

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU

MARILDA MAGNA SIQUEIRA

**POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UMA ANÁLISE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**UBERLÂNDIA
2017**

MARILDA MAGNA SIQUEIRA

**POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UMA ANÁLISE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional – Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Linha de Pesquisa: Gestão Pública

Orientadora: Prof^ª Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros

UBERLÂNDIA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S618p Siqueira, Marilda Magna, 1962-
2017 Políticas institucionais de gestão da diversidade: uma análise da Universidade Federal de Uberlândia/Marilda Magna Siqueira. - 2017.
161 f.

Orientadora: Cíntia Rodrigues Oliveira Medeiros.
Coorientador: Valadão Júnior, Valdir Machado.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Ações afirmativas - Teses. 3. Diversidade - aspectos sociais - Teses. I. Medeiros, Cíntia Rodrigues Oliveira, 1963. II. Valadão Júnior, Valdir Machado. III. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

**POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE:
UMA ANÁLISE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

Dissertação do Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Pública

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros

BANCA EXAMINADORA

Uberlândia, 19 de julho de 2017.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Cíntia Rodrigues O. Medeiros, UFU/MG

Prof^º. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, UFU/MG

Prof^º. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG

Prof^ª Dr^ª. Raquel Santos Soares Menezes, UFV/MG
Campus Rio Paranaíba

Dedico este trabalho à minha filha Yasmin e ao meu filho Breno, por tudo que representam na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que, com certeza, foi quem me possibilitou chegar até aqui.

À Universidade Federal de Uberlândia, pelo conhecimento, crescimento e experiência profissional adquirida durante os 23 anos de trabalho.

À Faculdade de Gestão e Negócios, por ter possibilitado e acreditado na implantação do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia que estiveram presentes em salas de aulas, compartilhando de seus conhecimentos e experiências e que contribuíram para que este resultado fosse alcançado.

Aos professores Dr. Valdir Machado Valadão Júnior e Dr. José Eduardo Ferreira Lopes que, desde o início, me incentivaram e me tranquilizaram diante da minha ansiedade.

Aos professores Dr. Carlos Roberto Domingues e Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, pelas valiosas contribuições na banca de qualificação e por terem aceitado o convite para compor a banca de defesa, bem como agradeço também à Profa. Dra. Raquel Santos Soares Menezes da Universidade Federal de Viçosa.

Em especial, à minha orientadora que, pacientemente, me acolheu em todos os momentos que necessitei, sendo o meu ponto de equilíbrio, entendendo meus receios, minhas inquietações e me dando forças para continuar.

Aos meus colegas de trabalho, que foram solidários, sobrecarregando-se com minhas atividades ao apoiarem minha ausência do trabalho por um longo tempo para que eu pudesse me dedicar exclusivamente ao meu mestrado.

Aos meus colegas de turma, que vivenciaram comigo momentos difíceis, porém juntos enfrentamos os obstáculos e incertezas com coragem e superamos por acreditar em nosso potencial.

À minha família, meus pais, meus irmãos, meus sobrinhos e aos meus filhos, que sempre compreenderam minhas ausências nos momentos em que não pude estar com eles para me dedicar a este estudo.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho meu muito obrigada!

“A diferença de sermos iguais está na
diversidade de sermos individuais e únicos”.
(Juarez Alves)

RESUMO

A diversidade é um tema contemporâneo que adquiriu significativa relevância, sendo discutido no âmbito das organizações, empresas e academia, porém, ainda são raros os estudos sobre o gerenciamento da diversidade, principalmente, nas instituições públicas. A gestão da diversidade consiste em processos complexos que envolvem a todos, e não somente os indivíduos considerados parte de grupos minoritários. O fato de as organizações aumentarem sua força de trabalho, incluindo em seus quadros de funcionários pessoas pertencentes a grupos minoritários, não significa que esteja implementando a gestão da diversidade, visto que essa vai além do aumento da força de trabalho e da obrigatoriedade legal. Em sentido mais amplo, a diversidade envolve outros aspectos, como formação educacional, orientação sexual, idade, religião, origem, idioma, valores, atitudes, personalidade, história pessoal e profissional, origem geográfica, tempo de serviço, estilo de vida e outros. Esse contexto demanda que os gestores e suas equipes estejam preparados para conviverem com os grupos considerados diferentes, sendo desejável que as organizações implantem um modelo de gestão que trate de todas as dimensões da diversidade, o que significa um desafio para as organizações. Nas instituições de ensino superior públicas, pela sua natureza administrativa, a gestão da diversidade constitui-se em um desafio ainda mais sério para os gestores públicos. Isso porque no ambiente das universidades públicas, docentes, discentes e técnico-administrativos convivem em meio a diferenças que devem ser reconhecidas. Diante desse cenário, o problema central deste estudo consiste no seguinte questionamento: de que modo se caracterizam as políticas institucionalizadas de gestão da diversidade na Universidade Federal de Uberlândia/UFU? Para responder a essa questão, a presente pesquisa teve como objetivo geral caracterizar as políticas institucionais de gestão da diversidade da Universidade Federal de Uberlândia, e, para tanto, realizamos uma pesquisa qualitativa de abordagem interpretativista, do tipo documental. Para a coleta do material empírico, foram analisados documentos institucionais, os quais foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (1977). Os principais resultados apontam que as políticas de diversidade na UFU priorizam o ensino e a extensão, sendo voltadas, em grande parte, para os discentes, estando o aspecto legal subjacente a essas políticas. Assim, constatamos o silêncio e a omissão da Universidade em relação a uma discussão sobre as políticas institucionais para a gestão da diversidade.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da diversidade. Ação afirmativa. Silêncios e omissões.

ABSTRACT

Diversity is a contemporary theme that has acquired significant relevance, being discussed in organizations, companies and academia, however, studies on the management of diversity, especially in public institutions, are still rare. Diversity management consists of complex processes involving all, not just individuals considered to be part of minority groups. The fact that organizations increase their workforce, including in their workforce people belonging to minority groups, does not mean that it is implementing diversity management, since it goes beyond the increase in the workforce and legal mandates. In a broader sense, diversity involves other aspects such as educational background, sexual orientation, age, religion, origin, language, values, attitudes, personality, personal and professional history, geographical origin, length of service, lifestyle and others. This context demands that managers and their teams be prepared to live with the groups considered different, and it is desirable that the organizations implant a management model that addresses all the dimensions of diversity, which means a challenge for the organizations. In public higher education institutions, due to their administrative nature, diversity management is an even more serious challenge for public managers. This is because in the environment of public universities, teachers, students and technical-administrative coexist in the midst of differences that must be recognized. Given this scenario, the central problem of this study is the following question: how are the institutionalized policies of diversity management characterized at the Federal University of Uberlândia/UFU? In order to answer this question, the present research had as general objective to characterize the institutional policies of diversity management of the Federal University of Uberlândia, and for that, we carried out a qualitative research of interpretative approach, of the document type. For the collection of the empirical material, institutional documents were analyzed, which were analyzed through the technique of content analysis according to Bardin (1977). The main results point out that UFU's diversity policies prioritize teaching and extension, are largely focused on students, and the legal aspect underlies these policies. We note the silence and omission of the University in relation to a discussion of institutional policies for the management of diversity.

Keywords: Diversity. Diversity management. Affirmative action. Silences and omissions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Conceitos de diversidade segundo abordagem de vários autores	24
Quadro 2 - Impactos organizacionais pela presença da diversidade	28
Quadro 3 - Síntese das práticas de diversidade desenvolvidas nas empresas	40
Quadro 4 - Empresas X Práticas de Diversidade.....	422
Quadro 5 - Atitudes diante de práticas organizacionais voltadas para a diversidade.....	44
Quadro 6 - Quantitativo das atas e resoluções do CONDIR e do CONSUN por ano (2005 a 2016).....	79
Figura 1 - Desenvolvimento de uma análise de conteúdo.....	811
Quadro 7 - Ações relacionadas à meta “estimular ações culturais”	92
Quadro 8 - Atividades realizadas pelo NEAB.....	102
Quadro 9 - Ações relacionadas às metas “aprimorar a política de inclusão”, “ampliar melhoria do sistema de bibliotecas”, “ampliar e melhorar a qualidade do espaço físico” e “criação e implementação de programas e projetos de formação discente”	106
Quadro 10 - Ações relacionadas às metas “aprimorar a política de inclusão” e “fortalecer os mecanismos de assistência estudantil”	112
Quadro 11 - Ações relacionadas à meta: Incentivar a Mobilidade Intra e Interinstitucional .	117
Quadro 12 - Síntese das categorias e suas respectivas ações	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFRID	Atividade Física e Recreativa para a Terceira Idade
CDHIS	Centro de Documentação e Pesquisa em História
CEPAE	Centro de Ensino, Pesquisa, Extensão e Atendimento em Educação Especial
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONDIR	Conselho Diretor
CONSUN	Conselho Universitário
DIPAE	Divisão de Promoção de Igualdade e Apoio Educacional
DIRES	Diretoria de Assuntos Estudantis
DRII	Diretoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais
ENANPAD	Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESEBA	Escola de Educação Básica
ESTES	Escola Técnica de Saúde
FACED	Faculdade de Educação
FACIP	Faculdade de Ciências Integradas do Pontal
FAEFI	Faculdade de Educação Física e Fisioterapia
FAEPU	Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia
FAU	Fundação de Assistência Universitária
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento Educação
FUNDAP	Fundação de Desenvolvimento Agropecuário
FURB	Fundação Universidade Regional de Blumenau
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IARTE	Instituto de Artes
ICBIM	Instituto de Ciências Biomédicas
ILEEL	Instituto de Letras e Linguística
ILPIs	Instituições de Longa Permanência para Idosos
INCRA	Instituto de Colonização e Reforma Agrária
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros.

MEC	Ministério da Educação
MinC	Ministério da Cultura
MUnA	Museu Universitário de Artes
NAI	Núcleo de Acessibilidade e Inclusão
NEAB	Núcleo de Estudos Afro-Brasileiro
NEGUEM	Núcleo de Estudos de Gênero
NEI	Núcleo de Educação Inclusiva
PAAES	Programa de Ação Afirmativa de Ingresso no Ensino Superior
PAIES	Programa de Ingresso ao Ensino Superior
PcD	Pessoas com Deficiência
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PCRI	Programa de Combate ao Racismo Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIDE	Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PNAE	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PNDH	Programa Nacional dos Direitos Humanos
PNI	Política Nacional do Idoso
PNLD	Programa Nacional de Livro Didático
PNLEM	Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RAE	Revista de Administração de Empresas
RH	Recursos Humanos
SECAD	Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade
SEPPIR	Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
SINAPIR	Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SPM	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UNIFEM	Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Contextualização do tema.....	14
1.2	Apresentação do problema de pesquisa.....	18
1.3	Objetivo geral.....	20
1.4	Objetivos específicos.....	20
1.5	Justificativa para a escolha do tema: prática, teórica e social.....	20
1.6	Estrutura do trabalho.....	22
2	GESTÃO DA DIVERSIDADE: ABORDAGENS TEÓRICAS E POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES.....	23
2.1	Diversidade: considerações conceituais sobre o termo.....	23
2.2	Ação afirmativa: origem, histórico e conceitos.....	31
2.3	Gestão da diversidade nas organizações: modelos teóricos e práticas de diversidade.....	36
2.3.1	Origem e conceitos.....	36
2.3.2	Práticas de diversidade nas organizações.....	39
2.3.3	Críticas à gestão da diversidade.....	48
2.3.4	Estudos empíricos sobre a gestão da diversidade em instituições públicas e privadas.....	52
2.3.5	Silêncio e omissão nas organizações.....	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73
3.1	Natureza da pesquisa quanto ao método.....	73
3.2	Caracterização do campo de pesquisa.....	74
3.3	Natureza da pesquisa quanto aos procedimentos para coleta de dados.....	77
3.4	Quanto ao tipo de análise.....	80
4	RESULTADOS: AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE DA UFU.....	84
4.1	Categoriza analisadas.....	84
4.1.1	Diversidade de gênero.....	85
4.1.2	Diversidade cultural.....	90
4.1.3	Diversidade geracional.....	94
4.1.4	Diversidade sexual.....	97

4.1.5	Diversidade de raça/etnia.....	100
4.1.6	Diversidade de pessoas com deficiência.....	103
4.1.7	Diversidade de classe social.....	109
4.1.8	Diversidade de mobilidade intercultural.....	115
4.2	Discussão dos resultados.....	118
4.2.1	Ações.....	118
4.2.2	Silêncios e omissões.....	125
4.2.3	Aplicação prática.....	130
4.2.3.1	Elementos para o projeto de institucionalização de políticas de gestão da diversidade na UFU.....	134
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
5.1	Quanto aos objetivos específicos.....	137
5.2	Quanto às implicações teóricas e práticas.....	139
5.3	Quanto às limitações do estudo.....	140
	REFERÊNCIAS.....	141
	APÊNDICE A - Pesquisas sobre Gestão da Diversidade 1.....	154
	APÊNDICE B - Pesquisas sobre Gestão da Diversidade 2.....	156
	APÊNDICE C - Pesquisas sobre Gestão da Diversidade 3.....	158
	ANEXO 1 - Diretrizes e Metas do PIDE (2016-2021).....	160

1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, abordamos a gestão da diversidade pela sua importância no contexto organizacional, especificamente, nas instituições públicas de ensino superior. Tendo em vista que a força de trabalho está cada vez mais diversa, é necessário que as organizações preparem seus gestores e equipes para que esses tenham condições, conhecimentos e habilidades para trabalharem com grupos heterogêneos em um ambiente de trabalho que possibilite o desenvolvimento do potencial de todos os seus membros, sejam esses parte de grupos de majorias ou minorias. A seguir, contextualizamos a pesquisa e apresentamos a questão orientadora, os objetivos, as justificativas e a estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização do tema

Estudos voltados para a gestão da diversidade no contexto organizacional são ainda recentes, sendo alguns inconclusivos (LYNCH, 2005), porém, conforme pontua Triandis (2003), embora haja divergências sobre essa temática, é possível verificar que a inclusão e o acesso da força de trabalho heterogênea estão conquistando espaços nas organizações. Uma força de trabalho diversa traz vantagem competitiva para as organizações (BLAKE; COX JR., 1991), porém, se essas não propiciarem mudanças necessárias em seu ambiente para manter os indivíduos de diferentes identidades, poderão ter uma considerável desvantagem competitiva em comparação com aquelas que o fazem (BLAKE; COX JR., 1991).

Nesse sentido, são notáveis as mudanças que ocorreram no contexto organizacional a partir do avanço da tecnologia e da intensificação da globalização. Isso por que o estreitamento das fronteiras entre países aproxima mercados econômicos e propicia maior competitividade, possibilitando às empresas expandirem suas relações e parcerias em diversos países, o que, conseqüentemente, demanda uma força de trabalho multicultural, com equipes diferentes em termos de hábitos, etnia, nacionalidade, valores, gênero, formação educacional, idade, deficiência e outras afiliações pessoais. Ainda, há de se considerar as possibilidades de desenvolvimento de um trabalho virtual com parceiros de várias regiões distantes geograficamente e de diferentes culturas (HANASHIRO; GODOY, 2004).

Diante desse cenário, as organizações adotam práticas que lhes tragam vantagens pela diversidade de sua força de trabalho, enfrentando os desafios de administrar uma força de trabalho diferenciada. No Brasil, a gestão da diversidade no contexto das organizações empresariais se deu por volta das décadas de 1980 e 1990, com as discussões sobre cotas

raciais fundamentadas nas ações afirmativas, tendo como modelos para essas ações aquelas praticadas nas subsidiárias de empresas norte-americanas (PACHECO, 2003), o que é alvo de uma das críticas à gestão da diversidade pontuada por Alves e Galeão-Silva (2004). No entendimento desses autores, constituem-se uma ideologia as tentativas de implantar no Brasil práticas de gestão de diversidade idênticas aos modelos das empresas norte-americanas, sem considerar o contexto histórico e social brasileiro, como se fosse possível estabelecer um caráter universal em relação a essas práticas.

Os resultados de pesquisas norte-americanas sobre a gestão da diversidade cultural desenvolvidas desde a década de 1990, divulgados pelo Instituto Ethos (2010), sinalizam que a gestão da diversidade contribui para um melhor desempenho das organizações, as quais podem ser mais lucrativas quando têm uma força de trabalho diversa.

De acordo com o Instituto Ethos (2015), os dados resultantes da pesquisa sobre o Perfil Social Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas revelam que, desde os anos 1960 e 1970, as mulheres são maioria, com 51,4% do total da população. Elas representam a proporção de 43,6% da população economicamente ativa (PEA) e 42,6% da população ocupada. As mulheres possuem um número médio de estudo (7,5) superior ao dos homens (7), e, em 2013, elas foram maioria entre os matriculados (55,5%) e os concluintes (59,2%) do ensino superior. Ainda assim, as mulheres continuam a ser minoria nas atribuições de maior comando, sendo a sua presença no quadro executivo, em 2015, de 13,6%, praticamente, o mesmo resultado de 2010, qual seja, 13,7%. Outro indicador da pesquisa é que as mulheres continuam a receber 70% do salário obtido pelos homens, mesmo que tenham competências necessárias para os cargos superiores. Portanto, ainda que tenha havido avanços na inserção das mulheres no mercado de trabalho, e apesar do progresso em termos profissionais, continua existindo desigualdade, desvalorização e discriminação em relação às mulheres.

Como exemplo de combate à desigualdade no emprego, foi criado o Programa Pró-equidade de Gênero, uma iniciativa da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM), e do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, em parceria com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). O Programa tem como objetivo “promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres nas empresas e instituições por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional” (MONTAGNER et al., 2010, p. 37). Esse Programa destina-se às

empresas de médio e grande porte dos setores público e privado, sendo cada empresa responsável pela criação de seu Comitê de Gênero, o qual deve sugerir e desenvolver iniciativas para modificar o perfil das relações de gênero no ambiente de trabalho da própria organização (MONTAGNER et al., 2010, p. 37).

No âmbito do setor público, a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) realizou, em 2013, um levantamento sobre a diversidade dos servidores públicos civis do poder executivo federal, tendo identificado que apenas 30% desses se declararam negros no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) (PORTAL BRASIL, 2013). Entretanto, algumas iniciativas estimulam a gestão da diversidade como uma forma de combater a discriminação e o preconceito nas relações de trabalho em organizações públicas, como, por exemplo, o Fórum de Gestão da Diversidade na Administração Pública Federal, ocorrido em 2010 (PORTAL DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL, 2016), cujas discussões foram concentradas na gestão da diversidade no setor público federal.

Em relação à diversidade étnica, de acordo com o Instituto Ethos (2015), em 2013, a participação dos negros no total da população atingiu 52,9%, o que representa 107 milhões de pessoas de um total de cerca de 201 milhões e um crescimento de mais de 10 milhões de negros em relação a 2010, ou seja, os negros representam 52,8% da população economicamente ativa e de 51,9% da população ocupada, sendo esses percentuais indicativos que não há, praticamente, sub-representação. No grupo de empresas analisadas pelo Instituto Ethos (2015), os negros de ambos os sexos têm apenas 34,4% de participação em todo o quadro de pessoal, sendo a situação das mulheres negras ainda mais desfavorável, visto que a presença dessas é praticamente inexpressiva nos cargos executivos, correspondendo a 0,4% do total dos 548 diretores negros e brancos de ambos os sexos. Quanto à escolaridade, notou-se também que os negros estão tendo mais acesso ao ensino superior, na modalidade presencial e a distância. Já em instituições públicas e privadas, enquanto as matrículas dos brancos cresceram 27,5%, as matrículas dos negros tiveram um aumento de 40%, o que pode ter ocorrido devido às políticas de cotas em favor da igualdade racial. As mulheres negras encontram-se em pior situação em todos os indicadores de mercado de trabalho brasileiro.

Para mudar esse cenário, são necessárias medidas fundamentais, como, por exemplo, os programas de ação afirmativa implementados nas universidades ou por meio de iniciativas de igualdade racial de diferentes empresas, que podem ser disseminadas para outras de modo que se tenham um ambiente corporativo mais democrático, sem preconceitos e sem

discriminação. Quanto às ações afirmativas, a maior parte das empresas não adotam medidas para aumentar a presença de negros em nenhum nível de seu pessoal (ETHOS, 2015).

O Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) da SEPPIR é um exemplo de ação para a diversidade e tem como objetivos “apoiar o setor público para combater e prevenir o racismo institucional e fortalecer a participação das organizações da sociedade civil no debate da agenda de políticas públicas” (ENAP, 2015, p. 37).

Ainda, visando combater o racismo foi instituído pelo Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) o Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial (SINAPIR) regulamentado pelo Decreto nº 8136/2013.

O SINAPIR representa uma forma de organização e articulação voltadas à implementação do conjunto de políticas e serviços para superar as desigualdades raciais no Brasil, com o propósito de garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa de direitos e o combate à discriminação e as demais formas de intolerância (BRASIL, 2017a).

Quanto às pessoas com deficiência (PcD), a Lei nº 8.213/1991 regulamentou a inclusão para empresas que tiverem 100 ou mais empregados. Segundo a referida Lei, essas empresas devem preencher de 2% a 5% de seus cargos com PcDs. Ainda, a Presidência da República sancionou a Lei nº 13.146/2015, que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada “a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania” (ETHOS, 2015, p. 30).

Segundo o Instituto Ethos (2015), as empresas têm apenas 2% de seus quadros ocupados com pessoas com deficiência, sendo os homens maioria (59,9%) e as mulheres, minoria (40,1%). Dessa maneira, as pessoas com deficiência enfrentam o mesmo afunilamento hierárquico das mulheres e negros, ou seja, quanto mais elevados os cargos, menor é a sua participação, principalmente, das mulheres, visto que, no quadro executivo das empresas pesquisadas, não há nenhuma mulher com deficiência, e os homens com deficiência ocupam 0,64% do total de vagas. A seriedade dessa questão é confirmada na assertiva do Instituto Ethos (2015, p. 31): “A maioria do grupo de empresas participantes desta pesquisa declara não possuir medidas de incentivo à presença de pessoas com deficiência nos postos de comando”, embora mais de 60% dos principais gestores considerarem que a presença das pessoas com deficiência está bem abaixo do que deveria ser.

Outra categoria que remete à importância dos estudos de diversidade é a faixa etária. As projeções da Organização Mundial de Saúde para 2050 é que o número de pessoas com 60 anos perfaça um quinto da população mundial e, no caso do Brasil, o número de idosos triplicará em relação a 2015 (WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO, 2015). Os dados apresentados pelo Instituto Ethos (2015) indica que, na faixa etária de 25 a 45 anos, os funcionários ocupam 65,1% do nível funcional, 68,8% dos cargos de supervisão e 75,5% dos cargos de gerência, sendo minoria no quadro executivo (46,7%) e no conselho administrativo (32,9%). A faixa de 16 a 24 anos de idade é composta pela maioria de aprendizes, estagiários e *trainees*, os quais ocupam 8,4% do total dos demais postos de trabalho, não sendo superada pela faixa de 56 anos ou mais. Os trabalhadores acima de 45 anos de idade têm presença de 67,1% no conselho administrativo; 50,2%, no quadro executivo; 24,5%, na gerência; 30,1%, na supervisão; e 25,1%, no quadro funcional. Já a proporção de funcionários na faixa acima de 45 anos, considerando esses cinco níveis, é de 26%. Além disso, mais de 80% das empresas afirmaram não adotar medidas de incentivo para pessoas com mais de 45 anos.

No entanto, adotar a gestão da diversidade não é tarefa simples. Maccali et al. (2014) afirmam que a gestão da diversidade, para ser efetiva, precisa de uma implementação planejada e deve estar de acordo com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, principalmente, no que tange às práticas de recrutamento, seleção, remuneração e treinamento, bem como com a cultura organizacional.

As autoras salientam, ainda, que além das práticas de recrutamento, a socialização/sensibilização e treinamento são práticas de recursos humanos de igual importância para que a gestão da diversidade seja de fato efetiva e, principalmente, no caso das pessoas com deficiência, sua inclusão possa ocorrer além do cumprimento da lei. Macalli et al. (2014) constataram que o planejamento dessas práticas contribuem de forma positiva para a gestão da diversidade, do mesmo modo que sua ausência limita o sucesso.

Diante desse contexto do tema da pesquisa, passamos a apresentar a questão que orienta o presente estudo.

1.2 Apresentação do problema de pesquisa

O não gerenciamento da diversidade ou o seu gerenciamento inadequado poderá ocasionar resultados mais negativos que positivos, como, por exemplo, emergência de conflitos, falhas na comunicação, rotatividade, dentre outros. Conforme assinalam Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 347), “o não gerenciamento da diversidade pode conduzir a um forte conflito

intergrupual entre os membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para ambos os grupos”. Nessa mesma direção caminham Hanashiro e Carvalho (2005, p. 19), apontando que, “Na literatura, as empresas veem seus esforços para administrar a diversidade não somente como uma questão social e moral, mas também como uma estratégia para alavancar eficiência e competitividade”.

