS, D. Neurodiversidade: Por que ainda desperdiçamos talentos? In: VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - ANPAD - EnGPR 2020, Online, 2020, **Anais...** Brasil: ANPAD, 2020.

MONTAGNER, P. *et al.* **Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2010.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. Disponível em: <https://www.ufmg.br/inclusaosocial/?p=59>. Acesso em: 12 abr. 2021.]

MUSSKOPF, A.S. A relação entre diversidade religiosa e diversidade sexual: Um desafio para os Direitos Humanos e o Estado Laico. **Estudos de Religião**, v. 27, n. 1, jan/jun. 2013.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público — RSP**, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2002.

PESSOA, M. N. M. Gestão das Universidades Federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PINHEIRO, J. L. A; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da (s) diversidades (s) - implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. v.03, n.02, Mai./Jun./ Jul./Ago. 2012.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>. Acesso em 20 abr. 2021.

SAMIOS, D. Desafios de gestão dos recursos humanos numa universidade. In: KLERING, L.R. (Org.). **Temas contemporâneos sobre gestão universitária**. Florianópolis, Brasil: Bookess, 2013, p.92-95.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira**. Curso desenvolvido para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2015. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114> .

SEESP/MEC. **Educação inclusiva, v. 1: a fundamentação filosófica**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, 2004.

SEIXAS, T. B. H. R. (2019). A influência da diversidade cognitiva na eficácia das equipas: O papel moderador da segurança psicológica. Dissertação (Mestrado), Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/19430>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SICHEROLLI, M.B. ; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V.M. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR 2011, João Pessoa, **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011, p. 1-16.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, R.D.V.S. **Diversidade nas empresas brasileiras : motivações e estratégias**, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração)- Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/8267> . Acesso em: 07 abr. 2021.

SILVA-SCHRÖEDER, C. **A diversidade invisível: as pessoas AH/SD e a vida profissional**. Amazon: Independently Publisher, 2020.

SINGER, J. **Neurodiversity: the birth of an idea**. Sydney NSW: Amazon Digital Services.

SOUZA, I.M. Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento, 2009. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do

Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUZA, I.M.; KOBIYAMA, A.R.C.E. Políticas de gestão de pessoas para as Universidades Federais. In: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur - Mar Del Plata. INPEAU, 2010, **Anais...** Mar del Plata: INPEAU, 2010.

SOUZA, S.; SOUZA, I. M. A Implantação da Gestão por Competência nos Termos do Decreto N.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 79-107, 2018.

UEBEL, R. Análise do perfil socioespacial das migrações internacionais para o Rio Grande do Sul no início do século XXI: redes, atores e cenários da imigração haitiana e senegalesa. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/117357>. Acesso em 22 abr. 2021.

UFRGS. **Transparência em gestão de pessoas**, 2021. Disponível em: https://www.ufrgs.br/progesp/?page_id=4988. Acesso em: 11 mai.2021.

UNESCO. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, 2002. Disponível em <https://www.oas.org/dil/port/2001%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20sobre%20a%20Diversidade%20Cultural%20da%20UNESCO.pdf> . Acesso em: 20 abr. 2021.

UNICEF. Declaração Universal dos Direitos Humanos. 1948. Disponível em <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 18 abr. 2021.

WOOD JÚNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

A GENTE JÁ ERA VIRTUAL

BEM ANTES DA PANDEMIA

@gnaviufrgs



Ênfases da diversidade organizacional na gestão de pessoas nas Universidades Federais do Sul do Brasil

Olá, somos do Grupo de Pesquisa NAVI - UFRGS e temos interesse em saber como você percebe questões relacionadas a diversidade (para a gestão de pessoas - servidores docentes e TAEs) na Universidade onde atua.

A pesquisa é conduzida pela graduanda Bruna Lucchese Kafrouni e orientada pela Professora Dra. Christine da Silva Schröder (UFRGS). Contato para esta pesquisa: gnavi@ufrgs.br.

O objetivo é identificar, junto a servidores das Universidades Federais do Sul do Brasil, as ênfases, ou preocupações, da gestão da diversidade de que têm conhecimento, bem como as suas percepções individuais sobre diversidade na gestão de pessoas da sua Universidade.