A gestão da diversidade não se resume à possibilidade de oportunidades iguais de acesso e inserção de grupos minoritários na sociedade e no ambiente corporativo por meio de ações afirmativas (políticas obrigatórias), mas, sim, abrange a possibilidade de uma convivência harmoniosa, integração, permanência e pleno desenvolvimento de todos os indivíduos, em todas as dimensões da diversidade, procurando extrair o máximo do potencial que cada um pode oferecer para o alcance dos objetivos organizacionais.

No setor privado, práticas de gestão da diversidade têm sido consideradas como um potencial meio para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos. As organizações do setor público acompanham esse movimento como uma forma de combater a discriminação e a desigualdade, porém a passos mais lentos (PORTAL BRASIL, 2013), a despeito das políticas públicas e ações afirmativas direcionadas à diversidade.

No entanto, existem desafios à implantação de programas de diversidade, como apontam Pereira e Hanashiro (2010). Em vista disso, o estudo da gestão da diversidade se orienta, geralmente, para o que tem sido feito e como tem sido feito, não se detendo às ações que deveriam ser feitas, o que sinaliza para o silêncio ou omissão. O termo silêncio organizacional, como discutido por Morrison e Milliken (2000), diz respeito à retenção de opiniões e de problemas organizacionais por parte dos trabalhadores, sendo considerado um fato coletivo, pois envolve o relacionamento entre os pares e os superiores, embora se manifeste de forma individual. Já a concepção de Pinder e Harlos (2001) está voltada para o silêncio dos trabalhadores como um conceito multifacetado, acreditando que não se limita à ausência de discurso ou expressão formal, pois pode ocorrer, também, em meio a sons e linguagem. Compartilham do pensamento de Pinder e Harlos (2001), Van Dyne, Ang e Botero (2003), ao pontuarem que o silêncio não é necessariamente antônimo de voz, pois a diferença entre um e outro está na motivação subjacente expressa em informações relacionadas ao trabalho.

Portanto, diante do contexto apresentado, a questão que orienta esta proposta de estudo é: de que modo se caracterizam as políticas institucionalizadas de gestão da diversidade na Universidade Federal de Uberlândia/UFU?

1.3 Objetivo geral

Tendo em vista que o objeto deste estudo são as políticas institucionais que tratam da diversidade na UFU, não cabe destacarmos uma dimensão específica diante de várias categorias identitárias que marcam as diferenças humanas, pois nosso interesse se dirige para a compreensão do modo como as políticas da diversidade, independentemente de suas dimensões, estão institucionalizadas em uma universidade pública.

Para melhor compreensão e possível resposta ao problema deste estudo, propomos como objetivo geral para esta pesquisa: caracterizar e analisar as políticas institucionais de gestão da diversidade da Universidade Federal de Uberlândia.

1.4 Objetivos específicos

Visando a alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são propostos:

- a) mapear as políticas de diversidade institucionalizadas na Universidade Federal de Uberlândia;
- b) caracterizar as políticas de gestão da diversidade instituídas na Universidade Federal de Uberlândia durante o período de 2005 a 2016.
- c) verificar os silêncios e omissões nas políticas instituídas de gestão da diversidade na Universidade Federal de Uberlândia.

1.5 Justificativa para a escolha do tema: prática, teórica e social

A realização desta pesquisa é justificada pelas potenciais contribuições teóricas, práticas e sociais. Em termos teóricos, tendo em vista a importância da diversidade para as instituições e a raridade de estudos voltados para essa temática considerando as universidades como campo de pesquisa¹, os resultados desta pesquisa, ao apontarem as ações, os silêncios e omissões relacionados à gestão da diversidade em uma instituição de ensino superior pública, contribuem para a compreensão do modo pelo qual está configurada a gestão da diversidade no setor público, ainda que esses não possam ser generalizados por se tratar de um caso único. Essa configuração pode levar à descoberta de outras lacunas no campo teórico da diversidade,

¹ No início de 2016, realizamos um levantamento na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações com os seguintes filtros: dissertações e teses realizadas na UFU no período de 2005 a 2016, com o assunto Ciências Sociais Aplicadas/Administração, e não identificamos nenhum estudo relacionado diretamente à gestão da diversidade, considerando a UFU como campo de pesquisa.

estimulando pesquisas que se orientem para os desafios de gerir a diversidade, específicos dessas organizações, por sua natureza jurídica e administrativa.

Se, no campo teórico, os resultados desta pesquisa podem estimular pesquisas sobre a gestão da diversidade em instituições de ensino superior públicas, no campo prático, esses podem estimular reflexões dos gestores públicos sobre como lidar com a diversidade, de modo que o discurso político e socioeconômico que emana das políticas públicas dê origem a práticas que, de fato, combatam a discriminação e a desigualdade. Ao sinalizar para os silêncios, omissões e ações em relação à gestão da diversidade, oferecemos pistas para os gestores sobre as diferenças sociais e suas implicações, podendo, dessa maneira, contribuir com discussões e debates, possibilitando à Instituição rever, reavaliar e até mesmo propor melhorias e mudanças em algumas de suas práticas organizacionais referentes às questões que envolvem a gestão da diversidade.

Ainda do ponto de vista prático, trata-se de uma contribuição direta para a UFU, visto que essa Instituição encontra-se em expansão, atuando em vários campi em Uberlândia (Santa Mônica, Umuarama, Educação Física e Glória) e nos campi avançados nas cidades de Ituiutaba, Patos de Minas e Monte Carmelo. Dessa maneira, a diversidade nessa Instituição será cada vez mais expressiva e presente em várias dimensões: cultura, idade, sexo, escolaridade, raça, religião função, tempo de serviço, hierarquia, o que demanda um trabalho integrado e uma adaptação de indivíduos e Instituição. E, ainda, por ser uma Instituição pública de ensino superior, referência na região do Triângulo Mineiro e com credibilidade perante a sociedade, espera-se que essa considere como relevante avançar na gestão da diversidade de modo a contribuir para a sociedade, o que se constitui na principal justificativa social deste estudo.

Isso posto, com base nos resultados desta pesquisa, a comunidade interna e externa poderá reconhecer como a UFU lida com a diversidade e, assim, reivindicar que ações sejam realizadas de modo a obter ganhos para a sociedade, combatendo o preconceito e a discriminação, bem como valorizando e respeitando as diferenças. Isso porque uma universidade, sobretudo, pública, deve preocupar-se com essa questão, tendo em vista ser uma Instituição palco de produção e disseminação do conhecimento, de pluralidade de saberes, de formadores de opiniões e, principalmente, por ter como objetivo formar pessoas, qualificando-as para atuarem de forma ética e responsável. Portanto, cabe à Instituição prepará-los para exercerem suas funções em uma sociedade em que a diversidade se expressa em todas as suas dimensões.

1.6 Estrutura do trabalho

Com o objetivo de responder ao questionamento deste estudo e alcançar seus objetivos, apresentamos a estrutura de trabalho desenvolvida em cinco capítulos, sendo eles: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

No primeiro capítulo, que consiste nesta Introdução, apresentamos a contextualização do tema, o problema da pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, bem como a justificativa para a escolha da temática estudada.

No segundo capítulo, apresentamos a revisão da literatura, abordando temas como a origem e os conceitos da diversidade, ações afirmativas, gestão da diversidade, algumas práticas da gestão da diversidade, impactos positivos e negativos para as organizações, críticas à gestão da diversidade e alguns estudos empíricos sobre gestão da diversidade. Complementarmente, discutimos o quadro teórico sobre a omissão e o silêncio organizacional, os tipos de silêncio e consequências para o indivíduo e a organização.

No terceiro capítulo, descrevemos os procedimentos metodológicos quanto ao tipo de pesquisa, a caracterização do campo a ser estudado, a coleta de dados, o tratamento e análise do material empírico reunido para alcançar os objetivos a que nos propomos.

No quarto capítulo, apresentamos a análise dos resultados obtidos com esta pesquisa, bem como uma discussão à luz da revisão da literatura. Por fim, no quinto capítulo, oferecemos nossas considerações finais, resgatando os objetivos, apresentando as limitações do trabalho e, ainda, sugestões de pesquisas futuras sobre a temática que possam preencher as lacunas encontradas e que esta pesquisa não pôde abarcar.

2 GESTÃO DA DIVERSIDADE: ABORDAGENS TEÓRICAS E POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES

A diversidade é um tema amplo, complexo e seus conceitos podem ser tratados de forma restrita, envolvendo questões apenas de gênero, raça e etnia, ou de forma mais abrangente, englobando todas as diferenças e semelhanças dos indivíduos (HANASHIRO; GODOY, 2004). Para atingirmos o objetivo proposto com esta pesquisa, revisamos os estudos que contribuíram para conceituar o termo diversidade e os demais aspectos a ela relacionados, como a gestão da diversidade, foco desta pesquisa.

2.1 Diversidade: considerações conceituais sobre o termo

Em sentido *lato*, a palavra diversidade origina-se do latim *diversitate*, que significa qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade, ausência de acordo ou de entendimento; desacordo, divergência (MICHAELIS, 2016). Adentrando no campo de estudos sobre as organizações, Nkomo e Cox Jr. (1999) demonstram a complexidade do termo, afirmando que a falta de especificidade de conceito deve-se à imensidão do que pode estar sendo aceito sob a chancela de diversidade. Estudos voltados para essa temática são escassos no que diz respeito à concepção científica, e parte expressiva de seu significado é referente ao trabalho de profissionais das organizações, sendo o termo diversidade ainda muito contestado.

Nesse mesmo sentido, Hanashiro e Godoy (2004) afirmam que não existe ainda na literatura uma evolução conceitual sobre diversidade e, no Brasil, não há uma prática instituída de pesquisa em relação ao estudo dessa temática. Para obter maior clareza quanto ao conceito e significado da diversidade, Nkomo e Cox Jr. (1999) sugerem iniciar, reconstruindo o próprio conceito, uma vez que o termo diversidade está incompleto e leva à questão sobre a qual diversidade se está referindo. Isso porque, segundo os autores, existe certa confusão sobre o que constitui o termo diversidade, portanto, é necessário especificar sobre qual diversidade se está tratando. Os autores sugerem então que, para não deixar dúvidas, já que existem várias diversidades, sempre que o termo for abordado, deve-se mencionar sobre qual diversidade se está falando: raça, gênero, etnia, valores, cultura, idade, religião, sexo e várias outras, lembrando que as conceituações de diversidade variam desde as mais restritas, relacionadas a gênero, raça e etnia, até as mais amplas, ou seja, as que consideram todas as diferenças entre as pessoas.

Em sentido restrito, o conceito de diversidade considera o indivíduo, destacando as diferenças de identidades de cada um. Numa visão mais ampla do conceito, o foco passa a ser os diferentes grupos sociais, os quais apresentam diferenças em vários aspectos: cultura, idade, origem, personalidade, formação educacional, entre outros atributos que vão além de raça, gênero e etnia (NKOMO; COX JR., 1999). No Quadro 1 apresentamos os conceitos de diversidade segundo a concepção de vários autores.

Quadro 1 - Conceitos de diversidade segundo abordagem de vários autores

Autores	Conceitos de Diversidade
Thomas (1991, p. 10)	“Diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero”.
Hall (1991)	Diversidade é um conceito multidimensional, os indivíduos possuem várias identidades, os membros do grupo diferem em diversas dimensões.
Loden e Rosener (1991)	Diversidade é vista em duas dimensões: primária (diferenças inatas) e secundária (diferenças adquiridas).
Triandis (1996)	Diversidade é um fenômeno construído socialmente.
Jackson e Ruderman (1996)	Diversidade é vista em três dimensões: demográfica, psicológica e organizacional.
McGrath, Berdahl e Arrow (1999, p. 23)	Diversidade definida em cinco grupos de atributos: 1) demográficos; 2) conhecimentos e habilidades; 3) valores, crenças e atitudes; 4) personalidade e 5) status no grupo de trabalho.
Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 333 e 335)	“Diversidade é um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. “São todas as diferenças individuais entre as pessoas, isto é, todos são diferentes”.
Fleury (2000, p. 20, 23)	“Diversidade um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. “Diversidade se relaciona ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desses”.
Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22)	“Diversidade refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos”.
Pereira e Hanashiro (2007, p. 3)	“Diversidade como uma variável dependente da cultura e como um conceito discutível e relativo, pois somente se origina a partir do momento em que há uma dicotomia entre pelo menos dois grupos, onde um se enxerga diferente do outro a partir de algumas dimensões (tais como, raça, gênero, etnia e nacionalidade), mas não pelas dimensões em si, mas pelo significado e valor cultural que elas atribuem ao grupo”.
Hanashiro (2008, p. 45)	“Diversidade refere-se a grupos de pessoas que se distinguem de outras, por algum fator mais visível ou menos visível”. É um fenômeno socialmente construído.

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura (2016).

No Quadro 1, têm-se os vários conceitos de diversidade e sua evolução em diversas dimensões, as quais possibilitam considerar a abrangência de aspectos, atributos e características que a envolvem em todos os segmentos: pessoais, grupais e organizacionais.

Em uma abordagem ampla, na visão de Thomas (1991, p. 10), “a diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade”. Ainda, o autor afirma que “inclui estilo de vida, preferência sexual, tempo de serviço, origem geográfica, status de privilégio ou de não privilégio, administração ou não administração”.

Hall (1991), assim como Nkomo e Cox Jr. (1999), enfatiza a multidimensionalidade da diversidade, afirmando que os indivíduos possuem várias identidades e, dificilmente, os membros de um grupo são distintos em uma única dimensão. Essa multidimensionalidade, segundo Cox Jr. (1993), é um dos fatores mais instigantes na pesquisa sobre diversidade.

Loden e Rosener (1991) também tratam a diversidade de forma bem abrangente, porém com destaque para duas dimensões distintas: a primária e a secundária. As dimensões primárias (diferenças humanas inatas, imutáveis) se referem a aspectos, tais como: idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual. As dimensões secundárias são as diferenças que adquirimos ao longo da vida e, portanto podem ser modificadas e, até mesmo descartadas, como, por exemplo, a localização geográfica; renda; experiência familiar; status dos pais; crenças religiosas; estado civil; experiência no trabalho; e *background* educacional.

Importante destacar a concepção de Triandis (1996), ao considerar a diversidade como algo construído pela sociedade, afirmando ainda que, dependendo da cultura, algumas características podem ter significados diferentes, ou seja, o que é visto como diverso em uma cultura pode não ser em outras culturas cujas relações de poder são distintas.

A visão de Jackson e Ruderman (1996) referente à diversidade assemelha-se a de outros autores (THOMAS, 1991; NKOMO; COX JR., 1999; FLEURY, 2000) quanto à abrangência, porém os primeiros autores classificam a diversidade em três domínios: a) diversidade demográfica: gênero, etnia, idade; b) diversidade psicológica: valores, crenças e conhecimento; e c) diversidade organizacional: tempo de casa, ocupação e nível hierárquico. Considerando a visão desses autores, pode-se dizer que existe certa semelhança e proximidade com as dimensões de diversidade propostas por Loden e Rosener (1991).

Autores como McGraph, Berdahl e Arrow (1999, p. 23) adotam também um sentido amplo do conceito de diversidade, semelhante ao conceito de Jackson e Ruderman (1996) e de

Loden e Rosener (1991), porém os primeiros compreendem que os membros de um grupo podem ser relativamente heterogêneos ou homogêneos em mais de uma característica demográfica, ampliando o conjunto de atributos identificados por Loden e Rosener (1991) para cinco grupos de atributos:

1) Atributos demográficos (idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, algumas características físicas, religião e educação); 2) Conhecimentos, habilidades e capacidades relativos à tarefa; 3) Valores, crenças e atitudes; 4) Personalidade e estilos cognitivos e comportamentais; 5) Status no grupo de trabalho da organização (nível hierárquico, especialidade ocupacional, departamento funcional e tempo de casa) (MCGRAPH; BERDAHL; ARROW, 1999, p. 23).

Martinez (2013), com base no trabalho de Loden (1996), adotou o termo diversidade primária ou aparente para se referir às diferenças visíveis no primeiro contato, e como diversidade secundária ou não aparente aquelas com aspectos sociais e psicológicos que se tornam perceptíveis com a convivência, a frequência de contato e com a passagem do tempo. Ambas as diversidades, primárias e secundárias, causam impactos nos indivíduos e na organização. Percebe-se uma variedade de entendimento entre os autores e, embora tenha certa convergência quanto a alguns atributos, em outros, isso não ocorre, como exemplo, no caso da religião ser vista por Loden (1996) como dimensão secundária e, para McGraph, Berdahl e Arrow (1999), essa se tratar de um atributo demográfico.

Nas empresas pesquisadas por Martinez (2013), o autor encontrou que a diversidade secundária foi mais impactante na gestão de pessoas, sendo essa mais frequentemente o foco das ações dessa área. Entretanto, para o autor, as empresas ainda insistem em se concentrarem nas categorias primárias, o que, segundo o autor, possa ser justificado pelas possibilidades de manipular discursos empresariais relacionados a essas categorias.

O conceito de diversidade está relacionado com identidades. Nkomo e Cox Jr. (1999, p.333) definem “diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. Esse conceito, segundo os autores, baseia-se na teoria da identidade social, a qual aponta que as pessoas classificam a si mesmas e aos outros em grupos sociais, o que repercute nas relações pessoais.

Na opinião de Fleury (2000, p. 20), a diversidade consiste em vários aspectos relacionados ao ser humano, tais como: “sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua”. No mesmo entendimento de Nkomo e Cox Jr. (1999), a autora define “diversidade como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo

sistema social” (FLEURY, 2000, p. 20). Ainda, segundo a autora, nesse sistema coexistem grupos de maioria e de minoria, sendo os grupos de maioria aqueles em que os membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos de minoria.

Em uma visão micro, Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 335) citam que as definições mais restritas interpretam a “diversidade apenas no sentido de gênero, etnia e raça, referindo-se às pessoas pertencentes apenas a um gênero específico ou grupo minoritário de raça-etnia (mulheres brancas e minorias raciais)”. Ainda do ponto de vista desses autores, a diversidade é descrita como força de trabalho total, devendo ser diferenciada dos conceitos de ação afirmativa, pesquisa de gênero, raça-etnia, não devendo ser entendida como apenas um nome para os membros de grupos de minoria.

Ainda que o termo ação afirmativa faça parte do tema diversidade, os dois conceitos não são similares. A diversidade é um conceito muito mais abrangente, estando relacionado com múltiplas dimensões e com as consequências das diferenças dos indivíduos nas organizações, enquanto a ação afirmativa se trata de um instrumento específico para criar oportunidades iguais para pessoas diferentes (NKOMO; COX JR., 1999). De maneira geral, Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 335) entendem a “diversidade como todas as diferenças individuais entre as pessoas, isto é, todos são diferentes. Esta conceitualização espelha o individualismo que estrutura muitas de nossas ideias sobre as organizações”.

Dos conceitos sobre diversidade descritos pelos autores acima, podemos inferir que algumas dimensões são mais comuns (raça, etnia e gênero), porém consideradas mais restritas e limitadas; já outras, posteriormente acrescentadas, proporcionam uma amplitude ao conceito, no sentido de complementar e envolver todas as diferenças relacionadas ao ser humano.

Diante dessas considerações, entendemos que a diversidade é um conceito multidimensional que inclui todos os indivíduos dentro de um sistema, levando em consideração suas diferenças e semelhanças, ou seja, um aglomerado de pessoas com suas singularidades, relacionando-se com outros grupos de pessoas também com suas particularidades, em que coexistem diferentes crenças, valores, experiências, conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade, cultura, formação educacional, nacionalidade, idade, preferência sexual, raça, etnia, gênero, deficiência, localização geográfica, nível hierárquico, ocupação, tempo de serviço, função, renda, religião, origem demográfica, estado civil, modos de ser, pensar e agir diversos (THOMAS, 1991; HALL, 1991; LODEN; ROSENER, 1991;

TRIANDIS, 1996; JACKSON; RUDERMAN, 1996; MCGRATH; BERDAHL; ARROW, 1999; NKOMO; COX JR., 1999; FLEURY, 2000).

Após a apresentação dos vários conceitos da diversidade, relacionamos, no Quadro 2, os principais impactos da diversidade na concepção de estudiosos sobre essa temática.

Quadro 2 - Impactos organizacionais pela presença da diversidade

Autores	Efeitos Positivos	Efeitos Negativos
Golembiewski (1995, p. 11)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação na contratação de competências raras; • Redução de custos sobre o <i>turnover</i> e o absenteísmo; • Desenvolvimento de uma imagem positiva junto a clientes, fornecedores, <i>stakeholders</i> etc; • Redução de conflitos dentro do grupo e transformação de energia para gerar inovações ou desenvolver performances; • Diminuição ou eliminação de barreiras de comunicação, com melhorias na solução de problemas; • Aumento da capacidade de confrontar as diferenças, possibilitando aumento da flexibilidade e responsabilidade; • Percepção de um senso de justiça e equidade pelos profissionais; • O pensar como cliente, a revisão de culturas, valores, etc. 	
Mendes (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas; • Aumento da flexibilidade organizacional; • Diversificação e aumento de fontes de recursos humanos; e • Ampliação de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade e absenteísmo ocorrem, provavelmente, pela baixa identificação do trabalhador com a organização.
Limongi-França (2004, p. 96-97)	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de conhecimentos e valores; • Reflexão, identificação e a intensificação das relações interpessoais na busca de novos valores pessoais; • Amadurecimento das relações de trabalho e aprendizado na assimilação das diferenças; • Enriquecimento do clima organizacional pela interação e pela inclusão das pessoas, afetando e refletindo em aprendizados sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregação, indiferença e o medo do desconhecido; • O confronto pode gerar situações muitas vezes problemáticas e desgastantes no ambiente de trabalho.
Shen et al. (2009, p. 236)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade das decisões gerenciais; • Ideias inovadoras; • Soluções superiores para problemas organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ocorrer baixa satisfação e comprometimento com o trabalho daqueles que não pertencem ao grupo majoritário.

Fonte: Adaptado de Martinez (2013).

Os impactos da diversidade dispostos no Quadro 2 referem-se aos indivíduos, grupos e organizações. Como benefícios para as organizações, destacam-se a flexibilidade organizacional, o aumento da qualidade do recrutamento, a retenção de talentos, a qualidade das decisões gerenciais, a contribuição na solução de problemas, enriquecimento do clima organizacional, ampliação de mercado, imagem positiva diante de clientes entre outros. Para os indivíduos a diversidade gera vantagens como ideias inovadoras, aumento da criatividade, amadurecimento das relações de trabalho e, ainda para os grupos proporciona troca de conhecimentos e valores; reflexão, identificação e a intensificação das relações interpessoais, coesão de grupo, senso de justiça, melhoria na comunicação, etc (COX, 1994; GOLEMBIEWSKI, 1995; MENDES, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2004; SHEN et al., 2009).

Contudo, na concepção desses autores com exceção de Golembiewski (1995) a diversidade pode gerar desvantagens, como ruídos na comunicação, aumento de conflitos, baixo comprometimento, rotatividade, absenteísmo, segregação, indiferença, medo do desconhecido, baixa satisfação e comprometimento com o trabalho, mas essas são bem menos expressivas do que os benefícios, evidenciando-se, assim, a preponderância dos efeitos positivos da diversidade. Percebe-se a complexidade de se estudar o tema diversidade, pois existem visões diferentes, até mesmo antagônicas, por exemplo, aqueles relacionados à melhoria da comunicação, à redução de conflitos interpessoais, da rotatividade e do absenteísmo, apontados como benefícios potenciais por Golembiewski (1995), porém considerados como custos para Cox (2001) e Mendes (2004).

Sobre as categorias de diversidade enfatizadas pelas organizações, Alves e Galeão-Silva (2004) e Fleury (2000) apontam que a diversidade tem feito parte da agenda das organizações em todo o mundo, principalmente, em virtude das questões relativas às diferenças na força de trabalho, pois fatores como raça, etnia, gênero, escolaridade, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, entre outras, apontam para a heterogeneidade na força de trabalho. Essa ideia é confirmada por Martinez (2013), ao citar uma revisão da literatura sobre diversidade nos últimos 50 anos, realizada por Reis, Castillo e Dobón (2007), sendo constatado que as categorias de diversidade mais frequentes foram raça-etnia, idade, grupo, gênero, tempo de empresa, tempo de grupo, experiência educacional e experiência funcional.

No contexto nacional, em relação às organizações do setor privado, Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar as práticas de diversidade das Melhores Empresas para se Trabalhar, nos anos de 2005 a 2010,

no Guia VOCÊ S/A-EXAME. Os resultados mostram que as práticas que promovem a diversidade nessas empresas são ainda insuficientes e as principais delas são voltadas para as mulheres. No entanto, quando comparadas aos homens, os salários e oportunidades das mulheres se mantêm baixos e são poucas as chances de elas assumirem cargos de chefia. No que se refere aos negros, homossexuais e pessoas com deficiência, ainda existe forte discriminação, sendo poucas as possibilidades de esses serem promovidos nas organizações. Segundo os autores, esses resultados também foram evidenciados nas pesquisas de Fleury (2000), Hanashiro e Carvalho (2005), Coutinho (2006), Santos et al. (2008) e Cintra e Cosac (2008).

Sem o propósito de estender, teoricamente, sobre qualquer uma das categorias de diversidade, entendemos ser importante destacar alguns conceitos que podem contribuir para a análise do material empírico desta dissertação. Diversidade sexual e de gênero são categorias frequentemente tratadas em conjunto, apesar de os dois termos serem diferentes. Sexo, por exemplo, denomina fêmeas e machos humanos, dependendo dos recursos biológicos; em contrapartida, 'gênero' denota homens e mulheres, dependendo de fatores sociais, como o papel social, posição, comportamento e identidade. Foi a partir dos anos 1980 que o conceito de gênero amplia o de sexualidade ao designar as representações de masculino e feminino como construídas socialmente, afastando-se das proposições essencialistas sobre os gêneros e da concepção binária de sexo (BUTTLER, 1992).

Nos Estados Unidos, o campo de estudos de gênero desenvolve-se em uma perspectiva pós-estruturalista a partir dos anos 1960, sob influência da feminista Judith Butler, e, a partir de 1980, considera-se como objeto de estudo, além da mulher, a masculinidade e a identidade sexual. Esses estudos abordam as diferentes perspectivas, examinando as maneiras com que os eventos históricos, culturais e sociais moldam as identidades das pessoas em diferentes sociedades e, embora incidam sobre as diferenças entre homens e mulheres, também analisam as diferenças sexuais e as definições binárias de categorização de gênero (MARIANO, 2005; CONCEIÇÃO, 2009; SAFFIOTI, 1994).

Trazendo a questão da gestão da diversidade de gênero para o âmbito das instituições públicas, ou, mais precisamente, para as universidades, constata-se que existe na literatura uma carência de estudos acerca dessa temática. Na pesquisa realizada por Pereira e Lopes (2015), com o objetivo de investigar o gênero predominante na estrutura da Fundação Universitária Regional de Blumenau (FURB), em seus 50 anos de existência, foi constatado que, nessa Instituição de ensino, o gênero predominante na estrutura organizacional da FURB

tem sido o masculino, o que tem dificultado e até impedido as mulheres de ascenderem aos cargos de gestão, evidenciando a ocorrência de desigualdades, iniquidades e discriminações.

Quanto aos estudos sobre homossexuais (gays e lésbicas) no ambiente de trabalho, embora sejam raros, eles apontam para a discriminação explícita e implícita, quando os comentários e tratamentos diferenciados se escondem sob a máscara do humor e da informalidade, como retratado por Irigaray e Freitas (2011). Para os autores, os homossexuais são estigmatizados não pelas características físicas e mentais, como ocorrem com mulheres, negros e pessoas com deficiência, mas devido à percepção social de um desvio de conduta moral, o que comprometeria o desempenho profissional.

Foi identificado por Irigaray e Freitas (2013) que a maioria dos homossexuais são parcialmente assumidos, uma minoria assumida totalmente e, ainda, uma parcela abrange aqueles não assumidos e todos utilizam de diferentes estratégias de sobrevivência no ambiente de trabalho, o que evidencia que são de fato discriminados.

Outra categoria considerada nas pesquisas na área de gestão de pessoas refere-se àquelas com deficiência. A deficiência pode ser definida como “alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento das funções física, auditiva ou visual” (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 124), sendo classificada em: deficiência física, deficiência intelectual, deficiência auditiva, deficiência visual e deficiência múltipla (IBGE, 2010).

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), as categorias para o estudo da diversidade são a e ação afirmativa e a gestão da diversidade. De acordo com Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), a gestão da diversidade consiste em uma prática administrativa dos gestores em substituição as ações afirmativas e práticas de *equal employment opportunity*, ou seja, acesso igualitário ao trabalho. A seguir, conceituamos o termo ação afirmativa, bem como o contexto sócio-histórico do seu surgimento.

2.2 Ação afirmativa: origem, histórico e conceitos

Segundo Moehlecke (2002), o termo ação afirmativa originou-se nos Estados Unidos, nos anos 1960, quando os norte-americanos reivindicavam pelos direitos civis, principalmente, pela extensão da igualdade de oportunidade a todos. Experiências similares de ação afirmativa ocorreram em outros países além dos Estados Unidos, como na Europa Ocidental, Malásia, Canadá, Austrália, Índia, Argentina, África do Sul, Cuba, Nigéria e outros (Centro Feminista de Estudos e Assessoria, 1995; Estudos Feministas, 1996).

De acordo com Moehlecke (2002), nesses contextos, a ação afirmativa assume várias formas, como: ações voluntárias, de caráter obrigatório, ou uma estratégia mista; programas governamentais ou privados; leis e orientações a partir de decisões jurídicas ou agências de fomento e regulação. O público-alvo da ação afirmativa varia conforme os seguintes fatores: minorias étnicas, raciais e mulheres, sendo as principais áreas de contemplação o mercado de trabalho, qualificação e promoção, e o sistema educacional, especificamente, o ensino superior e a representação política. Uma das práticas mais conhecidas da ação afirmativa, de acordo com a autora, é o sistema de cotas, que consiste em estipular um determinado número ou percentual a ser ocupado por grupo(s) definido(s) em área específica, o que pode ocorrer de maneira proporcional ou não, e de forma mais ou menos flexível.

Bergmann (1996) define ação afirmativa da seguinte forma:

Ação afirmativa é planejar e atuar no sentido de promover a representação de certos tipos de pessoas aquelas pertencentes a grupos que têm sido subordinados ou excluídos em determinados empregos ou escolas. [...]. Ações Afirmativas pode ser um programa formal e escrito, um plano envolvendo múltiplas partes e com funcionários dele encarregados, ou pode ser a atividade de um empresário que consultou sua consciência e decidiu fazer as coisas de uma maneira diferente (BERGMANN, 1996, p. 7).

Na perspectiva de Guimarães, políticas de ação afirmativa consistiriam em “promover privilégios de acesso a meios fundamentais, educação e emprego, principalmente a minorias étnicas, raciais ou sexuais que, de outro modo, estariam deles excluídas, total ou parcialmente” (GUIMARÃES, 1997, p. 233). Compartilham dessa visão Contins e SantAna (1996) e Esteves (2000), ao mencionarem que a função principal da ação afirmativa é promover oportunidades iguais para pessoas discriminadas de modo que essas possam competir efetivamente por educação e trabalho e, assim, compensar todas as minorias, não somente os negros em relação às perdas ocorridas pela discriminação, porém levando em consideração o mérito individual e certas qualificações para o trabalho.

Saji (2004) argumenta que, nos Estados Unidos, quando um empregador discrimina um sindicalista ou os empregados sindicalizados, tendo em vista o princípio da ação afirmativa relativo ao papel dos sindicatos, ele deveria não somente parar com a discriminação, mas, também, fazer uma reparação, ou seja, colocar o empregado discriminado na posição que ele estaria se não tivesse sido discriminado.

Diante das diferentes contribuições, Moehlecke (2002) define a ação afirmativa como uma ação reparatória, compensatória e/ou preventiva, que tem como objetivo remediar a

discriminação e desigualdade frente a determinados grupos no passado, presente ou futuro, valorizando-os social, econômica, política e/ou culturalmente durante um período delimitado.

Conforme *website* da SEPPIR, no Brasil as ações afirmativas visam combater a herança histórica de escravidão, segregação racial e racismo contra a população negra e essas ações podem ser para reverter a representação negativa dos negros; para promover igualdade de oportunidades e para combater o preconceito e o racismo.

Segundo Moehlecke (2002) em 1980 foi elaborado um projeto de lei que recomendava ação compensatória para os afro-brasileiros discriminados ao longo dos anos. Dentre as ações contidas nesse projeto, o qual não foi aprovado pelo Congresso Nacional, destacava-se a reserva de vagas no serviço público, sendo 20% para mulheres negras e 20% para homens negros, bem como bolsas de estudos, entre outras ações. A partir de 1988, com a Constituição Federal, foram estabelecidos alguns direitos sociais, como a reserva de um percentual para cargos e empregos públicos para as pessoas com deficiência e a proteção da mulher frente ao mercado de trabalho, mas, somente em 1995, foi instituída uma política de cotas amparada nacionalmente, estabelecendo para as candidaturas de qualquer partido que 30% dos cargos fossem reservados para as mulheres.

O Programa Nacional dos Direitos Humanos (PNDH) tem como objetivos, dentre outros: “desenvolver ações afirmativas para o acesso dos negros aos cursos profissionalizantes, à universidade e às áreas de tecnologia de ponta”; “formular políticas compensatórias que promovam social e economicamente a comunidade negra”; e “apoiar as ações da iniciativa privada que realizem discriminação positiva” (Brasil, 1996, p. 30). Contudo, somente em 2001, por decisão do Poder Público, foram aprovadas políticas de ação afirmativa para os negros com base em cotas. A partir de então, vários ministros assinaram portarias com iniciativas de ação afirmativa, dentre eles, o Ministério de Desenvolvimento Agrário cria, em 2001, cota de 20% para negros trabalharem no próprio Ministério e no Instituto de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Ainda em 2001, o Ministério da Justiça estabelece a contratação de 20% de negros, 20% de mulheres e 5% de pessoas com deficiência física para assessoramento do Ministério. Em 2002, o Ministério das Relações Exteriores concedeu vinte bolsas de estudos federais aos afrodescendentes que se preparavam para o concurso de admissão ao Instituto Rio Branco (MOEHLECKE, 2002).

Conforme Moehlecke (2002), no que se refere ao ensino superior, foi determinada por lei do estado do Rio de Janeiro que 50% das vagas dos cursos de graduação das instituições estaduais seriam destinadas aos discentes de escolas públicas e 40%, aos discentes negros e

pardos. Já em relação à população indígena, o governo do Paraná garantiu que, a partir de 2002, seriam destinadas aos índios três vagas para cada uma das cinco universidades estaduais, ou seja, 15 vagas no total.

Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22) retratam essas questões de exclusão dos grupos minoritários ao pontuar a ação afirmativa como “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades”.

O Supremo Tribunal Federal (STF) por unanimidade em 2012 decidiu que as ações afirmativas são constitucionais e políticas essenciais para diminuir as desigualdades e discriminações existentes no país.

Para Omena Santos (2013), o sistema educacional e a sociedade da qual esse sistema faz parte é conduzido pela mesma lógica: a desigualdade. Ao esclarecer os conceitos de diferenças e desigualdades, a autora atribui que essas últimas são estabelecidas socialmente:

Diferenças nos remetem à diversidade cultural, étnico-racial, de costumes e de crenças e valores das diversas sociedades e dos diversos grupos que compõem as sociedades complexas. Desigualdades, por sua vez, são resultantes da postura individual e/ ou coletiva, social e historicamente construída, de intolerância, de incompreensão e de preconceito mediante as diferenças. Portanto, diferenças são inerentes à sociedade, desigualdades são por ela estabelecidas (OMENA SANTOS, 2013, p. 67).

Importante lembrar que a Constituição Federal de 1988 garante, em seu Art. 5º, que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]”. Essa igualdade formal de que trata a Constituição brasileira difere da igualdade material apontada por Carreira (2005), que consiste em eliminar ou diminuir as desigualdades sociais mediante o tratamento igualitário para todos os indivíduos. Nesse sentido, para o autor, as ações afirmativas são medidas constitucionais que visam a suprimir ou reduzir as desigualdades entre os cidadãos, porém cabe aqui mencionar o conceito de Aristóteles de igualdade, que consiste em tratar, igualmente, os iguais, e desigualmente, os desiguais, na medida de suas desigualdades.

Em 2012, o Governo Federal sanciona a Lei nº 12.711/2012, a chamada Lei de Cotas, e, a partir daí, as desigualdades passaram a ser tratadas de outra maneira. Essa Lei garante que as IFES destinem, no mínimo, 50% de suas vagas a discentes cotistas. São considerados cotistas, conforme a Lei de Cotas, os discentes egressos integralmente do ensino médio

público, em cursos regulares ou da educação de jovens e adultos. Critérios sociais e raciais são levados em consideração na distribuição das vagas, sendo reservadas às cotas 50% do total de vagas da Instituição, as quais são subdivididas da seguinte forma:

Metade para estudantes de escolas públicas com renda familiar bruta igual ou inferior a um salário mínimo e meio per capita e metade para estudantes de escolas públicas com renda familiar superior a um salário mínimo e meio. Em ambos os casos, também será levado em conta percentual mínimo correspondente ao da soma de pretos, pardos e indígenas no estado, de acordo com o último censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (OMENA SANTOS, 2013, p. 82).

Ainda, conforme Omena Santos (2013) cita, para democratizar o acesso e permanência dos discentes das classes populares no ensino superior, foi criado o programa Conexões de Saberes pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da Portaria nº 01/2006, e pela Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (SECAD), com execução financeira do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Os objetivos previstos pelo programa são, principalmente, relacionados à infância e à juventude.

Formação de cidadãos conscientes dos problemas sociais e aptos a atuarem como líderes em seu próprio território, modificando tal realidade; estímulo de maior articulação entre a instituição universitária e as comunidades populares, com a devida troca de saberes, experiências e demandas; proposição de condições para maior acesso e permanência, com qualidade, dos estudantes oriundos das favelas e periferias nas instituições de ensino superior (OMENA SANTOS, 2013, p.73).

Como conclui Omena Santos (2013), garantir o ingresso e a permanência ao ensino superior àqueles que historicamente foram excluídos não é suficiente, sendo necessário construir as condições para a universalização do ensino superior público, gratuito e de qualidade, de forma que a universidade deixe de ser um espaço dos privilegiados pelas suas condições materiais e passe a ser o espaço da pluralidade, da diversidade.

As diferenças entre indivíduos relacionadas à raça, etnia, gênero, orientação sexual, cultura, idade e deficiência têm tornado a força de trabalho heterogênea, e isso leva as organizações a pensarem em gerenciar a própria diversidade (IRIGARAY, 2008). Esse pensamento é compartilhado por Pereira e Hanashiro (2010), ao afirmarem que a sociedade está cada vez mais heterogênea, o que demanda uma gestão eficiente por parte das organizações para lidar com essa força de trabalho diversa, sendo esse um desafio para os gestores.

2.3 Gestão da diversidade nas organizações: modelos teóricos e práticas de diversidade

Nos próximos itens, abordaremos os aspectos relacionados à gestão da diversidade nas organizações, sua origem, conceitos, benefícios e custos, práticas da diversidade, modelos de gestão da diversidade, as críticas, os resultados de pesquisas voltados para essa temática e, para finalizar, abordaremos o silêncio e omissão nas organizações.

2.3.1 Origem e conceitos

Conforme afirmam Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade surgiu nas décadas de 1960 e 1970, nos EUA, como práticas alternativas às políticas de ação afirmativa impostas por legislação. Essas práticas eram vistas como socialmente mais justas para administrar a força de trabalho nas organizações, além de mais efetivas, uma vez que têm como base critérios meritocráticos para enfrentar as desigualdades sociais, e não o favorecimento por pertencer a grupos minoritários, conforme defendiam as políticas de ações afirmativas. Visto que as ações afirmativas no Brasil não são tão efetivas, as práticas empresariais inovadoras, isto é, a gestão da diversidade por empresas é uma prática desejável, uma vez que representa iniciativas promissoras de inclusão social, podendo, assim, atrair e desenvolver novas competências, conforme assinala Fleury (2000).

Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), “o primeiro trabalho de relevância a usar o termo gestão da diversidade, foi o de Robert Roosevelt Thomas (1990), em artigo para a *Harvard Business Review*”, o qual se posicionou favoravelmente à substituição das políticas públicas de ação afirmativa pela gestão da diversidade, uma vez que aquela contrariava o princípio da meritocracia. No Brasil, a gestão da diversidade nas organizações se deu a partir da década de 1990, sendo o primeiro estudo na área de administração sobre a gestão da diversidade apresentado por Fleury (1999, 2000), cujos resultados apontam que as práticas de gestão da diversidade implementadas na maioria das empresas brasileiras vieram das subsidiárias de empresas multinacionais e que essa prática fez acreditar que uma força de trabalho diversa poderia conduzir as organizações à obtenção de uma vantagem competitiva (FLEURY, 2000).

O conceito de gestão de diversidade assume diferentes significados entre os autores, assim como o conceito de diversidade (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). As polêmicas sobre a gestão da diversidade existem por não haver um acordo entre diferentes estudiosos sobre o seu significado e finalidade (PEREIRA, 2010). O entendimento desse conceito, para Cox Jr.

(1994, p.11), refere-se ao planejamento de práticas com vistas às potenciais vantagens de uma força de trabalho diversa: “Administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens”. Esse entendimento tem a concordância de Fleury (2000), para quem a gestão da diversidade significa adicionar valor à organização.

Na perspectiva de ganhos de competitividade, Fleury (2000, p. 20-21) afirma que a “Gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial a diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”, tendo como objetivo principal “Administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”, o que pode ser realizado com políticas de recrutamento que integrem os critérios relacionados à diversidade do mercado de trabalho.

O entendimento de Cox (1994) e Fleury (2000) encontra concordância em vários autores. Dessler (2003, p. 49), por exemplo, afirma que “Gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais como discriminações e preconceitos”. Thomas (1996) considera que a gestão da diversidade consiste em criar e preservar um ambiente corporativo que propicie a todos os indivíduos desenvolverem seu potencial, visando à realização dos objetivos da empresa.

Gerenciar a diversidade vai além de dar oportunidade iguais de trabalho para os grupos minoritários, pois é preciso alinhar os objetivos pessoais com os da organização, de maneira que o potencial existente, tanto das diferenças, bem como das semelhanças entre os indivíduos, colabore para melhores resultados da empresa (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Importante destacar a observação de Saji (2005) ao considerar a complexidade e dificuldade de promover a diversidade na prática, tendo em vista que as organizações brasileiras fazem parte de um ambiente em que o preconceito e a discriminação contra grupos minoritários sempre existiram, não sendo esses ainda reconhecidos pela sociedade.

A perspectiva dos benefícios organizacionais é, portanto, o foco do conceito de gestão de diversidade, a qual envolve o planejamento sistemático de ações:

A gestão da diversidade envolve programas sistemáticos e planejados ou procedimentos que são concebidos (a) para melhorar a interação entre os diversos povos, especialmente as pessoas de diferentes etnias, sexos, ou culturas; e (b) para fazer esta diversidade uma fonte de criatividade,

complementaridade e uma maior eficácia organizacional, ao invés de uma fonte de tensão, conflito, falta de comunicação, ou restrição sobre a eficácia, progresso e satisfação dos colaboradores (HAYS-THOMAS, 2006, p. 12).

Diante das diversas contribuições conceituais sobre gestão da diversidade, vislumbra-se tratar-se de um processo gerencial administrativo que consiste em planejamento e posterior execução de práticas ou programas que visem ao pleno desenvolvimento do potencial de todos os indivíduos, de forma que os objetivos pessoais e organizacionais estejam alinhados a fim de atingir resultados estratégicos para a organização, bem como construir um ambiente interativo em que tanto as semelhanças, bem como as diferenças, sejam reconhecidas e valorizadas (COX Jr., 1994; THOMAS, 1996; FLEURY, 2000; DESSLER, 2003; HAYS-THOMAS, 2006; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Holzer e Neumark (2000) mencionam que, devido à escassez de estudos existentes sobre as práticas de diversidade, não se pode garantir o efeito que ela causa na produtividade, lucratividade e para os indivíduos beneficiários dessas práticas, uma vez que os estudos apontam que ainda não há fatos que possam comprovar que a diversidade traga consequências positivas ou negativas para os negócios. Nessa mesma direção, Lynch (2005) aponta que os estudos existentes sobre gestão da diversidade são também insuficientes e as vezes até inconclusivos, observando que “há em torno da gestão da diversidade um consenso às escuras sobre a sua efetividade nas organizações, tratando-se mais de uma questão de fé, do que de fato” (LYNCH 2005, p. 43).

Contudo, autores como Eron e Golembiewski (1995), Thomas e Ely (1996), Cox Jr. (2001) e Limongi-França (2004) acreditam que a diversidade seja relevante para o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações, trazendo retorno positivo quando eleva o moral dos trabalhadores, aumenta a criatividade e produtividade, incrementa o acesso a novos segmentos do mercado, contribui para a solução de problemas e tomada de decisões, desenvolve uma imagem positiva perante clientes e fornecedores, enriquece o clima organizacional e propicia troca de conhecimentos e valores. Já outros autores apontam que a diversidade traz resultados negativos, tais como: rotatividade; absenteísmo; obstáculos à alta performance, devido ao aumento de conflitos e falhas na comunicação; segregação, indiferença e o medo do desconhecido (COX JR.; 2001; MENDES; LIMONGI-FRANÇA, 2004). Mesmo que existam inconsistências sobre o tema, Triandis (2003) argumenta que a diversidade da força de trabalho vem conquistando espaço nas organizações de vários países, como nos Estados Unidos, Austrália e, até mesmo, no Brasil.

Cardoso et al. (2007) citam exemplos de empresas no Brasil, como Banco ABN AMRO Real, Intermédica, Fundação Bank Boston, White Martins, Avape, Gelre, Pão de Açúcar e Prodam, que valorizam a diversidade de culturas e, por confiarem e acreditarem nos seus efeitos potenciais, implantaram a gestão da diversidade. Em relação à administração da diversidade, Cox Jr (1993) menciona que um ambiente multicultural traz benefícios potenciais, como:

- a) atrai e retém os melhores talentos no mercado de trabalho;
- b) desenvolve os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados;
- c) promove a criatividade e a inovação;
- d) facilita a resolução de problemas;
- e) desenvolve a flexibilidade organizacional.

Apesar dos aspectos positivos da diversidade, Cox Jr (1993) aponta como maior preocupação das organizações a identificação de conflitos entre grupos socialmente distintos, devido à baixa identificação e coesão grupal. Cox Jr, Lobel e McLeod (1991) identificaram ainda outras dificuldades na gestão da diversidade, como a alta rotatividade; conflitos interpessoais e problemas na comunicação. Entretanto, mesmo com alguns pontos negativos, a gestão da diversidade tem sido considerada no meio corporativo como uma forma de lidar com a força de trabalho cada vez mais heterogênea, conforme os estudos apresentados no item a seguir.

2.3.2 Práticas de diversidade nas organizações

Adotar a gestão da diversidade para usufruir de seus benefícios requer a implementação de políticas e práticas, as quais Pereira e Hanashiro (2010, p. 675) descrevem como aquelas atividades “pelas quais as pessoas compartilham de conteúdo, de processos e de significados sobre como agir diante das diferenças que há entre os indivíduos, seja de gênero, raça, nacionalidade, religião etc. ou de quaisquer dimensões visíveis ou menos visíveis, profundas ou superficiais”. Estudos empíricos sobre a gestão da diversidade nas organizações apontam para o conjunto dessas atividades implementadas para considerar a força de trabalho diversa. Fleury (2000), por exemplo, desenvolveu uma pesquisa exploratória em seis empresas, uma brasileira e cinco subsidiárias de multinacionais norte-americanas, com objetivo de descrever as principais políticas e práticas efetivamente implantadas para o gerenciamento da diversidade cultural.

No estudo realizado por Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011), as empresas Eurofarma, Volvo, BV, Sabin e Caterpillar, no que se referem às práticas de diversidade dirigidas para grupos considerados minorias, como mulheres, pessoas com deficiência, homossexuais e negros, estão presentes em três categorias: obrigação legal (as práticas e benefícios estão restritos ao cumprimento da lei); obrigação social-legal (as práticas e benefícios vão além do exigido por lei, porém restringem-se a um grupo); e múltiplas iniciativas (as práticas e benefícios caminham para incluir a diversidade de modo mais amplo). Diante da análise dos autores, a Eurofarma é uma empresa inserida na categoria “múltiplas iniciativas”, pois, de acordo com as informações pesquisadas, foram encontradas práticas de diversidade que beneficiam mulheres, pessoas com deficiência e homossexuais. Já a Caterpillar, o Laboratório Sabin e a BV Financeira são incluídas na categoria “obrigação social-legal”, isto é, as práticas dessas empresas vão além do cumprimento da lei. E, em relação à categoria obrigação legal encontra-se a Volvo, que restringe suas práticas de diversidade apenas ao cumprimento da lei.