A amostra é qualificada por acessibilidade e conveniência. Nossa análise será posteriormente refinada conforme o alcance de respondentes nas diferentes Universidades, único motivo pelo qual questionamos a qual Universidade você pertence, mas você pode querer NÃO responder a esta questão. NÃO pretendemos estratificar informações por Universidade no estudo.

O preenchimento deste instrumento deve consumir no máximo 5 a 7 minutos do seu tempo. São apenas 12 questões, todas objetivas (uma é uma macro-questão), havendo mais uma única questão dissertativa que é de resposta OPCIONAL.

A pesquisa consiste em um estudo de DIAGNÓSTICO TÉCNICO com objetivo de coletar elementos relevantes para debates futuros sobre o tema na pesquisa em gestão de pessoas. O recorte do Sul do País se justifica por conta tão somente da acessibilidade geográfica e por não considerarmos viável, nesse momento, uma pesquisa nacional mais ampla.

Declaramos que o Grupo não possui quaisquer conflitos de interesse com instituições e gestões de nenhuma natureza.

Os resultados da pesquisa servirão para realização de estudo acadêmico, no formato de artigo, que posteriormente se pretende divulgar em veículos acadêmicos de acesso totalmente público e gratuito a toda comunidade, apresentando as conclusões gerais da pesquisa. Assim, você terá acesso aos dados da nossa pesquisa tão logo ela consiga ser publicada.

MUITO IMPORTANTE - ESCLARECIMENTOS E CONSENTIMENTO:

1. Você não será identificado/a/e em nenhum momento;
2. Ao participar desta pesquisa, você não sofrerá qualquer dano;
3. Todos os dados coletados pelas respostas serão utilizados de forma totalmente global e anônima;
4. Você pode desistir a qualquer momento, bastando não clicar em "enviar" ao final deste formulário;
5. Você tem a opção de analisar o formulário em sua integralidade em página única. Você pode inclusive analisá-lo do início ao fim e decidir não participar. Dito isto, o envio do formulário ao final corresponde ao seu ACEITE em participar da pesquisa, concordando com os seus termos.

Agradecemos pela sua participação!

DICA: Para melhor visualização das questões, se estiver preenchendo usando o celular, habilite, no seu navegador, o modo "exibir como computador/desktop".

***Obrigatório**

1. Você é servidor(a): *

- Técnico(a)
- Docente
- Não quero responder esta questão

2. Em qual Universidade Federal do Sul do Brasil você atua? *

- UFCSPA
- UFRGS
- UFPEL
- UFSM
- UNIPAMPA
- FURG
- UFSC
- UFFS
- UNILA
- UFPR
- UTFPR
- Não quero responder esta questão

3. Você atua diretamente na gestão de pessoas e equipes na Universidade, em qualquer instância (Reitoria, Unidade Acadêmica, Unidade Administrativa, etc.)? *

- Sim, atuo
- Não, mas já atuei
- Não, e nunca atuei

4. Gênero com o qual se identifica: *

- Masculino
- Feminino
- Agênero
- Nenhuma das opções acima/prefiro não responder

5. Sua idade: *

- Menos de 18 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 55 anos

6. Seu tempo total de trabalho na instituição: *

- Menos de 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- 20 a 25 anos
- Mais de 25 anos

7. Sua formação: *

- Ensino médio, em andamento ou concluído
- Ensino superior, em andamento ou concluído
- Pós-Graduação Lato Sensu, em andamento ou concluída
- Mestrado em andamento
- Mestrado concluído
- Doutorado em andamento
- Doutorado concluído

8. Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que JÁ FORAM ABORDADOS EXPLICITAMENTE NA INSTITUIÇÃO JUNTO AOS DISCENTES (AÇÕES, EVENTOS, CURSOS, ETC.) em algum momento. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção JÁ ABORDADA JUNTO AOS DISCENTES que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas. *

- Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)
- Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)
- Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)
- Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)
- Diversidade cultural/imigracional
- Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)
- Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)
- Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)
- Diversidade religiosa
- A IES não abordou nenhum eixo
- Eu não sei informar
- Outro: _____

9. Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos os que você considera que JÁ FORAM ABORDADOS EXPLICITAMENTE NA INSTITUIÇÃO JUNTO AOS SERVIDORES DOCENTES E TAEs (AÇÕES, EVENTOS, CURSOS, ETC.) em algum momento. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção JÁ ABORDADA JUNTO AOS SERVIDORES DOCENTES E TAEs que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas. *

- Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)
- Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)
- Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)
- Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)
- Diversidade cultural/imigracional
- Diversidade cognitiva (estilos de decisão, ideias e personalidades diferentes)
- Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)
- Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)
- Diversidade religiosa
- A IES não abordou nenhum eixo
- Eu não sei informar
- Outro: _____

10. Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos aqueles aos quais você IDENTIFICA QUE PERTENCE. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção à qual você IDENTIFICA QUE PERTENCE que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas. *

- Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)
- Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)
- Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)
- Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)
- Diversidade cultural/imigracional
- Diversidade cognitiva (estilos, ideias e personalidades diferentes)
- Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)
- Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)
- Diversidade religiosa
- Não me vejo pertencendo a nenhum, de forma alguma
- Não sei responder/não quero responder a esta questão
- Outro: _____

11. Dos eixos/preocupações da diversidade mencionados a seguir, marque todos aqueles aos quais você ENTENDE QUE CONHECE DE FORMA SUFICIENTE - INDEPENDENTE DE PERTENCER E INDEPENDENTE DE A INSTITUIÇÃO TER ABORDADO. Ainda, na opção OUTRO, você pode informar qualquer opção à qual você ENTENDE QUE CONHECE que não esteja na lista, e/ou que seja um entendimento/foco diferente das opções já citadas. *

- Diversidade de gênero (ênfase na mulher na organização)
- Diversidade LGBT+ (identidade de gênero e orientação sexual)
- Diversidade racial (ênfase em pessoas negras)
- Pessoas com deficiência, incluindo deficiência intelectual (diferente de neurodiversidade)
- Diversidade cultural/imigracional
- Diversidade cognitiva (estilos, ideias e personalidades diferentes)
- Neurodiversidade (diferenças do cérebro humano, TEA, TDAH, etc.)
- Diversidade geracional (diferentes faixas etárias)
- Diversidade religiosa
- Entendo que não conheço nenhum, de forma alguma
- Não sei responder/não quero responder a esta questão
- Outro: _____

12. Para cada uma das questões abaixo, responda com a opção que mais tem a ver com a sua percepção atual sobre diversidade (algumas das questões têm base em FERNANDES; LOPES; OLIVEIRA; FERREIRA; WENZEL; PEREIRA, 2014 e SILVA-SCHRÖEDER, 2020): *

Referências: FERNANDES, F.R.; LOPES, F.M.; OLIVEIRA, G.A.; FERREIRA, T.S.; WENZEL, E.; PEREIRA, J.B.C. Atitudes de aceitação e rejeição de indivíduos às ações organizacionais em prol da diversidade no trabalho. Revista Gestão Organizacional, v.7, n.1, jan./abr.2014, p.19-29. SILVA-SCHRÖEDER, C. A diversidade invisível: as pessoas AH/SD e a vida profissional. Amazon: Independently Publisher, 2020.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo/sem condições de opinar	Concordo	Concordo totalmente
Aceito iniciativas ligadas à diversidade por compreender que ajudam a gerar oportunidades iguais para as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que grupos sociais menos favorecidos necessitam de atenção especial para que possam se equiparar a mais favorecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho, por conta de minha formação e valores, um desejo genuíno de cooperar com outros, promovendo a diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que as organizações que possuem políticas de diversidade normalmente têm princípios institucionais sólidos sustentando tal política	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a diversidade contribui para combater, cada vez mais, a discriminação entre as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas contempladas por ações de diversidade são tão ou mais competentes do que as demais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O Plano de Desenvolvimento Institucional menciona claramente eixos/ênfases da diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A IES demonstra genuína preocupação com diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A IES comunica claramente suas políticas de diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A IES dispõe de recursos e pessoas que pensam a diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão de pessoas da IES promoveu discussões sobre diversidade, ao menos em alguns momentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A unidade a que
estou
vinculado(a)
promoveu
discussões sobre
diversidade, ao
menos em
alguns
momentos

A IES mantém
ações
constantes de
gestão da
diversidade para
docentes e TAEs,
para além das
direcionadas aos
discentes

13. OPCIONAL: Finalmente, há algum comentário livre que você queira fazer sobre diversidade e suas impressões, no contexto da IES onde atua?

Sua resposta

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)