As políticas e práticas de diversidade identificadas nos estudos de Fleury (2000) e Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011) estão sintetizadas no Quadro 3, ressaltando-se que, no estudo de Fleury (2000), foram mencionados apenas os setores de atuação das empresas, sem identificá-las.

Quadro 3 - Síntese das práticas de diversidade desenvolvidas nas empresas

Empresas ou Áreas de Atuação	Práticas de Diversidade
Volvo	<ul style="list-style-type: none"> • Licença-maternidade de seis meses. • Inserção das mulheres em cargos de chefia.
Caterpillar	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento médico periódico para as gestantes. • Inserção das mulheres em operações de empilhamento e pintura. • Parceria Caterpillar e APAE (pessoas com deficiências mentais leves) a executarem atividades operacionais e de escritório da empresa.
BV Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Na Semana da Mulher, as funcionárias fazem massagem, participam de palestras e sorteios. • As mulheres são liberadas para sair mais cedo quando estão com problemas pessoais. • A empresa oferece vagas para pessoas com deficiência e benefícios como: remuneração atrativa, vale-transporte, vale-alimentação, assistência médica e odontológica, auxílio creche ou babá, seguro de vida e bônus empresarial.
Sabin	<ul style="list-style-type: none"> • 70% das mulheres ocupam cargos de chefia na empresa, 73% do quadro são mulheres (2010). • Ajuda financeira para: casamento, enxoval da criança e para os custos com a babá. • As gestantes assistem às palestras educativas, participam do concurso de salão de beleza, ganham descontos para cabeleireiro. • Empresa apoia gravidez de funcionárias.

Empresas ou Áreas de Atuação	Práticas de Diversidade
Eurofarma	<ul style="list-style-type: none"> • Minissalão de beleza na Sede da empresa. • Creche anexada à empresa para crianças de 4 a 6 anos. • Grávidas podem emendar sua licença maternidade com suas férias. • Desde 2007, a Eurofarma adotava a licença maternidade de seis meses para as mulheres. • Horário flexível de trabalho para todas as funcionárias. • Encontro de Gestantes de Olhar Materno, que orienta as mulheres na gestação. • Os funcionários homossexuais têm direito de estender a assistência médica para seus companheiros. • Oferece oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência. • Incentiva a prática de atividades físicas de seus funcionários com deficiência.
Computadores/comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de não haver nenhuma política de recrutamento que vise, explicitamente, a aumentar a diversidade, a força de trabalho é diversificada. • Identificação e eliminação das barreiras à promoção de carreira.
Química	<ul style="list-style-type: none"> • A abordagem da diversidade está apenas focada na mulher. • Treinamento de diversidade nos EUA. • Iniciando programas internos de treinamento. • Comunicação sobre programas de diversidade. • Políticas de recrutamento e carreira: em relação à mulher.
Têxtil	<ul style="list-style-type: none"> • Iguais oportunidades para negros e mulheres. • Promoções e carreira são, no entanto, primariamente focadas na mulher. • Programas de treinamento sobre diversidade. • Comunicação interna sobre programas de diversidade
Eletrônica	<ul style="list-style-type: none"> • Os programas de participação nos lucros incluem todos os empregados. • O planejamento administrativo da carreira deve indicar mulheres e negros.
Química	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias de Los Angeles estão estudando como implementar o programa de diversidade da matriz.
Cosméticos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de recrutamento, visando a uma força de trabalho diversificada. • Desenvolvimento de oportunidades de carreira para todos os funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fleury (2000), Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011).

Em ambos os estudos citados, é possível identificar que o maior foco de atenção da gestão da diversidade se centrou nas mulheres, o que restringe o conceito de diversidade às diferenças de sexo. Ainda, os resultados evidenciados refletem o comportamento da sociedade e das organizações brasileiras, nas quais, conforme apontam Fleury (2000), Hanashiro e Carvalho (2005), Coutinho (2006), Santos et al. (2008) e Cintra e Cosac (2008), as desigualdades de direitos entre homens e mulheres ainda persistem, assim como a forte discriminação dos negros, homossexuais e pessoas com deficiência. (SICHEROLLI, MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Sobre essa ênfase, Fleury (2000, p. 23) esclarece que “a decisão de começar o programa pelas mulheres, aumentando a participação feminina na composição do corpo de

funcionários, é justificada pelo fato de a mulher se encontrar disponível nas diversas profissões”. Já os negros não têm essas mesmas oportunidades, visto que algumas ocupações exigem maiores qualificações para as quais eles não se encontram habilitados e capacitados, o que reflete as desigualdades presentes na sociedade brasileira. Para a autora, os projetos desenvolvidos pelas empresas pesquisadas estavam ainda no início e, em termos de políticas e práticas, as subsidiárias estavam acompanhando o que ocorria nas matrizes para avaliar sua aplicabilidade e possível adaptação à realidade brasileira (Fleury, 2000).

A implantação de práticas de gestão da diversidade pode ocorrer motivada pela pressão das matrizes ou com o propósito de a organização melhorar sua imagem perante a sociedade. A consequência disso é a adoção de programas de fachada que, de fato, atraem “minorias”, mas terminam por, implicitamente, discriminá-las, configurando, ainda que sem intenção, uma prática de exclusão. A decisão de implantar políticas e práticas voltadas para a diversidade deve se basear tanto na crença dos princípios de justiça que norteiam a questão, bem como em uma análise realista de negócios que garanta a viabilidade e a sustentação das ações implementadas (MENDES, 2004).

Ainda em relação às práticas de diversidade, vale destacar os programas que empresas, como Google, Oracle e Dell, vêm desenvolvendo nos últimos anos para estimular a participação feminina na área de tecnologia, tendo em vista o pequeno número de mulheres trabalhando nessa área e por serem iniciativas não vinculadas à obrigatoriedade legal. Como exemplo disso, o programa Oracle’s Women Leadership (OWL) destaca que a intenção não é incentivar a concorrência das mulheres com o talento dos homens, mas, sim, agregar valor ao mercado de trabalho a partir das diferenças presentes nas mulheres. Além dessas empresas, destacam-se também as práticas de diversidade de empresas como o Bank Boston, a Intermédica e a Serasa (MENDES, 2004), uma vez que são práticas pouco comuns e, principalmente no caso da Intermédica que oferece oportunidade aos aposentados para voltarem ao mercado de trabalho, isto mostra que essa empresa reconhece e valoriza a diversidade no ambiente de trabalho. No Quadro 4, sintetizamos tais práticas, com as respectivas empresas.

Quadro 4 - Empresas X Práticas de Diversidade

Empresas	Práticas de diversidade
Oracle	<ul style="list-style-type: none"> • Criou o Oracle’s Women Leadership (OWL) para ampliação do networking, o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências entre as executivas da Oracle, clientes e parceiros da empresa. • Palestras sobre saúde feminina e discussões sobre o papel da mulher no mercado de

Empresas	Práticas de diversidade
	trabalho.
Dell	<ul style="list-style-type: none"> • Criou um grupo de WISE (Women in Search of Excellence, algo como Mulheres na Busca por Excelência) para apoiar e promover a tolerância e o respeito à diversidade dentro da companhia, além de incentivar a aquisição, a promoção e a retenção das mulheres. • Programa “Lições de Liderança”, no qual executivos da companhia se reúnem com os funcionários para contar suas experiências de carreira, com dicas específicas para as mulheres.
Google	<ul style="list-style-type: none"> • Criou o Computer Science Academy, que consiste em aulas práticas e teóricas para aprofundar os conhecimentos em Ciências da Computação, no Vale do Silício, por 3 meses, para 15 mulheres latino-americanas. • Women Techmakers, que visa a celebrar as mulheres que já atuam em tecnologia, além de estimular outras a investirem na carreira. • Women@Google, que consiste em uma rede global com 4 mil participantes da empresa, cujo foco tem três pilares: conexões, desenvolvimento e comunidade.
Bank Boston	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de uma ação afirmativa com 21 jovens negros, denominada “Geração XXI”. A iniciativa visa garantir melhores condições de desenvolvimento até o final da universidade.
Intermédica	<ul style="list-style-type: none"> • Desde 1998, desenvolve o “Programa Especial de Admissão de Aposentados”, visando a absorver mão de obra produtiva com poucas oportunidades no mercado de trabalho (5% de seu quadro de funcionários são aposentados).
Serasa	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos no “Programa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência”, cujo objetivo é oferecer capacitação profissional a esse segmento social.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Aguilhar (2014) e Mendes (2004).

A recepção de práticas de diversidade por parte dos membros da organização também é um tema que chama a atenção de estudiosos. Nessa direção, Ashikali e Groeneveld (2015, p.1) afirmam que, com base na “teoria da troca social, é esperado que os funcionários que valorizam positivamente as práticas de gestão da diversidade vão retribuir mostrando por meio de atitudes e comportamentos que são valorizados pela organização”. Na perspectiva de que os membros da organização (sejam esses beneficiários ou não dos programas) valorizam ou não essas práticas, Pereira e Hanashiro (2010), afirmam que não há na literatura aceitação unânime por parte dos indivíduos em relação a esses programas, ainda que sejam relevantes para as organizações.

As autoras demonstram que estudos realizados sobre as atitudes das pessoas em relação aos programas de diversidade retratam os indivíduos que são contra e aqueles que são a favor desses programas nas organizações, sendo possível identificar duas vertentes psicológicas de aceitação e duas de rejeição em relação às atitudes diante das práticas da diversidade. A partir dessas vertentes, as autoras sugerem uma proposta de modelo teórico das atitudes diante das práticas organizacionais em duas dimensões: uma, envolvendo as atitudes

de aceitação e rejeição das práticas de diversidade, e a outra, envolvendo os *stakeholders*, isto é, os indivíduos beneficiados ou não beneficiados por essas práticas.

Cabe ressaltar, de acordo com Pereira e Hanashiro (2010), que este modelo é limitado, tendo em vista que os estudos que serviram de base para a elaboração dessa proposta de modelo são de origem estadunidense, os quais abordam, principalmente, as ações afirmativas (compulsórias). O conhecimento em relação à atitude de um indivíduo diante de determinadas situações possibilita que se façam inferências acerca de seu comportamento (FAZIO; WILLIAMS, 1986), podendo esse comportamento ser de aproximação ou de distanciamento da situação vivenciada (LIMA, 2000). Portanto, por meio das atitudes das pessoas, pode-se deduzir como elas se comportam diante das práticas de diversidade no contexto organizacional.

Pereira e Hanashiro (2010) apresentam uma matriz das atitudes diante das práticas organizacionais voltadas para a diversidade composta por quatro quadrantes (Quadro 5), após cruzamento das dimensões de aceitação e rejeição e da dimensão dos indivíduos beneficiados e não beneficiados.

Quadro 5 - Atitudes diante de práticas organizacionais voltadas para a diversidade

	Indivíduos não beneficiados por práticas de diversidade	Indivíduos beneficiados por práticas de diversidade
Atitudes de aceitação	Quadrante I Aceitação com base na crença na justiça social	Quadrante II Aceitação com base no interesse pela obtenção de ganhos
Atitudes de rejeição	Quadrante III Rejeição com base na discriminação reversa	Quadrante IV Rejeição com base no receio ao estigma

Fonte: Adaptado de Pereira e Hanashiro (2010).

No quadrante I, encontra-se a primeira abordagem, aceitação baseada na justiça social. Pereira e Hanashiro (2010) salientam que é importante conhecer as atitudes favoráveis dos membros não beneficiados pelas práticas de diversidade, pois são indivíduos que podem atuar como gestores ou pares dos membros minoritários, os quais podem apoiar ou resistir às práticas de diversidade. Os indivíduos não beneficiados por práticas de diversidade têm atitudes favoráveis a essas práticas e apoiam os privilégios e favorecimentos dos grupos sociais considerados minorias, que podem ser mulheres, negros, pessoas com deficiência e outros grupos de culturas diversas, portanto, essa abordagem evidencia uma gestão da diversidade baseada na valorização das diferenças.

No quadrante II, está a segunda abordagem, que é focada na aceitação com base na obtenção de ganhos. Esse quadrante mostra que as reações de interesse das pessoas às práticas de diversidade originam-se mais de interesses coletivos do que das preocupações particulares, já que, de forma individual, as conquistas podem ser restritas (VEILLEUX; TOUGAS, 1989). Essa atitude é explicada por Tougas et al. (1991, p.764) da seguinte maneira:

Um membro de um grupo minoritário que sofre de desvantagem utiliza-se primeiro de estratégias de mobilidade individual para melhorar a sua condição. Contudo, quando falha nesse objetivo, ele torna-se convencido de que seu status é coletivamente determinado e ilegítimo, se considerado particularmente. A partir desse ponto, ele passa então a acreditar que estratégias coletivas têm precedentes sobre as individuais.

Já no quadrante III, está a terceira abordagem, que se refere às atitudes de rejeição com base na discriminação reversa. Essas atitudes ocorrem quando os membros de grupos não beneficiados têm atitudes negativas em relação às práticas de diversidade que favorecem os grupos beneficiados. Essas práticas são percebidas pelos indivíduos não beneficiados como ameaça e, por isso, esses se tornam resistentes por se sentirem discriminados ou vítimas em desvantagem diante do grupo beneficiado.

No quadrante IV, encontra-se a quarta e última abordagem, que se referem às atitudes de rejeição com base no receio do estigma, o que acontece por parte dos próprios indivíduos beneficiados, pois esses acreditam serem menos qualificados e menos competentes, uma vez que os processos de recrutamento e seleção baseados em aspectos determinados na legislação (ações afirmativas) não consideram a qualificação e a competência como critérios para contratá-los (KEELEY; MICHELA, 1980). De acordo com essa abordagem, mesmo que tenham competência, esses indivíduos acreditam que não serão vistos dessa forma, o que acarreta a eles próprios um sentimento negativo em relação às suas capacidades. Segundo Heilman e Alcott (2001), esse estigma faz com que eles sejam prejudicados em relação a promoções, uma vez que gestores podem acreditar que sejam menos competentes.

Cabe ressaltar, conforme pontua Pereira e Hanashiro (2010), que esse modelo se centra no nível individual, uma vez que trata das tendências individuais diante das práticas de diversidade. Para as autoras, esse modelo precisa ser testado empiricamente para que tenha aprofundamento teórico mais efetivo, lembrando que sua origem se refere a uma realidade social e legal estadunidense, portanto, diferente da realidade brasileira. Conforme as autoras:

O conhecimento dessas atitudes, dos grupos não dominantes (“diversos”) e dominantes, talvez permita desenvolver práticas de diversidade mais efetivas e menos homogeneizantes, reconhecendo as diferenças individuais e entendendo que diversidade diz respeito à variedade de identidades sociais e culturais, como declara Cox Jr. (2001), e não apenas para aqueles grupos considerados não dominantes nas organizações (PEREIRA; HANASHIRO, 2010, p. 11).

No que diz respeito à efetividade da gestão da diversidade nas organizações, de um lado, existem autores (THOMAS, 1990; COX JR., 1991; LIFF 1997) que primam pela diferença de identidade social entre as pessoas, considerando mais importante as características sociais, como raça², gênero, religião, idade, etc. Esses autores acreditam que é a valorização das diferenças entre diversos grupos sociais que gera a competitividade para as organizações e têm como crença principal que nem todos têm as mesmas oportunidades, visto que essas precisam ser criadas, uma vez que as necessidades de cada grupo são diferentes e devem ser respeitadas.

Por outro lado, estão os autores que enfatizam a identidade pessoal (KANDOLA; FULERTON, 1994; KONRAD; LINNEHAN, 1995) que têm como princípio básico a crença de que todos os indivíduos têm oportunidades iguais nas organizações, portanto, acreditam que é mais importante a competência e o mérito de cada um, independentemente de quem seja, a qualidade que tenha ou a qual categoria pertença, e sim sua competência em gerar resultados para a organização. Portanto, essa abordagem nega as diferenças entre as pessoas, sendo uma gestão baseada na dissolução das diferenças e não na sua valorização.

Portanto, a gestão da diversidade pode contribuir para dissolução das diferenças, como também para valorizá-las, dependendo do modelo de gestão adotado pela organização e do envolvimento e habilidade do gestor para lidar com uma equipe de trabalho culturalmente diversa. Conforme conclusão de Pereira e Hanashiro (2007) não se pode dizer quais dessas dimensões causam melhor impacto nas organizações ou qual modelo é mais importante.

Imagina-se que tanto os valores culturais quanto a percepção de justiça organizacional sobre as práticas de diversidade podem influenciar na escolha pela adoção por um ou outro modelo, ou ainda, a compreensão de que esses modelos podem não ser opostos, mas simplesmente complementares, como sugere a Teoria da Identidade Social” (PEREIRA; HANASHIRO, 2007, p.11).

² Nossa concepção sobre raça é que essa é um termo socialmente construído, porém retratamos o termo da mesma forma que os autores referidos trataram.

De acordo com Blake e Cox Jr. (1991), a gestão da diversidade diz respeito a várias atividades de gestão referentes à contratação e utilização eficaz de pessoas de origens culturais diferentes. Compartilhando dessa visão, Thomas Jr. (1991, p.10) afirma que “gestão da diversidade é um amplo processo gerencial para desenvolver um ambiente que funciona para todos os empregados”. Portanto, para esse autor, a diversidade precisa ser abordada e debatida concomitantemente em todos os níveis, quais sejam: individual, interpessoal e organizacional.

Saraiva e Irigaray (2009), Garcia e Souza (2010) e Souza, Silva e Carrieri (2012) opõem-se à ideia de defender a eficácia dos programas de valorização da diversidade, em razão da divergência existente entre o discurso enunciado pelas organizações e a prática, o que é constatado diante de preconceito e discriminação que ocorrem no ambiente das organizações. Ainda sobre a eficácia da gestão da diversidade, Ashikalli e Groeneveld (2015, p.14), com base nos resultados do estudo que realizaram em um órgão público holandês, entendem que essa é explicada pela liderança transformacional e pela cultura organizacional. Isso também é entendido por Conceição, Ribeiro e Novaes (2015), que advogam que as formas de combater o preconceito devem se apoiar não só em mudanças na cultura, mas também no comportamento e no hábito dos indivíduos e, ainda, na exigência de que as práticas de gestão levem em consideração a questão da ética e as necessidades dos membros da organização.

Para implantar um sistema de gestão da diversidade, é necessário que as organizações tenham um entendimento amplo da diversidade, foco e condições de investir em tempo e pessoal, pois tirar vantagem das diferenças das pessoas é a chave para um ambiente inovador e criativo (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004). A existência de alguns elementos garante que o processo de gestão da diversidade tenha êxito, conforme ressaltam Oliveira e Rodriguez (2004, p. 7):

- a) se já existe a crença de que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações;
- b) a visão, o compromisso e a participação do líder são mais poderosos do que qualquer declaração por escrito;
- c) a sustentação da diversidade se assenta sobre valores que incluem a liberdade, a igualdade e a justiça;
- d) envolvimento de gerentes de todos os níveis;

- e) a diversidade deve ser integrada aos processos principais, pois isso assegurará o sucesso a longo prazo;
- f) todos os funcionários devem estar devidamente informados e conscientes da diversidade, de sua importância e do papel de cada um para seu funcionamento;
- g) avaliação permanente dos resultados;
- h) investimentos em treinamento e capacitação com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade;
- i) contratação e promoção de pessoas com experiências e perspectivas diferentes, recrutando-se pessoal de formas e fontes diversificadas;
- j) inclusão na avaliação de desempenho dos gestores o avanço do processo de mudança quanto à evolução da gestão da diversidade.

Entretanto, várias dificuldades estão presentes na implementação da gestão da diversidade, como problemas de comunicação e a coesão da equipe. A coesão do grupo é reduzida na diversidade cultural, pois as pessoas são atraídas pelos membros do grupo que se assemelham mais com elas, ou seja, em um meio de culturas homogêneas, as pessoas se sentem mais confortáveis e satisfeitas quando estão com aqueles com os quais têm afinidades, por isso a coesão pode ser comprometida quando o grupo é diverso. No que diz respeito à comunicação, uma maior heterogeneidade no grupo pode tornar a comunicação ineficaz pela falta de entendimento, o que, por sua vez, prejudica o desempenho na realização das tarefas e, conseqüentemente, provoca certos conflitos e ansiedade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

Ambientes heterogêneos são mais inovadores se comparados com ambientes homogêneos, concluem Oliveira e Rodriguez (2004). Os autores ainda pontuam que a gestão da diversidade não consiste em uma tarefa fácil e simples, pelo contrário, é uma gerência de complexidade, pois envolve a participação de todos os trabalhadores, desde os mais baixos até os mais altos escalões das organizações.

2.3.3 Críticas à gestão da diversidade

A gestão da diversidade recebeu críticas, principalmente, pelo seu foco fundamental se centrar nos objetivos da empresa e não nos indivíduos. Alves e Galeão-Silva (2004) destacam algumas críticas referentes aos programas de gestão da diversidade, principalmente, no Brasil, ressaltando que esses estão baseados na ideologia tecnocrática e na ideologia da democracia racial. A defesa em prol da gestão da diversidade baseia-se, primeiramente, nos programas

internos das empresas em lugar das ações afirmativas, devido considerarem a meritocracia, e não favorecimento; e, segundo, pelo fato de que uma boa administração da diversidade leva a uma vantagem competitiva, o que, por sua vez, melhora o desempenho da organização, tendo em vista os efeitos positivos do ambiente multicultural (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Iniciativas de gestão da diversidade, quando implantadas, trazem benefícios para as pessoas que sofrem processos de discriminação, ou seja, quando os seus direitos lhes são negados. No entendimento de Alves e Galeão-Silva (2004, p. 28),

O determinismo técnico inserido no discurso da gestão da diversidade reproduz a lógica da máxima eficiência econômica presente na ideologia tecnocrática. A inclusão das minorias adapta-se à lógica produtiva: primeiro, as diferenças transformam-se em vantagem competitiva; em seguida, são transformadas em um recurso – a diversidade – que pode ser gerenciado. Por fim, as diferenças são neutralizadas ao serem transportadas para o campo em que todas as coisas são mercadorias.

Os autores argumentam que a gestão da diversidade aceita a diferença entre as pessoas na força de trabalho, porém de uma forma reducionista, pois essa gestão utiliza somente de técnicas para lidar com a diversidade, não se discutindo o contexto social da diferença e sua história. Dessa forma, a gestão da diversidade passa a fazer parte da ideologia tecnocrática e, combinada ao “mito da democracia racial, a gestão da diversidade contribui para a negação do preconceito por meio da redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 28). Na visão desses autores, o termo gestão engloba todos os procedimentos fundamentais para medir e controlar a diversidade. Ao reduzir um problema social à dimensão técnica, elimina-se o caráter político da questão, ou seja, transfere-se a responsabilidade do problema do âmbito do governo para as empresas.

Alves e Galeão-Silva (2004) mencionam algumas críticas principais à gestão da diversidade, como: implantação de práticas das multinacionais no Brasil, principalmente, norte-americanas, sem considerar o momento histórico e social do país; o mito da democracia racial que, devido à miscigenação brasileira, nega a existência do racismo e preconceito; dificuldade histórica de identificar certos grupos discriminados por causa da própria miscigenação; e a ambiguidade em relação ao discurso dos gestores sobre a negação do racismo.

Essa ambiguidade é também considerada no pensamento de Fleury (2000), quando a autora discute o paradoxo existente em nossa sociedade em relação ao racismo e preconceito:

por um lado, o país valoriza sua origem diversificada, pois isso confere um tom plural às suas manifestações culturais; de outro lado, o Brasil “é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial” (FLEURY, 2000, p. 19).

Prosseguindo com a argumentação crítica contra a gestão da diversidade, Alves e Galeão-Silva (2004) citam que essa prática deve afirmar a existência da própria discriminação, pois não faz sentido lutar pela igualdade de oportunidades se não houver reconhecimento de que exista a discriminação. No Brasil, já vigorou a ideologia do mito da democracia racial, no entanto, atualmente, a nova ideologia é a diversidade administrada: enquanto a primeira supõe a negação da discriminação mediante a miscigenação, a segunda mostra a existência da discriminação.

Queiroz, Álvares e Moreira (2005) com base em sua pesquisa apontaram como possíveis barreiras e críticas à gestão da diversidade a não existência de membros da alta gerência no comitê de diversidade; a percepção por parte de alguns desses gestores considerarem o programa como perda de tempo; e o discurso apresentado pela matriz não ser incorporado nas práticas do dia a dia da gerência nas filiais.

Knights e Omanović (2015) realizaram um levantamento bibliográfico acerca dos diversos aspectos metodológicos e analíticos utilizados na pesquisa sobre diversidade e identificaram três vertentes principais por meio das quais a maioria dos estudos de diversidade poderia ser identificado: tradição positivista, interpretativista e crítica.

A tradição positivista e interpretativista têm algumas similaridades no que se refere à preocupação com os efeitos da diversidade, à necessidade de preencher lacunas na literatura e à preocupação com problemas gerenciais e para a vida organizacional dos executivos, porém diferem em alguma características, equanto alguns pesquisadores na tradição positivista preocupam com os efeitos da diversidade no desempenho organizacional, na tradição interpretativista muitos pesquisadores preocupam em entender o (s) significado (s) da diversidade (KNIGHTS; OMANOVIĆ, 2015).

A terceira vertente, tradição crítica, não tem sido tão abordada na literatura quanto as anteriores. Segundo análise de Knights e Omanović (2015), esta vertente tem duas concepções: tradição crítico-discursiva e a tradição crítico-dialética e, assim como na interpretativista, acredita que a diversidade é construída socialmente, contudo destaca a relevância das relações de dominação e de subordinação historicamente construídas para determinados grupos.

Concluem os autores que os estudos discursivos, apesar de desafiarem criticamente os discursos gerenciais por meio da relação poder/conhecimento, tendem a reforçar e reproduzir as desigualdades e discriminação no trabalho. Portanto, um “novo olhar metodológico é necessário para desenvolver métodos que focalizem o pensamento, o sentimento e o corpo atuante tão proeminente quanto a mente, cognição e racionalidade ao examinar práticas e discursos de diversidade” (KNIGHTS; OMANOVIĆ, 2015. p. 14).

Com o objetivo de fornecer um contexto mais amplo para a compreensão das críticas à gestão da diversidade, Lorbiecki e Jack (2000) voltam ao tempo, reconsiderando as quatro “voltas” sobrepostas em sua evolução: demográficas, políticas, econômicas e críticas.

Esses autores concluem que intervenções da gestão da diversidade, ao invés de criar um ambiente de tolerância e respeito no local de trabalho, parecem ter criado respostas de antagonismo e ressentimento por parte da "gestão diversificada". Ao expandir as críticas existentes, os autores argumentam que as iniciativas de gestão da diversidade podem se perpetuar, em vez de combater as desigualdades de trabalho; diminuir o legado de discriminação contra as minorias historicamente reprimidas no local de trabalho; continuar a prescrever categorias essencialistas da diferença e oferecer dualismos problemáticos para efetuar mudanças organizacionais. Por isso, os autores entendem que o discurso de gestão da diversidade deva ser construído dentro de um espaço teórico-social diferente e que a teoria pós-colonial pode nos fornecer uma nova perspectiva discursiva que é crítica, reflexiva e historicamente sensível.

Liff e Wajcman (1996) explicam que igualdade de oportunidades baseia-se no princípio de semelhança, enquanto que a gestão baseia-se no princípio da diferença. No trabalho, o princípio da igualdade supõe que as pessoas têm acesso a empregos, recompensas e benefícios, independentemente do grupo social a que pertencem, desde que tenham as mesmas habilidades e se comportem da mesma forma. Já a gestão da diversidade argumenta que o princípio da igualdade é prejudicial para pessoas, pois entende que existe apenas uma forma de trabalhar, ao passo que o princípio da diferença propõe que existem muitas formas diferentes de trabalhar e que essas devem ser reconhecidas e consideradas como benefícios para a organização, pois fornecem uma gama de interpretações alternativas.

Ao implementar políticas de gestão da diversidade em uma das maiores agência do governo federal australiano, Soldan e Nankervis (2014) constataram, pelos resultados da pesquisa, que as práticas reais de gestão da diversidade implementadas na agência raramente coincidem com as práticas desenvolvidas pelos formuladores de políticas de Recursos

Humanos (RH), assim, os resultados encontrados ficaram aquém do esperado. As explicações para a lacuna existente entre o que a política estabelece e seus resultados práticos possibilitam o levantamento de algumas críticas, tais como: a) falta de treinamento do gerente de linha, uma vez que os funcionários são promovidos a essas posições na agência sem terem recebido formação adequada e de apoio e, portanto, são mal equipados para gerir a diversidade e igualdade e a falta de competências de gestão de pessoas; b) falta de participação do gerente de linha na elaboração da política de gestão da diversidade; c) gerentes de linha parecem não ter autoridade, recursos, nem apoio de especialistas de RH ou executivos seniores para assegurar a sua implementação efetiva, embora a agência afirma que a gestão da diversidade é responsabilidade de todos; d) falta de esforços para avaliar a cultura interna e valores subjacentes, crenças e ideologias dos gerentes de linha e redefinições nos processos organizacionais; e e) modelos de boas práticas de gestão da diversidade desalinhados com as funções de gestão de RH, suas políticas, programas e o contexto ambiental geral.

Isso posto, há de se considerarem os resultados de pesquisas nacionais e estrangeiras que apontam para a ideia de que, por ter uma força de trabalho heterogênea, a gestão da diversidade bem administrada traz retornos positivos e vantagens para as organizações, indivíduos e para a sociedade. Quanto aos aspectos negativos da diversidade, esses também são discutidos nos resultados dos estudos, contudo, concluem que se bem gerenciados, eles podem reverter em vantagens.

2.3.4 Estudos empíricos sobre a gestão da diversidade em instituições públicas e privadas

Na literatura nacional pesquisada, encontram-se muitos estudos voltados para a temática da diversidade, principalmente, em empresas privadas, sendo raridade aqueles realizados considerando-se as instituições públicas. No que diz respeito, especificamente, aos estudos sobre a gestão da diversidade, o quantitativo é bem menor, tanto quanto às empresas privadas, quanto às instituições públicas. Nesta seção, apresentamos alguns estudos que contemplam a gestão da diversidade, seja em instituições públicas ou privadas, por entendermos que seus resultados podem subsidiar a análise do material empírico considerado para esta dissertação. O resumo referente aos objetivos, metodologias e resultados desses estudos encontra-se nos Apêndices A, B, e C.

Em relação à pesquisa de Baptista (2012) quanto ao porte das empresas, têm-se: em sua maioria (37%), pequenas; 30%, de médio porte; e 33% são grandes empresas, atuando nos

setores: serviços diversos, de saúde, automotivo, indústrias diversas e comércio varejista e sediadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais. Os funcionários foram escolhidos aleatoriamente para responderem ao questionário sobre clima organizacional, obtendo-se, com isso, o perfil do grupo.

Baptista (2012) afirma que, nas empresas pesquisadas, as práticas voltadas para o recrutamento e seleção de pessoas com deficiências são as mais comuns, pois visam a garantir o caráter compulsório da Lei de Cotas, a qual vem sendo cumprida rigorosamente por 10% das empresas pesquisadas. Já 40% delas estão diversificando suas ações no sentido de adaptar a estrutura física, mobiliário e sinalizações e, em algumas empresas, cerca de 6% da amostra, as ações para as pessoas com deficiências estavam atribuídas à responsabilidade social, e não à inclusão.

Na pesquisa de Baptista (2012) ficou constatado que as palestras educativas e de sensibilização são as práticas de RH citadas por 36% das empresas, que têm como objetivo incluir no ambiente de trabalho pessoas com deficiências. Algumas empresas focam no trabalho de sensibilização com os gestores, visando a ampliar a visão que esses têm em relação à deficiência, uma vez que são considerados disseminadores da diversidade em seu local de trabalho. Outras empresas apresentam um programa elaborado para inserir pessoas com deficiência no trabalho com palestrantes externos de renome, elaboração de folhetos explicativos, apadrinhamento e acompanhamento das pessoas com deficiência na empresa, dentre outras práticas associadas. Embora não conste no planejamento estratégico da empresa, foi verificado o alinhamento com a forma como estão sendo disseminadas as normas de conduta nas empresas.

Barros et al. (2016) desenvolveram uma pesquisa em duas instituições federais de ensino superior, apresentadas pelos autores como Universidade A (UA) e Universidade B (UB), na qual participaram 120 pessoas, sendo 34 docentes, 14 técnicos administrativos, 67 discentes e 04 discentes portadores de deficiência. Segundo os autores, na Universidade A (UA) e na Universidade B (UB), a deficiência visual foi a mais significativa entre os discentes e, por último, a deficiência física. O Núcleo de Educação Inclusiva (NEI) da UA e o Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI) da UB têm como objetivo promover ações e políticas destinadas à inclusão de pessoas com deficiência. Algumas ações realizadas pelos núcleos são: criação de material informativo e de divulgação; produção de material e cartilha da ANTT em braile; produção de material em áudio; compra de mesas adaptadas para cadeirantes para as unidades acadêmicas dos campi; preparação de manual informativo à

comunidade universitária sobre o tema; desenvolvimento de ações, como plano de ensino individualizado, equipamentos, orientação docente, monitoria específica, material braile ampliado, dentre outros.

De acordo com o NEI da UA, dos 8.500 discentes, apenas 66 são pessoas com deficiência e, conforme dados do NAI, na UB, dos 48.000 discentes, apenas 330 são pessoas com deficiência. Mesmo sendo um pequeno grupo de pessoas com deficiência nessas universidades, foi observado na pesquisa o comportamento social de desconforto por parte de docentes para ministrar aulas para essas pessoas com deficiência visual e, em relação aos técnicos administrativos, o desconforto parece ser mais brando (BARROS et al., 2016).

Foi constatado ainda pelos pesquisadores que mais de 70% dos discentes e docentes da UA e quase 50% dos docentes e discentes da UB agem com as pessoas com deficiência como se elas não apresentassem essas características, acreditando que esse comportamento facilita o relacionamento. Os técnicos, embora em um percentual menor, em torno de 40%, acreditam também que ignorar as deficiências dessas pessoas facilita o relacionamento (BARROS et al., 2016).

Outro comportamento social relacionado às pessoas com deficiência diz respeito aos estereótipos que atribuem graus de dificuldades maiores a essas pessoas dos que aos demais discentes, o que pôde ser constatado nessa pesquisa pelos docentes, ao citarem expectativas em relação à dificuldade de desenvolvimento nas disciplinas com maior carga horária para discentes com deficiência. Por outro lado, existem os rótulos que superestimam a capacidade dessas pessoas, podendo ser observada tanto nas declarações de docentes, bem como naquelas originadas de discentes, ao considerarem que esses discentes tendem a se destacar com um desempenho superior em relação aos demais de uma turma de aulas (BARROS et al., 2016).

Além dos resultados apresentados no Apêndice A concluem os autores que: existem divergências entre as práticas e planejamentos organizacionais e a realidade vigente; um dos principais dificultadores para a integração das pessoas com deficiência são as barreiras de acessibilidade; ações e políticas voltadas para a inclusão de pessoas com deficiência devem priorizar a eliminação ou redução de barreiras atitudinais, pedagógicas, arquitetônicas, de comunicação e de acesso à informação; o comportamento social, em geral, é permeado por diversas perspectivas preconceituosas. Assim, o processo de inclusão e integração das pessoas com deficiência é constante e deve ser construído de forma coletiva, desse modo, as universidades podem ir além de espaço do conhecimento e da produção científica para um

ambiente considerado de pluralidade, diversidade, respeito e igualdade (BARROS et al, 2016).

Irigaray e Freitas (2011) apresentam os dados referentes a uma pesquisa empírica realizada entre 2005 a 2008 sobre os efeitos da diversidade da força de trabalho em oito organizações de capital aberto e fechado, nacionais e estrangeiras, de médio e grande porte, que operam nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo. O objetivo da pesquisa foi investigar se as lésbicas e os gays se percebem como alvo de processos discriminatórios nas relações de trabalho. As 18 lésbicas entrevistadas são de diferentes idades, religiões, classes sociais, profissões e formações acadêmicas e foram selecionadas por conveniência, com a utilização da técnica de bola de neve, na qual uma entrevistada indica outra. Em relação aos resultados, constatou-se que as lésbicas se percebem discriminadas no trabalho, de forma implícita e explícita, sendo essa discriminação amenizada em função de maior poder aquisitivo, pele branca e conformidade com padrões estéticos brasileiros. As lésbicas se sentem mais confortáveis no ambiente de trabalho em situações como: a empresa possui e efetivamente implementa políticas de respeito às diversidades; quando seus colegas de trabalho demonstram-se abertos às diferenças e não fazem comentários jocosos e piadas; e quando trabalham com outros sujeitos, especialmente, chefes que compartilhem da mesma orientação sexual. As lésbicas percebem os discursos organizacionais como uma tentativa de homogeneização corporativa, cuja intenção é assemelhar todos os empregados apenas por trabalharem na mesma empresa (IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Com relação à pesquisa de Irigaray e Freitas (2013), o objetivo foi verificar quais estratégias de sobrevivência os indivíduos homo e bissexuais se valem para sobreviver em um ambiente de trabalho heterocêntrico. Os autores entrevistaram 57 homens, homo e bissexuais, entre 30 e 42 anos, que atuam em grandes e médias empresas nacionais e multinacionais do setor privado, nas áreas de informática, metalurgia e financeira, nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Os resultados constataram que existem homens homo ou bissexuais totalmente assumidos; parcialmente assumidos e os não assumidos. Ficou evidente, entre os totalmente assumidos (orientação sexual é abertamente declarada em todo contexto de sua vida social), que, embora se sintam confortável com sua orientação sexual, esses demonstraram desconforto em incorporar o parceiro à vida organizacional devido às resistências das pessoas a novos rearranjos familiares. Assim, esses indivíduos adotam as estratégias de “gladiadores” (posição de enfrentamento e lutam por seus direitos) ou “pacificadores” (evita qualquer tipo de conflito; dispostos a cooperar e trabalhar em equipe). Essa situação é consequência das

políticas organizacionais que não concedem às relações homoafetivas os mesmos benefícios sociais a que os casais heterossexuais têm direito, concluem os autores.

Quanto aos parcialmente assumidos, ou seja, que somente assumem sua homo ou bissexualidade para amigos e familiares, mas receiam em assumir no ambiente de trabalho, esses vivem uma vida dupla fictícia e, portanto, em constante estado de medo de serem descobertos, o que leva a uma intensa sobrecarga psíquica que pode ser somatizada, resultando em problemas de saúde. Além disso, optam por serem “gente boa” (bem humorados, tratam todos bem) ou “super homens” (destaca pela eficiência, dedicação total ao trabalho). E, finalmente, os não assumidos (homens que não assumem seu comportamento homo ou bissexual em nenhuma dimensão de sua vida social), revelam identidade heterossexual perante a sociedade, são casados, ou mantêm relacionamento fixo com mulheres, estão sempre junto de outros heterossexuais, evitam o contato social com indivíduos percebidos como gays e, constantemente, contam piadas sexistas e homofóbicas. Contudo, esses homens também mantêm relações sexuais com outros homens, optando por se apresentarem como “machão” (evitar contato social com gay), “sedutor” (tipo Don Juan, faz galanteios às mulheres) ou “invisível” (chamar o mínimo de atenção). Conforme Apêndice A, as estratégias de sobrevivência adotadas pelos homo e bissexuais para lidarem com sua orientação sexual no ambiente de trabalho reforçam o pressuposto de que eles são discriminados. Concluindo, os autores reforçam a responsabilidade da sociedade brasileira em reconhecer a cidadania dessa minoria, estendendo a ela os mesmos direitos legais dos heterossexuais.

O estudo de Fleury (2000), já citado em seção anterior, foi desenvolvido em cinco empresas subsidiárias de multinacionais e em uma brasileira com o objetivo analisar como os programas de gestão de diversidade cultural foram implantados nessas empresas. Os resultados mostram que as empresas estão investindo em projetos para diversificar sua força de trabalho, tendo recrutado mais mulheres e, um desses projetos está incluindo negros; as empresas têm enviado seus gerentes para programas de treinamento para conscientização das diferenças culturais; as companhias investem em projetos de comunicação interna para divulgar o programa de diversidade a todos os empregados; empresas estão tentando desenvolver um enfoque próprio, adaptado à realidade brasileira; negros são mais difíceis de ser encontrados para ocupações de níveis educacionais mais elevados e, o conceito da diversidade cultural para essas empresas é bastante restrito (gênero e raça). Os resultados de uma das empresas revelam que a maioria dos empregados não percebe as políticas de recursos

humanos contribuindo para um ambiente culturalmente diversificado; a empresa não investe na formação de equipes diversificadas de trabalho; os homens brancos se sentem muito mais comprometidos com os objetivos da companhia do que os outros grupos; os negros se sentem mais prejudicados do que outros grupos, principalmente, em processos de avaliação de desempenho.

Diante dos resultados do estudo, a autora cita que os projetos desenvolvidos pelas empresas estão ainda em sua fase inicial e que as subsidiárias estão monitorando o que ocorre nas matrizes, em termos de políticas e práticas, estão avaliando sua aplicabilidade e a possível adaptação à realidade brasileira. Isso porque, na visão das empresas, os programas de gestão da diversidade cultural e sua implementação devem ser menos ideológicos e mais estratégicos, ou seja, devem incorporar objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências de forma a adicionar valor ao negócio.

Na pesquisa de Groeneveld (2010), os dados utilizados consistem em uma amostra representativa de trabalhadores holandeses do setor público, extraída de uma pesquisa realizada pelo Ministério do Interior e das Relações do Reino Holandês, a cada dois anos, desde 2000. O estudo da autora teve como finalidade explorar a rotatividade e a intenção de rotatividade, por sexo e etnia, bem como os efeitos de gestão da diversidade na intenção de rotatividade. Os resultados apontam que, para homens de minoria étnica, a gestão da organização e o estilo de liderança do supervisor são importantes na intenção de deixar o setor público; já para os homens nativos holandeses, é a satisfação com o desenvolvimento de carreira, não sendo a intenção de rotatividade deles afetada pela gestão da diversidade. Ainda, as mulheres são mais propensas a mudar de postos de trabalho devido a fatores intrínsecos, enquanto os homens são mais motivados por fatores extrínsecos e os fatores subjacentes a uma decisão de deixar o setor público diferem para diferentes categorias de trabalhadores, o que implica que as políticas gerais para reduzir a rotatividade terá diferentes graus de sucesso na retenção de diferentes categorias, o que sustenta a necessidade de políticas diferenciadas de gestão de RH.

Ademais, as políticas de diversidade podem ser muito útil na redução da rotatividade entre as categorias específicas de pessoal, aumentando a sensibilidade frente a diferentes necessidades e valores de diferentes categorias de trabalhadores, mas não há nenhuma evidência forte que reduza a intenção de rotatividade dos grupos-alvo. Para a autora, os gerentes não serão capazes de realizar todo o potencial da sua força de trabalho diversificada

se as suas técnicas de gestão são baseadas em modelo geral de gestão de RH, ou seja, um modelo que sirva para todos, sendo assim, a gestão eficaz da diversidade será cada vez mais uma questão central para a gestão do setor público (GROENEVELD, 2010).

Pereira e Lopes (2015), com o objetivo de analisar o gênero predominante na estrutura da Fundação Universitária Regional de Blumenau/FURB, em seus 50 anos de existência, segundo os fatores salários, cargos de gestão e forma de recrutamento para cargos de gestão, no período de 1987 a 2014, desenvolveu uma pesquisa qualitativa exploratória de corte transversal, tendo a coleta de dados, considerado documentos primários (termos de posse, portarias de nomeação, estatuto e planilhas da FURB) cedidos pela Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP), Centro de Memória Universitária (CMU), bem como documentos disponibilizados pela internet. Quanto à análise dos dados, esses foram submetidos à análise de conteúdo.

Complementando os resultados apresentados no Apêndice B, Pereira e Lopes (2015) revelam que, com remunerações mais baixas, as mulheres foram maioria, enquanto que, com as remunerações mais altas, a maioria foram os homens. Além disso, a maioria dos homens recebe vencimentos de até cinco salários mínimos e quando ultrapassam dez salários mínimos, entre seis e dez salários mínimos, a diferença é pequena. Já do total de cargos de gestão da FURB, os homens ocuparam mais de 60%, enquanto que as mulheres nunca chegaram a ocupar 40% desses cargos. Foi constatado ainda que o recrutamento na FURB para os cargos em comissão e de confiança é realizado por redes, ou seja, por pessoas indicadas e designadas pelo reitor. Essa estrutura, predominantemente masculina, reproduz e mantém as desigualdades de gênero, dificultando e impedindo a ascensão das mulheres para os cargos de gestão. Assim, enquanto os homens ocuparem a maioria dos cargos em gestão, essa situação tenderá a continuar.

Chow e Crawford (2004), sob a perspectiva da identidade social, realizaram uma pesquisa empírica com base nas dimensões gênero e raça/etnia em uma organização de manufatura do Reino Unido, com mais de 2.000 funcionários, com uma relação masculino-feminino de 3 por 1, e grupos étnicos minoritários (principalmente negros), que representam 20% do total de funcionários. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas. Dos entrevistados, 71,4% eram do sexo masculino, com idade média de 35 anos, dois terços eram brancos, 27,6%, negros, e o restante, asiáticos, chineses e outros.

Os resultados dessa pesquisa mostram que: houve diferenças raciais/étnicas e de gênero na percepção da organização para proporcionar igualdade de oportunidades e apoio

dos funcionários; não houve diferenças significativas entre homens e mulheres na aceitação de pontos de vista e comentários de colegas; a diferença de percepção foi mais substancial entre os grupos étnicos do que entre os grupos de gênero; minorias étnicas não se sentem valorizadas e respeitadas, pois são excluídas das tomadas de decisões, não recebem feedback e apoio para obter mérito; preferência a determinados empregados com base no seu sexo e etnia; mulheres e minorias sofreram discriminação organizacional; grupos minoritários têm opiniões rejeitadas em reuniões e, raramente, são consultados pelos gerentes; não houve diferença no número de promoções procuradas entre homens e mulheres e entre diferentes grupos étnicos; níveis de escolaridade, qualificação profissional e posição hierárquica não foram significativas para a previsão de promoção; homens são promovidos com mais frequência que mulheres, devido a maior tempo de posse; a estrutura de poder e de realocação de recursos convergiam para uma ampla preferência por homens brancos (Chow e Crawford, 2004).

A pesquisa aponta ainda que, “apesar dos esforços da organização em querer promover a igualdade de oportunidade e a diversidade, há uma atmosfera que não alimenta efetivas relações de trabalho” (CHOW; CRAWFORD, 2004, p. 28). Diante desses resultados, segundo os pesquisadores, uma mudança nos modelos gerenciais vigentes é pouco efetiva, pois o problema apresentado tem uma raiz na identidade social dos indivíduos que, se não considerada, afeta o funcionamento da organização.

Pereira (2008), em sua pesquisa, analisou a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade. A pesquisa foi de abordagem quanti-qualitativa, descritiva e exploratória, tendo sido realizada em 2008, em duas empresas: uma multinacional do segmento industrial, e outra, nacional do setor bancário, com 4000 e 800 funcionários, respectivamente, ambas sediadas em São Paulo. Os participantes foram grupos de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência, sendo 178 da empresa I e 282 da empresa II, com escolaridade igual ou superior ao ensino médio. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários autoadministrados disponibilizados no site e, quanto à análise dos dados, os autores utilizaram a análise estatística e análise de conteúdo.

Como resultados, Pereira (2008) aponta que a defesa pela igualdade de resultados torna-se injusta quando não se considera a igualdade de oportunidades entre as pessoas. Para os indivíduos considerados diversos terem igual oportunidade não significa ter o mesmo nível social ou cultural dos considerados não diversos, podendo haver falta de clareza dos

indivíduos quanto ao discurso da igualdade, mas pode haver também um discurso impiedoso que gera muita exclusão e faz com que as diferenças sociais no Brasil só aumentem.

Conforme consta no Apêndice B é possível observar outros pesquisadores, como Choi e Rainey (2014), que também trataram da questão da justiça em seu estudo, porém com o objetivo de discutir as relações entre a gestão da diversidade e justiça organizacional e a satisfação dos funcionários no trabalho em organizações públicas. A pesquisa desses autores é de abordagem quantitativa, considerando como universo da pesquisa os 221.479 funcionários permanentes das agências executivas selecionadas e as pequenas agências/independentes. O questionário foi disponibilizado eletronicamente e os autores obtiveram o retorno de 57%. Os resultados mostram que: o efeito de justiça organizacional sobre a relação entre a gestão da diversidade e satisfação no trabalho foi significativo e positivo; as mulheres apresentam maior satisfação com o trabalho do que os homens, quando percebem que a sua agência mantém alta justiça organizacional e gere bem a diversidade; os empregados de grupos minoritários não mostram maior satisfação quando percebem a gestão da diversidade e justiça organizacional, estando eles mais propensos a mostrar níveis mais baixos de satisfação com o trabalho do que as não minorias, como os brancos; mulheres e minorias raciais/étnicas percebem discrepância significativa entre a teoria e a realidade. As pesquisadoras ainda afirmam, para que a gestão da diversidade tenha êxito, os gestores públicos precisam adotar procedimentos justos e transparentes para que seus subordinados possam confiar em suas decisões.

Hanashiro e Godoy (2004), com o objetivo de analisar as práticas de diversidade declaradas pelos gestores de empresas de diferentes segmentos, desenvolveram, em 2003, uma pesquisa qualitativa em uma perspectiva interacionista. Quatro empresas foram selecionadas por possuírem programas de diversidade, sendo três multinacionais (duas americanas e uma europeia) e uma nacional. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos fornecidos pelas empresas e sites institucionais e, para sua análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Além dos resultados apresentados no Apêndice B as autoras pontuam que “a gestão da diversidade é contingencial aos fatores internos e externos da organização e às prioridades definidas para a diversidade” (HANASHIRO; GODOY, 2014, p. 1). Elas acreditam que uma mudança cultural faz-se necessária para que a integração de diferentes programas de diversidade com as atividades da empresa não aumente os preconceitos e discriminações.

Analisar as práticas de diversidade das Melhores Empresas para se Trabalhar que estiveram presentes, pelo menos três vezes, nos anos de 2005 a 2010, no Guia VOCÊ S/A-EXAME, foi o objetivo da pesquisa realizada por Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011). A pesquisa é qualitativa, do tipo documental, e a coleta de dados foi realizada mediante consulta aos anuários dos últimos 6 anos e aos *websites* das empresas. Os resultados evidenciam que as práticas que promovem a diversidade nessas empresas são ainda insuficientes, sendo as principais delas voltadas às mulheres, porém, em relação aos salários, esses se mantêm baixos e são poucas as chances de elas assumirem cargos de chefia, se comparados aos salários e oportunidades dos homens. Os autores constataram que as empresas pesquisadas ainda caminham de forma lenta em direção à gestão da diversidade, tendo em vista que os membros dos grupos de minorias (mulheres, negros, homossexuais e pessoas com deficiência) ainda não são inseridos totalmente em seus ambientes internos. Entretanto, o foco dessas empresas para iniciar os programas de diversidade é maior para as mulheres do que para as outras minorias. Para esses autores, pelos resultados encontrados, é possível verificar que não houve muitas mudanças ao longo da década, visto que essas empresas têm dado maior preferência às mulheres em relação às práticas de diversidade do que aos negros, homossexuais e pessoas com deficiência.

A pesquisa de Saraiva e Irigaray (2009), realizada em uma multinacional norte-americana do ramo tecnológico, com empregados dos escritórios do Rio de Janeiro (6) e de São Paulo (3), com representantes de minorias (mulheres, negros, judeus, homossexuais, deficientes) e não minorias (4), teve como objetivo analisar a efetividade de implementação de políticas de estímulo à diversidade, na percepção da organização, de empregados de minorias e de não minorias. Em complemento aos resultados apresentados no Apêndice C, referentes à efetividade das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, a percepção, tanto dos empregados não beneficiados por essas políticas, bem como dos beneficiados, é que existem contradições entre os discursos e as práticas de gestão.

Para as minorias, as políticas de estímulo à diversidade apresentam limites e, independentemente da minoria a que pertencem, as denúncias de discriminação e exclusão se assemelham em alguns aspectos, como, por exemplo, discriminados também discriminam uns aos outros. Foi constatado pelos discursos que o humor é utilizado mais como instrumento de discriminação do que de comunicação e, apesar de verbalizar que respeita todas as diferenças, o próprio diretor faz uso de discurso ofensivo e discriminatório em relação às minorias. Afirmam os pesquisadores que a formalização das políticas pode ser bem sucedida, mas isso

não implica em efetividade na implementação, pois essas políticas podem conceber discursos empresariais com objetivos ideológicos, lançando imagem socialmente responsável e obtendo a admiração do mercado e dos consumidores (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Miranda (2014) realizou uma pesquisa qualitativa em quatro bancos (dois privados, um nacional e um de economia mista), por meio de pesquisa documental, sendo os dados analisados pela análise de conteúdo. Ainda, foram realizadas entrevistas com 21 bancários de sete agências, sendo essas submetidas à análise de discurso. O objetivo proposto foi estudar o discurso das políticas dos programas de gestão da diversidade em organizações bancárias do Sul de Minas e seu papel no combate às desigualdades vivenciadas pelas minorias. Como pode ser observado no Apêndice C o autor mostrou que existe discrepância entre o discurso das políticas e da prática nos bancos. Além desses resultados, outros foram evidenciados, como: cargos de superintendentes regionais e diretores são formados por homens brancos heterossexuais e sem deficiência; pouco ou nenhum conhecimento por parte dos funcionários sobre políticas, programas ou práticas de diversidade, a não ser aquelas implantadas por imposição legal; desigualdades históricas vivenciadas pelas minorias na sociedade se reproduzem nos bancos pesquisados; algumas diferenças podem não ser bem aceitas pelos funcionários porque podem não ser aceitas pelos clientes; percentual de negros nos bancos privados é bem menor que no banco público; as desigualdades aumentam mais quando se trata dos cargos mais altos, o que ocorre até mesmo no banco público.

As políticas de diversidade dos bancos pesquisados, segundo Miranda (2014), não conseguem desconstruir as percepções dos bancários em relação ao preconceito contra as minorias. Esse processo de desconstrução ocorre de modo lento e gradual, à medida que aumenta a inserção de minorias nas organizações. Como todos os indivíduos, sejam minorias ou não minorias, são construídos socialmente, entende-se que esses aprenderam a ser preconceituosos, pois estão mergulhados em uma sociedade em que os valores, de modo geral, constituem barreiras para lidar com a diversidade.

O estudo de Ashikali e Groeneveld (2015) teve como objetivo verificar como a gestão da diversidade nas organizações públicas está ligada ao compromisso afetivo dos trabalhadores, por meio da análise do papel mediador do estilo de liderança transformacional do gestor e a inclusão da cultura organizacional. A pesquisa de abordagem quantitativa foi realizada em 2011, com uma amostra probabilística de 10.976 funcionários recrutados a partir dos registros administrativos do fundo de pensões do setor público holandês, os quais receberam os questionários via on line. Para as autoras, os resultados indicam efeito positivo

da gestão da diversidade sobre a inclusão da cultura organizacional e do comprometimento afetivo dos trabalhadores, a liderança transformacional é um importante mediador entre a gestão da diversidade e dos seus resultados, a inclusão da cultura organizacional afeta positivamente o compromisso afetivo dos funcionários públicos e, por fim, as percepções dos empregados são influenciadas pelo estilo de liderança de seu supervisor.

Greene e Kirton (2010), visando a explorar o que acontece com as políticas de gestão da diversidade organizacional (DM) quando o foco é reduzir significativamente o número de força de trabalho, desenvolveram um estudo de caso qualitativo em um departamento do governo - Organização de Serviço Público (PSO) em Londres, no ano de 2004, três meses após o plano de cortes ser anunciado. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gerente de diversidade, presidentes das mulheres, raça e lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros, grupos de funcionários, gerentes de linha (10) e os representantes sindicais (8). Vários documentos, como Política de Igualdade e Diversidade, material de campanha, avaliação de desempenho, dados de monitoramento demográficos, comentários e relatórios foram recolhidos e analisados juntamente com os dados primários. Já os dados documentais pós-reestruturação foram analisados por meio da análise de conteúdo.

Os resultados indicam levar anos para reparação; recursos para questões de diversidade parecem não ter sido prejudicados; depois de um processo de reestruturação, os cortes nos números absolutos de pessoal podem demonstrar o efeito de longo prazo sobre o moral e as relações entre os diferentes grupos de funcionários; e, apesar dos cortes de gastos do serviço civil, o governo trabalhista estava mais comprometido com os objetivos de igualdade que seu antecessor.

Conforme consta no Apêndice C, Soldan e Nankervis (2014) realizaram uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso exploratório, cujo objetivo foi investigar como uma das maiores agências de serviço público federal Australiana (APS) transforma o seu compromisso da gestão da diversidade (DM) em ação. A amostra constituiu-se de 18 funcionários, sendo 11 do sexo feminino, a maioria na faixa etária de 30 anos (5) ou 50 anos (9), maioria caucasiana (11), e tempo médio de serviço de 8,5 anos. Para a coleta de dados, foram entrevistados funcionários não gerentes, gerentes de linha e supervisores, além de documentos internos (dados estatísticos da agência, políticas de RH, e seu Plano de Diversidade no local de Trabalho – WDP).

Complementando os dados apresentados no Apêndice C e ressaltando os resultados já apresentados neste trabalho, segundo os autores, os gestores de linha não são preparados ou

treinados para o cargo, falta competência, autoridade, recursos e apoio dos especialistas de RH para implementar a gestão da diversidade, há discrepâncias das práticas de gestão da diversidade com as próprias políticas e programas de RH.

Analisar como estão compostas as equipes de gestão das universidades públicas federais e estaduais do Brasil, bem como avaliar se há segregação de gênero horizontal e/ou vertical e presença de homossociabilidade, foram os objetivos do estudo de Gauche, Verdinelli e Silveira (2013). Para tanto, os autores realizaram uma pesquisa exploratória com método qualitativo, do tipo documental, e pesquisa teórico-empírica descritiva, com método quantitativo. Foram sujeitos da pesquisa: reitores, vice-reitores e pró-reitores de graduação, pesquisa e pós-graduação e de administração, de 58 universidades federais e 39 universidades estaduais brasileiras. Esses dados foram analisados por meio de métodos descritivos e inferenciais, com base nas frequências. Além dos resultados mencionados no Apêndice C, os pesquisadores concluem que existem barreiras para as professoras assumirem cargos superiores nas universidades públicas brasileiras federais e estaduais. Era de se esperar que as universidades fossem instigadoras de mudanças, porém o que mostram os resultados é que as universidades contribuem para a manutenção de privilégios masculinos. Ainda, segundo os pesquisadores, outros estudos semelhantes a este evidenciaram a segregação vertical, como, por exemplo, os estudos de Santos (2005), Correa e Souza (2010) e Madalozzo (2011). Foi constatada também a segregação horizontal, visto que, dentre os cinco cargos considerados nas universidades, o único que tem representatividade equivalente de homens e mulheres é o de pró-reitor de ensino de graduação, sendo o cargo de pró-reitor de administração o mais masculinizado. Ademais, nesse estudo, constatou-se a influência da homossociabilidade nas carreiras profissionais quando o reitor pertence a uma determinada área e procura compor sua equipe de colaboradores com profissionais de sua área. Finalizam os autores que compete às instituições de ensino incentivar a igualdade e equidade de gênero em suas práticas organizacionais, e não somente em teoria.

Percebemos pela exposição referente aos estudos empíricos sobre a diversidade e sua gestão que a maioria das pesquisas se trata de pesquisa de abordagem qualitativa por meio de estudo de caso, sendo a maior parte dos dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas e, em alguns estudos, complementadas por questionários. Quanto à análise dos dados, a maioria das pesquisas utilizou a técnica de análise de conteúdo.

Quanto aos resultados, cada pesquisa teve seus objetivos específicos, contudo, foi possível observar que: ainda nos dias atuais, predomina na estrutura organizacional a presença

do homem branco heterossexual, principalmente, para os cargos de gestão; existe discriminação de gênero, raça/etnia (mulheres e negros ainda são vistos como menos competentes, principalmente, os negros são mais desvalorizados) e forte preconceito em relação aos homossexuais, sejam femininos ou masculinos, o que os levam a utilizar diferentes estratégias para sobreviverem no ambiente de trabalho; pessoas com deficiência ainda são minorias e enfrentam muitas barreiras, não só de acessibilidade, como também de atitudes e preconceitos. Outros aspectos que foram observados, de igual importância, é a discrepância entre os discursos e as práticas de gestão da diversidade implementada, pois nem sempre essas práticas, mesmo quando formalizadas, garantem sua efetividade e impedem as discriminações e preconceitos contra os grupos de minorias.

Após a apresentação dos conceitos da diversidade, da gestão da diversidade, suas práticas, seus efeitos positivos e negativos e as dificuldades de implementação nas organizações, abordaremos, na próxima seção, o silêncio e a omissão organizacional, assim como os tipos de silêncio e voz, suas consequências para os trabalhadores e para as organizações por entendermos que esses aspectos contribuirão para a análise deste estudo.

2.3.5 Silêncio e omissão nas organizações

O silêncio e a omissão nas organizações não são temas recorrentes no campo da administração, porém, nas últimas décadas, um esforço para a construção de um quadro teórico tem sido empreendido (MOURA-PAULA; FERRAZ, 2015). Van Dyne, Ang e Botero (2003) desenvolveram seu estudo, propondo um novo quadro conceitual em que centram, especificamente, formas de silêncio e de voz intencionais com foco na motivação do funcionário para expressar ideias, informações e opiniões sobre as melhorias relacionadas ao trabalho. Argumentam os autores que os comportamentos são decisões conscientes e deliberadas dos funcionários e, ainda, concentram no silêncio e nos comportamentos intencionais de voz que ocorrem na interação face a face e nas interações em organizações de trabalho.

Os autores destacam três categorias de motivos dos funcionários (desengajados, auto-proteção e outros), os três tipos de silêncio (Silêncio Aquiescente, Silêncio Defensivo e Silêncio Pró-social), os três tipos de voz paralelos (Voz Aquiescente, Voz Defensiva e Voz Pró-social), bem como a existência do comportamento passivo x pró-ativo, podendo esse ser de auto-proteção ou outro orientado. Esses autores demonstram ainda que, embora os três tipos de silêncio mostrem a retenção de opiniões e forneçam os mesmos comportamentos

(sem atos de fala), esses podem ser diferenciados na medida em que o motivo do empregado é mais ou menos passivo ou pró-ativo e, na medida em que o comportamento é pró-ativo, é principalmente de auto-proteção versus orientado para outros. O mesmo acontece em relação à voz.

Com base nos trabalhos de Pinder e Harlos (2001) e Morrison e Milliken (2003), Van Dyne, Ang e Botero (2003) definem os três tipos de silêncio:

- a) Silêncio Aquiescente, que é visto como “retenção de idéias, informações relevantes ou opiniões, com base em renúncia” (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003 p. 1366). O funcionário acredita que falar não faz diferença, é inútil, sendo esse silêncio um comportamento intencionalmente passivo, o que gera sentimento de resignação;
- b) Silêncio Defensivo, que é definido como a negação de idéias, informações ou opiniões relevantes como uma forma de auto-proteção, baseada no medo, sendo um comportamento intencional e pró-ativo que se destina a proteger o eu de ameaças externas;
- c) Silêncio Pró-social, que é visto como negação de idéias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a organização, baseada no altruísmo ou na cooperação. Em contraste com o Silêncio Defensivo, o Silêncio Pró-social é motivado pela preocupação com os outros, e não pelo medo de conseqüências pessoais que podem ocorrer ao falar.

Como o silêncio, a voz é penetrante nas organizações e tem sido usada na literatura para representar a intenção de idéias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho e, da mesma forma que o silêncio, existem também três tipos de voz. A Voz Pró-social é definida por Van Dyne, Ang e Botero (2003. p.1371) como “expressão de ideias, informações ou opiniões relacionadas com os motivos cooperativos”, sendo um comportamento de voz intencional, pró-ativo, outros orientados e discricionário, tendo como objetivo beneficiar os outros, como a organização. Já a Voz Defensiva expressa as idéias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho, porém baseada no medo com o objetivo de proteger a si mesmo, enquanto a Voz Aquiescente como comportamento incapaz de fazer a diferença, resultando, assim, em expressões de consentimento baseado em baixa auto-eficácia para afetar qualquer mudança expressiva. Portanto, concluem os autores que, embora o silêncio e a voz possam parecer polos opostos no nível comportamental, cada um é um constructo multidimensional separado.

Acrescentam os autores que tão importante quanto levar em conta os motivos dos funcionários relacionados ao silêncio e à voz, também é relevante considerar os motivos percebidos e atribuídos por colegas, supervisores ou subordinados, pois os comportamentos dos funcionários no trabalho são regularmente interpretados por essas pessoas.

Em conformidade com Pinder e Harlos (2001), Van Dyne, Ang e Botero (2003), argumentam que o silêncio não é necessariamente o contrário de voz. O que diferencia um e outro não é a presença ou a ausência da fala, mas, sim, as motivações para reter em vez de expressar ideias, informações e opiniões que digam respeito a melhorias no trabalho. Assim, a diferença entre voz e silêncio, para os autores, está relacionada à expressão (voz) ou retenção (silêncio) voluntária de ideias relevantes, opiniões e informações relacionadas ao trabalho.

Para Perlow e Williams (2003), o silêncio associa-se com a modéstia, respeito pelos outros, prudência e decoro, mas pode trazer consequências tanto para o trabalhador quanto para a organização. Quanto às consequências negativas para o trabalhador, o silêncio pode: destruir uma equipe de trabalho; causar emoções negativas de raiva, ansiedade e ressentimento; constituir-se em empecilho à aprendizagem, mudança e tomada de decisões, fazer emergir sentimento de não valorização ou de falta de controle sobre o trabalho (pode levar a sabotagem); provocar alto nível de dissonância cognitiva que pode ser superada quando se mudam as crenças e comportamentos (MORRISON; MILLIKEN, 2000; PERLOW; WILLIAMS, 2001).

Em relação às consequências destrutivas do silêncio para a organização, segundo Morrison, Milliken e Hewlin (2003), essas ocorrem quando o trabalhador não é ouvido pelo superior sem uma justificativa clara. Nesse caso, ele compartilha com os colegas e, por entenderem que a organização não lhes ouve, resolvem, então, silenciar, ou seja, não dividir mais as suas preocupações, o que compromete a identificação e correção de erros e aprendizagem por parte da organização. Outras consequências que o silêncio ocasiona é o comprometimento na tomada de decisões estratégicas ao impossibilitar a expressão de vários pontos de vista, bem como a diminuição da efetividade organizacional quando são impedidos os feedbacks negativos (MORRISON; MILLIKEN, 2000).

Apesar das consequências negativas, segundo Van Dyne, Ang, Botero (2003), o silêncio dos trabalhadores pode ser funcional (benéfico), quando ajuda a diminuir a sobrecarga de informações gerenciais e aumenta a privacidade informacional de colegas de trabalho.

Na esfera brasileira, como exemplo de silêncio organizacional, podemos citar, de acordo com Vieira et al. (1999), os vários escândalos ocorridos no Brasil em 1998 sobre a falsificação e adulteração de remédios em várias regiões do país, sendo o principal medicamento o contraceptivo. A empresa multinacional, responsável pela fabricação do produto, mesmo informada do acontecimento pelos consumidores e revendedores, não tomou providências para esclarecer a situação. Somente após 30 dias, quando o caso foi noticiado em rede nacional, a empresa resolveu se pronunciar.

Segundo os autores, foi possível observar que a falsificação não foi acidente de percurso e, sim, o que existia era uma rotina concebida para a falsificação sem receio de ameaças até mesmo pela própria vigilância sanitária. Conforme os autores, diante dessas evidências, observa-se a existência de silêncio, por um lado, e omissão, por outro, e, ainda, a fragilidade da fiscalização no que diz respeito à fabricação, distribuição e venda de medicamentos. O Estado, ao se eximir de sua responsabilidade, favorece a omissão e lesa os consumidores em seus direitos básicos.

Esse silêncio e essa omissão são aspectos da cultura brasileira que estão presentes nas organizações empresariais e estatais vinculadas à indústria farmacêutica e à saúde, os quais não só têm moldado a maneira como tais organizações se relacionam entre si e com o mercado, como também têm influenciado a própria formação e desenvolvimento dos processos e medidas administrativas dessas organizações (VIEIRA et al., 1999, p. 2).

O Estado, em sua “função de legislar, regular, julgar, policiar, fiscalizar e definir políticas”, financia serviços sociais como escolas, ambulatórios, hospitais, universidades entre outros, porém a autonomia de gerenciamento fica a cargo da empresa privada (VIEIRA et al., 1999, p. 10).

Cabe assinalar, conforme Prestes Motta (1999), que, no Brasil, os interesses pessoais prevalecem em relação aos interesses coletivos. Em complemento, Hall (1998) considera que a globalização influencia os aspectos culturais, sendo possível observar, em consequência dessa globalização, mudanças como: competição acirrada, solidariedade menor entre as pessoas e aumento do individualismo, e isto faz com que cresça, quando convém, a existência de silêncios e omissões tanto por parte dos trabalhadores quanto das organizações. Nesse contexto, a responsabilidade pelo silêncio e omissão não seria individual e sim coletiva, de modo que a culpa seria não só de um indivíduo, mas de todos, até mesmo da organização.

Vieira et al. (1999, p. 5) observam que, em virtude dos aspectos culturais, as organizações silenciam porque não há “pressão institucional suficiente para assumir a responsabilidade pelos atos falhos; o governo se omite, por razões parecidas; a população sofre, mas continua cordial”.

Outra vertente do silêncio é analisada por Ferreira (2015), ao utilizar recortes do conto “Uma branca sombra pálida”, de Ligia Fagundes Teles como procedimento metodológico para analisar a instituição do silêncio e da resistência como mecanismos de oposição à normatização da sexualidade. Nesse aspecto, a autora parte da percepção do silêncio como um instrumento de exclusão decorrente da negação da identidade homossexual lesbiana e da ideia de resistência como contra poder, tendo em vista que todas as relações são transpassadas pelas relações de poder. Conclui a autora que a constituição da identidade homossexual da pessoa lésbica é envolvida pelo mito do silêncio e o da anormalidade, resultando na ideia de uma sexualidade desviante, transgressora do padrão heteronormativo. O poder instituído pela família estereotipa negativamente a homossexualidade, uma vez que, em seu discurso, a sexualidade é vista como algo que desobedece ao padrão normatizado.

Importante ainda abordar o silêncio administrativo, ou seja, o silêncio da Administração Pública, porém não é nosso objetivo enveredar pelo campo do Direito, ou seja, dos aspectos jurídicos, embora, para entendimento do silêncio administrativo, faz-se necessária a compreensão do que seja ato administrativo, bem como sua distinção de fatos jurídicos e atos jurídicos (LOUREIRO, 2009).

Carvalho Filho (2007) explica que o fato administrativo não tem correlação com o fato jurídico, por não levar em consideração efeitos jurídicos e, sim, efeitos de ordem prática, retratando o movimento na ação administrativa e citando exemplos de alguns fatos administrativos como: apreensão de mercadorias, a dispersão de manifestantes, a desapropriação de bens privados, a requisição de serviços ou bens ou privados etc. Na visão do autor, o fato administrativo é mais amplo que o fato jurídico, pois incorpora também os fatos simples, ou seja, aqueles que não se refletem no campo de direitos, mas no âmbito material. Já o conceito de fato jurídico (LOUREIRO, 2009) leva em conta apenas os fatos relevantes para o ordenamento jurídico: a) fatos naturais ou fatos jurídicos *strictu sensu* (resultam da simples manifestação da natureza. Exemplo: nascimento, morte, maioridade etc.); e b) fatos humanos ou fatos jurídicos *latu sensu* (resultam de uma atividade humana). Esses fatos jurídicos *latu sensu* dividem-se em atos ilícitos (decorre de um ato contrário ao ordenamento jurídico e que causa dano a outrem, não importando se há ou não intenção) ou

lícitos (atos jurídicos lícitos, ou, simplesmente, “atos jurídicos”, sendo também conhecidos como atos humanos). Os atos jurídicos lícitos nascem de uma atividade humana praticada em conformidade com o ordenamento jurídico e produz os efeitos almejados pelo sujeito. Portanto, o fato jurídico, em sentido estrito, consiste em acontecimentos que independem da vontade humana, mas traz consequências jurídicas, enquanto os atos jurídicos dependem da vontade humana, cujo objetivo é a criação, modificação ou extinção de direito.

Para Carvalho Filho (2007) o ato administrativo é um tipo de ato jurídico em que os elementos estruturais (o sujeito, o objeto, a forma e a própria vontade) de um estão presentes no outro. A manifestação/declaração de vontade é reconhecida como requisito de existência do ato administrativo, assim como do ato jurídico. No entendimento de Mello (2009), atos jurídicos são declarações, são falas prescritivas, é uma pronúncia sobre dada coisa ou situação, dizendo como ela deverá ser. Já, os fatos jurídicos não são declarações, sendo assim, não são prescrições, não são falas, não pronunciam, não dizem nada, apenas ocorrem. A lei é que fala sobre eles.

Então, o silêncio administrativo, por não constituir manifestação/declaração de vontade do Poder Público, não é um ato jurídico e nem ato administrativo, mas, por produzir efeitos jurídicos, então, é um fato jurídico (*strictu sensu*) administrativo (MELLO, 2009).

Segundo Meirelles (2010), o poder de agir para o administrador público consiste na obrigação de atuar em benefício da comunidade, ou seja, a atuação do administrador público é de exercício obrigatório, devendo ele agir dentro dos limites legais previstos para sua atuação, estando sujeito a determinadas consequências pelos seus abusos e excessos que, por ventura, vier a cometer.

Fontes (2008) verificou que, na representação de 70% dos livros didáticos mais distribuídos para as escolas públicas pelo Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) e pelo Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM), não foram encontradas imagens ou conteúdo textual que retratasse a homoafetividade, a presença dos homossexuais na sociedade e a diversidade sexual. Embora os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), no que se refere à orientação sexual, considerem como necessário incluir no ambiente escolar o tema diversidade sexual, na prática, não é o que acontece.

Dessa forma, no entendimento de Fontes (2008), surgem, conseqüentemente, três possibilidades: o silêncio e a omissão, no cotidiano da sala de aula; a abordagem inadequada, ratificadora da discriminação; e uma abordagem que conduz à discussão sobre os direitos fundamentais e as liberdades individuais de homens e mulheres. Segundo a autora, é possível

observar, nos livros didáticos adotados pelas escolas, que a palavra sexualidade, frequentemente, representa a dimensão dos aspectos biológicos e reprodutivos, deixando de lado a dimensão psíquica e sociocultural e até mesmo as implicações políticas. Assim, ao interpretar profundamente o silêncio e a omissão, nesse acervo didático, sobre a diversidade sexual e as formas de afetividade e da sexualidade do ser humano, é possível observar que o ambiente escolar contribui para manter o estado atual da discriminação contra os homossexuais, bem como para a manutenção da invisibilidade da sexualidade e dos comportamentos sociais homofóbicos.

Segundo Fontes (2008), contrariamente ao repertório dos livros didáticos que ignoram esta temática, nas telenovelas brasileiras, há exemplos de inclusão da diversidade sexual no sentido de ampliar o debate sobre o tema, porém, mesmo assim, a representação dos casais homossexuais no espaço televisivo está distante de promover a igualdade da diversidade sexual. Existem, ainda, outros obstáculos que dificultam os debates em relação à liberdade sexual dos homossexuais, como, por exemplo, a cultura, os valores morais e sexistas com base na repressão exercida pela tradição religiosa e na valorização da heterossexualidade.

Nesse ponto de vista, o “silenciamento pode ser considerado sinônimo de omissão e negligência por parte de uma das instituições mais poderosas de formação de valores e práticas de igualdade, como é a escola” (FONTES, 2008, p. 371). Para essa autora, o silêncio como estratégia invisível, porém poderosa e eficaz, se constitui em um problema mais difícil de se combater do que os discursos explícitos do preconceito. Esse silenciamento das imagens e textos dos livros didáticos em relação à homossexualidade e diversidade sexual leva à ideia de omissão, sendo esse silêncio interpretado como uma das estratégias subliminares que colaboram para a manutenção do *status quo* da homossexualidade.

Borges e Meyer (2008) assinalam que, a partir da década de 1995, o governo federal divulgou os PCNs, nos quais estabelecia que a sexualidade fosse tratada como tema transversal e que diversas disciplinas integrassem esse assunto. Essas autoras, assim como Fontes (2008), pontuam que a visão biologizante do sexo ainda predomina e a discussão sobre a diversidade da orientação sexual é ainda ausente.

Em uma sociedade de fato voltada para a inclusão da diversidade, é fundamental que a educação básica contemple em seus processos e conteúdos um conjunto de estratégias explícitas de desconstrução de preconceitos, o que, no caso dos homossexuais sequer é considerado no acervo didático, contribuindo para a manutenção de estigmas e práticas discriminatórias (FONTES, 2008, 377).

Diante das exposições sobre silêncio e omissões notamos que nem sempre o silêncio é ausência de voz, o que o diferencia da voz são as motivações subjacentes em reter ou expressar informações ou ideias concernentes ao trabalho. O silêncio pode ser positivo ou negativo tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, às vezes o silenciar é necessário assim como o falar e, dependendo da situação pode ser tão prejudicial quanto à voz. Silêncio também pode ser visto como omissão nas situações em que a organização, o Estado são destituídos de sua responsabilidade, de seu dever, assim favorece a omissão.

Salientamos ainda, que existem várias subculturas e não uma única dentro das organizações, possibilitando diferentes interpretações da realidade até mesmo contrárias e esses aspectos culturais influenciam o silêncio organizacional e dos trabalhadores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentamos os procedimentos utilizados para esta pesquisa, que pretende responder ao seguinte questionamento: de que modo se caracterizam as políticas institucionalizadas de gestão da diversidade na Universidade Federal de Uberlândia/UFU? Para tanto, demonstramos a seguir os caminhos percorridos para a coleta de material empírico, bem como a técnica para análise.

3.1 Natureza da pesquisa quanto ao método

Conforme entendimento de Gil (2007, p. 17), pesquisa é o “(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados”.

Segundo a natureza do problema e do objetivo a ser estudado, esta pesquisa será desenvolvida, utilizando-se o método de abordagem qualitativa de natureza interpretativista. Na visão de Flick, (2009, p. 20) “A pesquisa qualitativa é de peculiar importância aos estudos das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida”. Assim, cabe aos pesquisadores qualitativos analisarem a forma como os participantes da pesquisa lidam com determinado fenômeno, considerando que o ponto de vista e as práticas são diferentes perante as diversas perspectivas e contextos sociais. Ao analisar e interpretar informações geradas por uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve caminhar tanto na direção do que é homogêneo, bem como em direção daquilo que se diferencia dentro de um meio social (FLICK, 2001).

A pesquisa qualitativa é criticada “por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador” (MINAYO, 2001, p. 14), pois esse tipo de pesquisa trabalha com os significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes de forma profunda. Compartilham desse entendimento Denzin e Lincoln (2006), ao argumentarem que, na pesquisa qualitativa, a visão de mundo, a história de vida e a cultura do pesquisador são fatores que influenciam o significado de sua interpretação, assim como sua biografia e narrativa interferem no processo de pesquisa, o qual é construído criativa e interativamente.

Para Denzin e Lincoln (2006, p. 17), os pressupostos de natureza interpretativista da pesquisa qualitativa atuam como uma forma de compreender as práticas sociais em seus “cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos sociais em termos de significados que as pessoas a eles conferem”. Segundo os autores, o olhar do pesquisador na

pesquisa interpretativa assume importância para a interpretação dos dados gerados e entende-se que a pesquisa é um processo de interação influenciado pelos participantes quando da análise do pesquisador. Importante destacar a relevância pela busca da intersubjetividade na construção do conhecimento a partir da pesquisa qualitativa, “ressaltando a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado e as limitações situacionais que limitam a investigação” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 23).

3.2 Caracterização do campo de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), uma fundação pública de ensino superior, integrante da Administração Federal Indireta, vinculada ao MEC. O Decreto-lei n. 762, de 14 de agosto de 1969 autorizou o funcionamento da Instituição, ainda com o nome de Universidade de Uberlândia (UnU) e sua federalização foi a partir da Lei n. 6.532, de 24 de maio de 1978. (UFU, 2017a).

A estrutura organizacional da UFU é composta pelo Conselho de Integração Universidade-Sociedade, pelos órgãos da Administração Superior e pelas Unidades Acadêmicas (UFU, 2016). Nesta dissertação, concentramo-nos nos órgãos da administração superior, o Conselho Universitário (CONSUN) e o Conselho Diretor (CONDIR), uma vez que as atas e resoluções desses conselhos fazem parte dos dados a serem analisados neste estudo. O CONSUN é o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento, responsável por traçar a política universitária que orienta a UFU em todas as suas ações, enquanto o CONDIR é o órgão consultivo e deliberativo que responde e toma decisões sobre matérias administrativas, orçamentárias, financeiras, de recursos humanos e materiais.

Conforme constam no Estatuto e Regimento Geral o CONSUN é composto pelo Reitor, como Presidente; Vice-Reitor; representantes das Unidades Acadêmicas; Diretores das Unidades Acadêmicas com até trinta docentes; representantes técnico-administrativos, eleitos por seus pares; representantes discentes, eleitos por seus pares, em número igual ao da representação dos técnico-administrativos; e três representantes do Conselho de Integração Universidade-Sociedade, eleitos por seus pares, sendo um representante patronal, um representante de trabalhadores e um representante dos demais membros da comunidade externa. Já o CONDIR tem a seguinte composição: Reitor, como Presidente; Vice-Reitor; Diretores das Unidades Acadêmicas; representantes técnico-administrativos, eleitos por seus

pares; e representantes discentes, eleitos por seus pares, em número igual ao da representação dos técnico-administrativos (UFU, 2016a).

Participam das reuniões do CONSUN com direito à voz, sem direito a voto: a) representante dos técnico-administrativos, indicado pela entidade de classe; b) representante docente, indicado pela entidade de classe; c) representante do Diretório Central dos Estudantes da Universidade Federal de Uberlândia; d) representante da Associação de Pós-Graduandos da Universidade Federal de Uberlândia; e e) Pró-Reitores. Assim como o CONSUN, o CONDIR tem participantes das reuniões com direito à voz, sem direito a voto, quais sejam: a) Prefeito Universitário; b) representante da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); c) representante da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA); e d) Pró-Reitores (REGIMENTO GERAL UFU, 2017).

Conforme consta no Regimento do CONSUN, § 1º do Art. 39 da Seção IV do Capítulo VI,

As deliberações que importem no estabelecimento de normas acadêmicas, administrativas, instruções e procedimentos de caráter geral para disciplinar a aplicação de leis, decretos, instruções normativas, regulamentos e outros dispositivos legais ou para estabelecer diretrizes e dispor sobre matéria de competência específica, serão editadas sob a forma de resolução.

Segundo informações constantes no Anuário 2016, ano base 2015, a UFU conta com 3.256 servidores técnicos administrativos efetivos, mais 1.569 contratados/terceirizados, totalizando-se 4.825, sendo que 59% são mulheres e 41% são homens. Quanto aos docentes efetivos somam-se 1.870, sendo do ensino superior, ESTES e ESEBA.

Em 2016, a UFU contava com 30 Unidades Acadêmicas distribuídas em sete campi: em Uberlândia – MG: Campus Santa Mônica, Campus Umuarama, Campus Educação Física, Campus Glória (em implantação), e três campi avançado: Campus Do Pontal, Campus Monte Carmelo e Campus Patos de Minas, sendo que os dois últimos foram implantados no ano de 2011; quatro hospitais (Hospital de Clínicas, Hospital Odontológico, Hospital Veterinário e Hospital do Câncer), além de três fazendas experimentais e uma reserva ecológica. Internacionalmente está presente em mais de 40 países por meio de programas governamentais e de mobilidade. A UFU oferece 90 cursos de graduação presenciais, destes, 23 são licenciaturas e 67 bacharelados; cursos de graduação à distância; 20 cursos de doutorado, 37 programas de mestrado acadêmico, 7 programas de mestrado profissional e diversos cursos de especialização *lato sensu*. Também oferece cursos de educação infantil, fundamental e de jovens e adultos, por meio da Escola de Educação Básica (ESEBA) e os

cursos técnicos nas áreas de saúde e meio ambiente, realizados pela Escola Técnica de Saúde (ESTES) (UFU, 2016b).

A UFU tem como missão

Formar profissionais qualificados, produzir conhecimento e disseminar a ciência, a tecnologia e inovação, a cultura e a arte na sociedade, por intermédio do ensino público e gratuito, da pesquisa e da extensão, visando a melhoria da qualidade de vida, a difusão de valores éticos e democráticos, a inclusão social e o desenvolvimento sustentável (UFU, 2015a, p. 14).

A Instituição possui autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conforme consta na lei e, sua organização e funcionamento são regidos pela legislação federal, por seu Estatuto, Regimento Geral e por normas complementares. Conforme informações que constam no Portal da UFU ela é considerada o principal centro de referência em ciência e tecnologia da região do Brasil Central, que engloba o Triângulo Mineiro, o Alto Paranaíba, o noroeste e partes do norte de Minas, o sul e o sudoeste de Goiás, o norte de São Paulo e o leste de Mato Grosso do Sul e do Mato Grosso (UFU, 2017b).

Para administrar e desenvolver suas atividades, a UFU conta com um quadro de pessoal diversificado composto pelos servidores docentes e técnicos administrativos regidos pela lei 8.112/90 - Regime Jurídico Único (RJU). Além do seu quadro de pessoal, também executam atividades na Instituição os funcionários das fundações: Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia (FAEPU); Fundação de Assistência Universitária (FAU); Fundação de Desenvolvimento Agropecuário (FUNDAP), regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), porém não tendo nenhum vínculo com a estrutura organizacional da UFU. Cabe esclarecer, conforme consta no Estatuto das fundações, que todas são consideradas como fundação com personalidade jurídica de direito privado, beneficente, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Ainda, outra categoria existente na Instituição se refere aos prestadores de serviço, ou seja, os terceirizados, também regidos pela CLT e sem vínculos empregatícios com a UFU. E, por fim, não menos importante, outro segmento a fazer parte desse universo são os discentes. Portanto, na Instituição, convivem e se relacionam vários grupos de pessoas com níveis diferenciados em termos de idade, etnia, gênero, valores, crenças, conhecimentos, tempo de serviço, hierarquia, ou seja, estão presentes na UFU as dimensões da diversidade

demográfica, psicológica e organizacional, conforme a concepção de Jackson e Ruderman (1996).

3.3 Natureza da pesquisa quanto aos procedimentos para coleta de dados

Quanto ao método de procedimento, a presente pesquisa se caracteriza como documental, pois nos valem de documentos para alcançar o objetivo proposto. Na visão de Godoy (1995, p. 22), documentos incluem “materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas [...] e os elementos iconográficos [...]”. Em uma visão mais abrangente, documento é “tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho é considerado como documento ou fonte” (CELLARD 2008, p. 296).

Para selecionar e avaliar previamente um documento de forma que o resultado não seja comprometido, alguns elementos são considerados fundamentais, como: o autor, o contexto histórico, a autenticidade e confiabilidade e a natureza do texto, conforme apontam Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009). De acordo com Gil (1999), as fontes de papel, muitas vezes, são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que, em muitos casos, a investigação social só se torna possível a partir de documentos. Na perspectiva de Ludke e André (1986), a análise documental pode ser utilizada para complementar as informações obtidas por outras técnicas ou para descobrir aspectos novos de um problema.

Neste estudo, adotamos a visão de Bardin (1977), que consiste em retratar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, em um estado posterior, realizando operações que facilitem a sua consulta e referência. A análise documental tem duas funções distintas: uma, que se refere à análise do conteúdo do documento (semântica, sintática, estatística, etc.), e outra, que se refere à padronização do formato. As limitações apresentadas pela análise documental consistem em: documentos, às vezes, não são possíveis de serem encontrados; outros não contêm a informação detalhada; alguns podem ter sido adulterados ou não se apresentar de forma legível (CALADO; FERREIRA, 2005), e, ainda o fato de esses documentos não terem sido produzidos para essa finalidade que é o caso desta pesquisa.

Importante ressaltar a proximidade existente entre a pesquisa documental da pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes de material já elaborado, basicamente, por meio de livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. Por sua vez, a pesquisa

documental recorre a fontes mais diversas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: “tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.”. (FONSECA, 2002, p. 32).

Neste estudo, realizamos, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, pois utilizamos a bibliografia existente em livros, artigos científicos, jornais, por meio impresso e eletrônico, buscando conhecer conceitos e autores principais que tratem do tema ora proposto para este estudo. Conforme pontua Fonseca (2002, p. 32): “[...] Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” [...].

Finalmente, a pesquisa documental recorre-se a materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Cabe ressaltar que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 70). No presente estudo, a análise documental contemplou documentos da UFU tais como: as Atas e Resoluções do CONSUN e do CONDIR, o Plano de Desenvolvimento Institucional e Expansão (PIDE), Regimento Geral UFU, Estatuto UFU, Regimento Interno CONSUN, Código de Ética, Regimento Interno NEGUEM, Programa Atividade Física e Recreativa para a Terceira Idade – AFRID, Relatório de Acompanhamento PIDE 2014, Plano de Gestão, Relatório Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros (NEAB), e ainda, Estatuto do Idoso e Lei de Cotas.

Os procedimentos para a coleta de dados foram realizados em etapas, por meio de acesso ao Portal da UFU, no campo transparência e posteriormente com a mudança do Portal da UFU no campo legislação. Primeiramente, procuramos identificar o quantitativo das Atas e Resoluções do CONSUN e do CONDIR, no período de 2005 a 2016 e, numa etapa seguinte definimos para a consulta as palavras-chave: diversidade, gestão da diversidade, gênero, racismo, pessoas com deficiência, idosos, terceira idade, gays, preconceito, discriminação, ação afirmativa, classe social, mobilidade internacional, religião, cultura, origem geográfica, por serem palavras relacionadas à temática do estudo ora proposto.

Assim, o universo da pesquisa envolveu a consulta a 648 documentos, sendo: 141 Atas do CONSUN e 130 Atas do CONDIR, 265 Resoluções do CONSUN e 100 Resoluções do CONDIR, referentes ao período de 2005 a 09 de dezembro de 2016, além de 02 PIDE (2010 a 2015 e de 2016 a 2021), Relatório de Acompanhamento PIDE 2014, Regimento Geral UFU,

Estatuto UFU, Regimento Interno CONSUN, Regimento Interno NEGUEM, Plano de Gestão 2013 a 2016, Relatório NEAB, Programa AFRID, Estatuto do Idoso, Lei de Cotas e, consultas realizadas no Portal da Instituição para conhecimento da missão, dos objetivos e dos projetos realizados pelo NEAB, NEGUEM, Centro de Ensino, Pesquisa, Extensão e Atendimento em Educação Especial (CEPAE) e Museu Universitário de Artes (MUnA), além de outras informações de relevância para este estudo.

Foram identificadas no período de 2005 a 2016 o total de 271 Atas e 365 Resoluções do CONSUN e do CONDIR, após filtragem com as palavras-chave citadas acima. Em termos de Atas e Resoluções, o *corpus* de análise constituiu-se de 113 Atas e 59 resoluções, sendo 33 Atas do CONDIR, 80 Atas do CONSUN, 12 Resoluções do CONDIR e 47 Resoluções do CONSUN, conforme Quadro 6 a seguir, além dos demais documentos já citados neste estudo.

Quadro 6 - Quantitativo das atas e resoluções do CONDIR e do CONSUN por ano (2005 a 2016)

ATAS E RESOLUÇÕES DO CONDIR E CONSUN POR ANO				
PERÍODO	ATAS CONDIR	ATAS CONSUN	RESOLUÇÃO CONDIR	RESOLUÇÃO CONSUN
2005	1	4	0	2
2006	1	4	0	0
2007	0	7	0	0
2008	1	3	0	0
2009	1	2	0	3
2010	3	6	0	3
2011	3	3	2	3
2012	4	3	0	3
2013	9	10	1	6
2014	3	13	2	9
2015	3	17	4	12
2016	4	8	3	6
TOTAL	33	80	12	47

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos consultados (2016).

Conforme apresentado no Quadro 6 percebe-se que a partir de 2013, houve uma maior quantidade de Atas (10) e Resoluções (6) do CONSUN, principalmente, em 2015, sendo, respectivamente, (17) e (12), ocorrendo uma queda significativa em 2016 tanto nas Atas quanto nas Resoluções (6). Todos os documentos que fazem parte deste estudo serão analisados com o objetivo de verificar se existem na UFU políticas de diversidade, de gestão da diversidade e/ou programas voltados para a inclusão dos grupos considerados minorias. Segundo o Reitor da UFU (2014), o PIDE foi criado coletivamente de forma a contemplar, tanto o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Em sua configuração o PIDE apresenta as diretrizes, as metas, os programas e os planos de ação projetados em todas as áreas de atuação da Instituição,

representando, assim, o desejo institucional de elaborar políticas e estratégias capazes de responder aos anseios institucionais. Em suma, pode-se dizer que o PIDE é o planejamento que orienta a UFU nos rumos a seguir, sendo continuamente avaliado na busca permanente de soluções aos problemas enfrentados. O Art. 15 do Regimento Geral da UFU, especificamente, no seu Parágrafo Único, estabelece a previsão de revisão do PIDE.

Para o alcance do objetivo deste estudo, será analisado o PIDE dos dois últimos períodos, ou seja, de 2010 a 2015, e o PIDE de 2016 a 2021, para verificarmos, dentre as metas estabelecidas, se a Instituição tem políticas instituídas de inclusão e/ou práticas de diversidade ou se consta em seu planejamento, para os próximos cinco anos, diretrizes e metas relacionadas com a temática da presente pesquisa.

Quando o PIDE foi elaborado, em março de 2010, constavam, inicialmente, 27 metas e 445 ações. Em 2014, foram inseridas mais 5 metas e 78 ações, totalizando-se 32 metas e 523 ações. Em relação ao acompanhamento das 27 metas do PIDE de 2010 a 2014, foi possível observar que: 68,3% das ações foram cumpridas (considerando-se as ações cumpridas/cumpridas de fluxo contínuo); 21,5 % das ações foram parcialmente cumpridas; e 10,4 % das ações não foram cumpridas até dezembro de 2014. Considerando somente as 27 metas e 445 ações iniciais, verificamos a existência de 7 metas correspondentes ao conteúdo abordado neste estudo, quais sejam: Meta 1: Criação e Implementação de Programas e Projetos de Formação Discente; Meta 2: Aprimorar Política de Inclusão; Meta 3: Ampliar e Melhorar o Sistema de Bibliotecas; Meta 4: Estimular ações culturais; Meta 5: Ampliar e Melhorar a Qualidade do Espaço Físico; Meta 6: Incentivar a Mobilidade Intra e Interinstitucional; e Meta 7: Fortalecer os Mecanismos de Assistência Estudantil”.

Visando ao alcance dessas 7 metas, várias ações foram propostas, tendo sido a maioria cumprida, as quais são apresentadas detalhadamente no Capítulo IV referente aos resultados.

3.4 Quanto ao tipo de análise

No que se refere à análise do material, para esta pesquisa, será utilizada a análise de conteúdo no que se refere às políticas instituídas, o que está expresso no primeiro e segundo objetivos específicos desta dissertação. Quanto ao terceiro objetivo específico, que trata-se dos silêncios e omissões, a análise será conduzida pela comparação entre a literatura pesquisada e o mapeamento realizado.

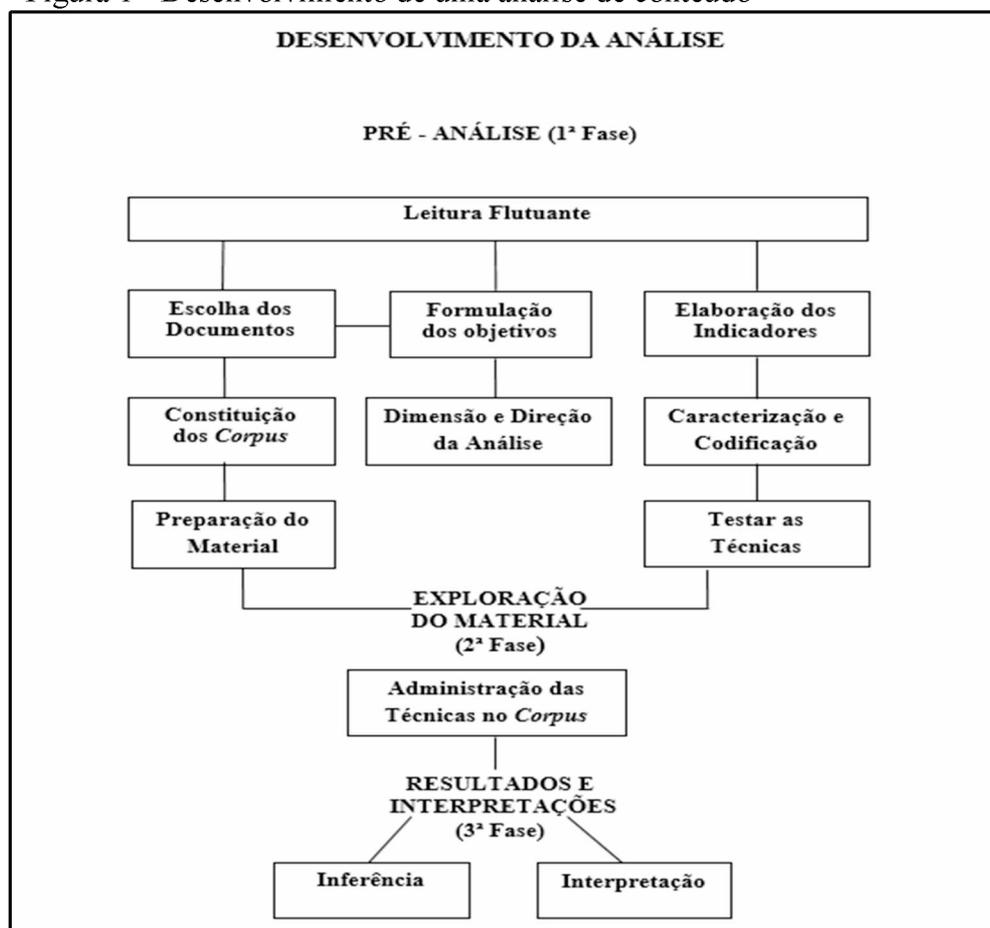
Para Bauer (2015, p. 191), a análise de conteúdo é uma “técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”. Na concepção

desse autor, a maneira objetivada diz respeito aos procedimentos sistemáticos, metodicamente explícitos e replicáveis. Esses procedimentos constam de duas dimensões: sintática (meios de expressão e influência: como algo é dito ou escrito); e a semântica (relação entre os sinais e seu sentido denotativo e conotativo em um texto tem a ver com o que é dito em um texto). Essas características sintáticas e semânticas permitem fazer inferências de valores, atitudes, estereótipos, símbolos e cosmovisões de um texto do qual pouco se conhece.

Com relação às categorias e codificação, o autor define o referencial de codificação como um conjunto de códigos em que o codificador trata os materiais e obtém as respostas.

Numa visão mais clássica a análise de conteúdo para Bardin (1977) consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações e tem por finalidade obter os indexadores, por meio de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. Segundo a autora, as fases da análise de conteúdo constituem em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação), as quais serão utilizadas para efeito deste estudo, conforme figura 1 a seguir.

Figura 1 - Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Fonte: Adaptada de Bardin (2011, p. 132).

Na primeira fase, que é a **pré-análise**, procedemos à (a) leitura flutuante, que é o primeiro contato com os documentos a serem analisados, momento em que se começa a conhecer os textos que, no caso desta pesquisa, consistiu em: acesso ao Portal da UFU para escolha de documentos que fossem pertinentes aos objetivos da pesquisa; (b) escolha dos documentos para definir o *corpus* de análise, (Atas, Resoluções, Regimento Geral UFU, Estatuto UFU, PIDE, Código de Ética, Relatório de Acompanhamento PIDE 2014, Regimento Interno CONSUN, Regimento Interno NEGUEM, Plano de Gestão 2013 a 2016, Relatório NEAB, Programa AFRID, Estatuto do Idoso, Lei de Cotas); (c) formulação das premissas e objetivos, que foi realizada a partir da leitura inicial dos dados; e (d) elaboração de indicadores, a fim de interpretar o material coletado.

Nessa fase, é importante obedecer à orientação de Bardin (1977) quanto às seguintes regras em relação à escolha dos dados a serem analisados: (a) exaustividade, que se refere à consideração de todos os elementos constitutivos do *corpus*, *ou seja*, o ato de exaurir significa não deixar fora da pesquisa nenhum de seus elementos, sejam quais forem as razões; (b) representatividade, de modo que, no caso da seleção de um número muito elevado de dados, pode-se selecionar uma amostra, desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa, se a amostra for uma parte representativa do universo inicial; (c) homogeneidade, visto que os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios; e (d) pertinência, que significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise, *ou seja*, esteja concernente com o que se propõe o estudo.

Após seguir as regras de seleção do *corpus* de análise, que é composto por todos os documentos selecionados para análise, procedemos à preparação do material, que se constitui como uma fase intermediária, a qual compreende a reunião de todo material empírico para tratar as informações coletadas (documentos), com vistas à preparação formalizada dos textos.

A segunda fase, **exploração do material**, consiste na construção de codificação, quando todo o material empírico é recortado em unidades de registro, as quais, neste estudo, consistem nos itens de pautas e comunicados das Atas, os parágrafos ou frases das Resoluções, do Estatuto, Regimento Geral e do Código de Ética, bem como as seções do PIDE, sendo identificadas as palavras-chave para realizar uma primeira categorização. As categorias foram previamente estabelecidas de acordo com a revisão da literatura, *ou seja*, com as categorias de diversidade consideradas nos estudos já realizados.

A terceira fase compreende ao tratamento dos resultados, **inferência e interpretação**, que consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todos os documentos reunidos para análise. A análise de conteúdo, no entendimento de Freitas, Cunha e Moscarola (1997) exige algumas habilidades do pesquisador, como disciplina, paciência e dedicação.

4 RESULTADOS: AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE DA UFU

Neste capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa de acordo com análise documental e o referencial teórico, conforme estruturado a seguir.

Inicialmente, para tratar os dados coletados, descrevemos as oito categorias pré-estabelecidas baseadas, tanto na teoria que dá suporte a este estudo, quanto em documentos da Instituição, como Atas e Resoluções do CONDIR e CONSUN, PIDE, Relatório de Acompanhamento do PIDE, Estatuto UFU, Regimento Geral UFU, Código de Ética, Regimento NEGUEM, Regimento Interno do CONSUN, Plano de Gestão, Relatório NEAB, além de consultas ao Portal da Instituição.

As categorias analisadas para este estudo referem-se tanto à diversidade primária ou aparente, quanto à secundária ou não aparente. Conforme Martinez (2013), com base em Loden (1996), a diversidade primária está relacionada às diferenças visíveis, explícitas no primeiro contato, no caso deste estudo (gênero, idade, raça, PcD), enquanto a diversidade secundária ou não aparente (cultura, classe social, orientação sexual, mobilidade intercultural) refere-se àquelas diferenças nos aspectos sociais e psicológicos que se tornam perceptíveis com a convivência, com a frequência de contato e com a passagem do tempo. Ambas as diversidades, primárias e secundárias, causam impactos nos indivíduos e na organização.

Em seguida, visando a atender o objetivo geral da pesquisa, “caracterizar e analisar as políticas institucionais de gestão da diversidade da UFU”, analisamos a seguir as políticas institucionais para a gestão da diversidade da instituição pesquisada.

4.1 Categorizas analisadas

Segundo Bardin (2011, p. 147), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” Ainda segundo essa autora, o critério de categorização pode ser semântico, sintático, léxico e expressivo. A mensagem em uma análise de conteúdo pode ser submetida a várias dimensões de análise. A classificação dos elementos em categorias consiste no que cada um tem em comum com os outros, ou seja, é a parte em comum entre eles que permite que sejam agrupados.

Na concepção de Bardin (2011), o objetivo inicial da categorização é prover, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. A categorização pode utilizar

dois processos inversos: a) o sistema de categorias, que é fornecido, sendo os elementos repartidos à medida que são encontrados; e, b) não é fornecido o sistema de categorias, pois ele decorre da classificação analógica e progressiva dos elementos.

Para efeito deste estudo, as categorias utilizadas foram pré-estabelecidas em: Diversidade de Gênero, Diversidade Cultural, Diversidade Geracional, Diversidade Sexual, Diversidade de Raça/etnia, Diversidade referente às pessoas com deficiência, Diversidade de Classe Social e Diversidade referente à Mobilidade Intercultural.

Apresentamos, a seguir, fragmentos/trechos de conteúdos expressos nos documentos analisados para as categorias pré-estabelecidas, assim como a interpretações/inferências com base nesses documentos e no referencial teórico. Esclarecemos que optamos utilizar como recurso o uso de recuo, fonte menor que a do texto e espaçamento simples para destacar todos os trechos dos documentos citados, diferenciando-os do texto apresentado neste trabalho, ainda que algumas citações sejam curtas.

Na maioria das categorias a seguir, os trechos dos documentos foram descritos em ordem cronológica para que pudéssemos verificar a periodicidade com que os assuntos relacionados à temática deste estudo foram discutidos pela Instituição, considerando o período demarcado para análise dos documentos (2005 a 2016).

No que se refere ao acompanhamento das metas do PIDE 2010 – 2015 verificamos em nossa análise, que uma mesma meta pode conter ações que contemplem mais de uma categoria de diversidade, assim como, para uma mesma categoria de diversidade, pode haver ações contempladas em mais de uma meta.

4.1.1 Diversidade de gênero

Para efeito dessa categoria, consideramos todas as informações obtidas por meio dos documentos analisados ou consultas ao portal da Instituição que possam estar relacionados, tanto com a valorização e proteção da mulher, quanto com o combate de atitudes preconceituosas, discriminatórias e de desrespeito em relação às mulheres.

³ O Núcleo de Estudos de Gênero (NEGUEM), vinculado ao Centro de Documentação e Pesquisa em História (CDHIS) do Instituto de História da UFU, fundado em 1992, desenvolve trabalho de pesquisa, ensino e extensão na busca da promoção de políticas de igualdade de direitos, no que se refere às relações de gênero em Uberlândia e no Brasil.

Conselheira e Diretora do Instituto de Geografia convidou os Conselheiros para participarem da abertura do Programa Diversidade em Foco: uma educação inclusiva e cidadã. Haverá exposição de pôsteres, bem como os 23 projetos participantes, além de uma palestra com a Pró-reitora Adjunta de Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 01/2012).

O Vice-reitor em reunião do CONDIR Nº 05/2012, convidou os Conselheiros a participarem da palestra “Violência contra as Mulheres: Entre as Raças, Etnias e Classe Social”, proferida pela Deputada Federal Benedita da Silva como parte do Programa de Extensão “Diversidade em Foco”, da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis (PROEX) (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 05/2012).

Nesse fragmento, tal iniciativa sinaliza que a Administração Superior preocupa com essa temática e demonstra interesse em sensibilizar a comunidade acadêmica, uma vez que o convite partiu do Vice-reitor para todos os Conselheiros e esses podem estender para suas unidades. Assim, uma parte significativa da UFU poderá ter conhecimento e participar do Programa Diversidade em Foco.

Conselheira e Diretora do Instituto de Ciências Sociais em reunião do CONDIR Nº 03/2013 fez a leitura da Moção de desagrado do Núcleo de Estudos de Gênero (NEGUEM) em relação ao hino das Charangas das Engenharias, participando aos diretores, coordenadores e demais docentes, técnicos e discentes lotados nos cursos de Engenharia da UFU, o repúdio ao conteúdo expresso nos referidos “hinos” devido ao forte teor de discriminação e preconceito, desqualifica as mulheres, faz apologia à violência, dissemina uma visão estereotipada, sexista, misógina e o desrespeito a outros cursos, ferindo a legislação no que diz respeito aos direitos humanos (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 03/2013).

Esse fragmento evidencia que o conteúdo dos hinos, conforme citado na Moção, vai contra os princípios que constam no Regimento Geral da UFU, principalmente, no Capítulo II, Art. 5º, inciso XII, qual seja, “a defesa dos direitos humanos, paz e de preservação do meio ambiente”, e, no Capítulo III, inciso VII, segundo o qual, “buscar e estimular a solidariedade na construção de uma sociedade democrática e justa, no mundo da vida e do trabalho”, e, ainda, o inciso VIII, que prevê: “preservar e difundir os valores éticos e de liberdade, igualdade e democracia”.

No que se refere ao assunto das Charangas das Engenharias o presidente do CONDIR afirma que os limites existem e não devem ser ultrapassados, pois fere questões éticas e também alega que algumas providências já foram tomadas pela Diretoria de Cultura (Ata CONDIR Nº 03/2013).

Percebemos nesse fragmento que existe uma tendência da Instituição em defender a igualdade e o respeito ao ser humano, não permitindo que discriminações e preconceito façam parte de seu cotidiano, demonstrando assim estar em consonância com os princípios éticos que fundamentam o Regimento Geral, o Estatuto e o Código de Ética Pública da UFU, tendo,

dentre seus fundamentos, a vedação ao assédio e discriminação em qualquer de suas formas (à etnia, ao gênero, à orientação sexual e à origem social ou geográfica). Entretanto, percebe-se que não é suficiente expressar que “os limites existem e não devem ser ultrapassados, pois fere questões éticas”, conforme mencionou o Reitor. Essa fala parece demonstrar certa omissão frente à situação, não dando, talvez, a devida importância e o valor que o assunto merece, até mesmo quando ele afirma que “algumas providências já foram tomadas”, assim encerrando o assunto.

O Conselheiro discente, em reunião do CONSUN 03/2013, solicitou colaboração dos Diretores de Unidades Acadêmicas e de Coordenadores com os Diretórios e Centros Acadêmicos da UFU para evitar que fatos machistas, homofóbicos ou racistas ocorram durante o trote e a recepção dos calouros, como ocorreu na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O Conselheiro ainda citou a realização da Marcha das Vadias, com a presença de 500 pessoas, com o tema a luta contra o machismo, a homofobia e o racismo e finalizou sua fala dizendo que é preciso discutir políticas contra a opressão na UFU, por ser um problema recorrente na Instituição, exemplificando com o hino da bateria das Engenharías da UFU, que denigre a imagem da mulher. (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 03/2013).

Nesse trecho, verifica-se, portanto, que o machismo, a desqualificação da mulher e a homofobia também têm incomodado os discentes, uma vez que o Conselheiro discente levou assunto dessa natureza para ser comunicado em reunião do CONSUN e, inclusive, solicitando a colaboração dos diretores e coordenadores acadêmicos para que posturas como essa sejam evitadas dentro da Instituição.

Portanto, é notório que, na Instituição, todos os seus segmentos, docentes, técnicos administrativos e discentes, bem como a administração superior, têm conhecimento e consciência dos fatos que acontecem na UFU sobre discriminação e preconceito, principalmente, sobre a violência contra as mulheres. Cabe ainda mencionar que acontecimentos dessa natureza são também conhecidos pela comunidade externa por meio da divulgação na mídia e nas redes sociais. Contudo, mesmo com algumas atitudes tomadas pela Instituição em relação a essa temática, percebe-se que fatos como esse têm sido recorrentes, o que demonstra que essa forma de combater ou evitar situações como as apontadas anteriormente não tem surtido resultado esperado e, mesmo assim, parece que a UFU não tem dado prioridade para resolver essa questão. Pelos fatos ocorridos recorrentemente, era de se esperar que o assunto fosse pauta principal a ser debatido exaustivamente nas reuniões do CONSUN.

O Programa de Pós-graduação do Instituto de Ciências Sociais da UFU realizou em novembro de 2014, o V Seminário Trabalho e Gênero & III Seminário Internacional do

Programa de Projetos Sociais da UFU, com o tema “Teorias, Pesquisas e Práticas Sociais” (ATA REUNIAO CONDIR Nº 11/2014).

Ressaltamos que não foi identificada na UFU uma política de gênero, porém, após as denúncias de assédios e tentativas de estupros, foi instituída, em outubro de 2015, uma comissão composta de 25 servidoras e discentes com a finalidade de elaborar uma proposta de política institucional sobre gênero e ações de proteção às mulheres nos campi da Instituição. De acordo com o Reitor em Exercício, a comissão terá 180 dias para elaborar a proposta a ser discutida no CONSUN, que poderá, após debate, acatar ou não as propostas. Assim concluiu o Reitor: “É um trabalho de extrema importância para a universidade”. (UFU, 2015b).

Professora, integrante do NEGUEM, e membro da comissão de gênero, relata que através de reuniões semanais a comissão fez uma discussão teórica sobre a questão de gênero e de 10 propostas levantadas 9 envolvem ações práticas, para serem implementadas e, o documento com as propostas será apresentado ao Reitor. A professora pontua que uma das propostas é que a “comissão seja permanente, pois oficializar uma política é pouco, ela precisa ser acompanhada”. Ainda, segundo ela, embora saibam que agressões físicas e verbais acontecem foi constatado durante as discussões que não há nos institutos registros sobre os casos de violência contra a mulher. A professora acredita que os grupos de pesquisa dão visibilidade para a temática do gênero, inclusive a violência contra a mulher. (CORREIO, 2016)

O 1º Fórum Multiprofissional Sobre Violência Contra a Mulher, realizado em 2016, reuniu representantes do HC-UFU, Ministério Público, da ONG SOS Mulher e do Centro Integrado da Mulher (CIM), “para trazer informação e ressaltar a importância dessas esferas trabalharem juntas”. Para a coordenadora geral do Fórum as pessoas ainda necessitam de informações básicas e têm dúvidas como agir diante de algum caso. Segundo ela, “o assunto precisa ser discutido amplamente e a universidade se configura como um espaço para isso”. No fórum, “as pessoas se posicionaram e pudemos trabalhar as questões de limitações que ainda envolvem a assistência à mulher”. (CORREIO, 2016)

O Conselheiro, representante dos técnicos administrativos, procedeu à leitura elaborada pelos Delegados do XVIII CONSINTET-UFU, referente ao autoritarismo dos cinco diretores do hospital de clínicas de Uberlândia ao transferir uma assistente social de forma arbitrária, que não teve sequer o direito, garantido constitucionalmente, de saber as razões de sua transferência. Ainda, conforme citado no documento, os diretores exercem uma gestão baseada em práticas de desrespeito e arbitrariedade causando grande indignação aos participantes do XVIII Congresso do Sindicato dos Trabalhadores Técnico - Administrativos em Instituições Federais de Ensino Superior de Uberlândia (SINTET-UFU (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 14/2010).

Conselheiro, diretor da Faculdade de Direito, fez a leitura da moção: O Conselho da Faculdade de Direito vem a público manifestar o seu repúdio às declarações, feitas via correio eletrônico por um professor, no qual atribui ofensas a uma professora, afirmando ser ela “infeliz, imbecil e que só compreende o que se desenha”. O fato revela uma profunda desconsideração não apenas aos direitos da vítima, mas de todas as mulheres, postura que desqualifica uma profissional séria, simplesmente pela sua condição de mulher, não é permitido a qualquer pessoa, em especial a um docente de uma Faculdade de Direito de uma Instituição Federal de Ensino Superior, dar a entender que uma mulher, por qualquer motivo seja, é inferior intelectualmente. A ofensa é ainda mais qualificada na medida em que o ofensor além de ser profissional da área jurídica, e por isto detém largo conhecimento sobre os Direitos Civis do cidadão, é também mestre em Teoria do Estado e Filosofia do Direito e doutor em Filosofia do Direito (ATA REUNIÃO DO CONSUN Nº 03/2015).

Ainda no texto do seu desastroso correio eletrônico, o professor, chama de “suíno” o Diretor da Faculdade de Direito da UFU, expressando que sua intenção é a de atemorizar e ameaçar a ele e a professora, ao afirmar que seria melhor que mantivessem seu afastamento para pós-doutorado, e que pela sua expressão facial o Diretor saberia “o que tem no cardápio” (ATA REUNIÃO DO CONSUN Nº 03/2015).

Parte do conteúdo da Carta Aberta aprovada pelos Colegiados do Curso de Ciências Biológicas, pelo Programa de Pós-graduação em Biologia Vegetal e pelo Conselho do Instituto de Biologia (INBIO), endereçada a alunos, técnicos administrativos e docentes da UFU foi lida pelo Conselheiro, diretor do Instituto de Biologia, na reunião do CONSUN Nº 03/2015. Como certamente é do conhecimento de muitos, a ocorrência de roubos, assaltos, agressões e até de abusos sexuais não é uma novidade em nossa Universidade. No entanto, a violência covarde sofrida por uma aluna ingressante do Curso de Ciências Biológicas, em plena luz do dia, são demonstrações inequívocas da urgência em se adotar medidas concretas, que possam garantir a integridade moral e física dos membros da nossa comunidade, acreditamos que seja uma obrigação moral e institucional reagir contra tamanha violência. Somente uma mudança de atitude poderá contribuir para que novos episódios como esses, ou outros ainda piores, não voltem a ocorrer. Acreditamos que a segurança individual, coletiva e patrimonial no âmbito da UFU deva receber um tratamento prioritário. Nessa perspectiva, entendemos que a Administração Superior deve assumir o seu papel, analisando todas as alternativas para a melhoria da segurança nos campi da Universidade e implantando mudanças imediatas nesse sentido, independentemente do seu custo político e/ou financeiro. (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 03/2015).

A Conselheira discente destacou que o movimento feminista do qual faz parte manifesta sua indignação em relação a um evento de tentativa de estupro, ocorrido no dia 21/09/15, no bloco 3 D Campus Santa Mônica. Continuando, procedeu à leitura de um documento, direcionado à Prefeitura Universitária e à Divisão de Vigilância e Segurança Patrimonial, com propostas advindas de uma reunião com mais de trezentas mulheres engajadas com a situação, em manifestação de apelo, a seguir transcrito: Relatos e registros de assédios e violências sexuais que aparecem diariamente e a frequência em que acontecem ultrapassou a linha do "aceitável" há muito tempo. Mesmo com diversos coletivos feministas, a tentativa de estupro, no dia vinte e um de setembro de dois mil e quinze e todas as demais violências e assédios retratados por mulheres nos campi, demonstraram a necessidade de um movimento amplo, com todas as mulheres da UFU, cobrando uma atitude da Universidade. Até o momento, todas as soluções apresentadas têm sido ineficazes. Não podemos ter uma universidade que não busque soluções para casos de violência sexual contra as mulheres. Não podemos conviver com a omissão da Instituição diante de um problema que afeta, de maneira brutal, a vida das mulheres na comunidade acadêmica. Afinal, a Universidade deve ser um espaço que promove a dignidade de todas as pessoas. Para além deste movimento, queremos frisar a necessidade do desenvolvimento de políticas públicas, por parte da UFU, para que a segurança e integridade física das mulheres (alunas, professoras, terceirizadas, técnicas, etc.) sejam garantidas. Este apelo também foi direcionado aos homens transexuais da Universidade, que estão com receio de serem agredidos verbal ou fisicamente (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 08/2015).

Em relação à violência contra as mulheres o Presidente do CONSUN externou seu apoio e solidariedade para com o movimento das mulheres, reforçando a obrigação de se combater fortemente esse tipo de ação de violência dentro da Universidade. Segundo o Reitor esta questão e as propostas para solucioná-la formam em grande parte, o núcleo da futura Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, mas nada impede a formação de uma comissão especial para abordar o tema e encaminhar algumas políticas e decisões (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 08/2015).

A Conselheira, representante dos técnicos administrativos, fez a leitura de um Memorando Interno da Comissão de gênero e segurança, datado de 27/11/2015, endereçado ao Magnífico Reitor. A Comissão de Gênero e Segurança, instituída pela Portaria R nº 1.020/15, vem expor e requerer o que se segue. A tentativa de estupro sofrida por uma universitária dentro do Bloco 3D não foi uma ocorrência isolada da violência de gênero,

uma servidora terceirizada, que presta serviços de limpeza, foi gravemente agredida enquanto utilizava o vestiário, antes mesmo de iniciar seu expediente. É evidente o estado de insegurança instaurado na universidade, que mesmo detendo o aparato público, ainda foi ineficaz em proteger os membros da comunidade universitária, em especial, AS MULHERES. Mesmo após os graves crimes cometidos dentro dos campi, não se vislumbrou grandes ações da Reitoria que promovessem a imediata melhoria da segurança estrutural. A presente comissão entende que se constatada a omissão será configurada discriminação de gênero e assédio moral coletivo, pela coibição do acesso da mulher à universidade, cabendo, inclusive, instauração de Ação Civil Pública contra a Universidade. A Comissão de Gênero e Segurança apresentará o projeto final de política institucional de gênero e segurança como estipulado na portaria, devendo aquele ser aprovado pelo CONSUN (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 10/2015).

O NEGUEM desenvolve várias atividades que retratam a questão de gênero e outros conteúdos relacionados a essa temática como: linhas de pesquisa multidisciplinares: política, sexualidade, educação, trabalho, direito, saúde, violência, literatura, artes e representações culturais; revista Caderno Espaço Feminino que reúne artigos que envolvem temas comuns aos das pesquisas entre outros, os quais contribuem para ampliar as investigações e debates e ainda, boletins Gêneros em Pesquisa (UFU, 2017c).

Percebemos que, mesmo com a realização constante de palestras, seminários e fóruns sobre a violência contra a mulher, com o objetivo de conscientizar, discutir e debater de forma ampla com toda a comunidade universitária, os acontecimentos envolvendo agressões, desrespeito, discriminações e preconceitos em relação às mulheres continuam ocorrendo com certa frequência.

4.1.2 Diversidade cultural

Na categoria da diversidade cultural, consideramos todas as atividades que produzem, incentivam, apoiam, promovem, valorizam, divulgam e disseminam ações ligadas à cultura local, regional, nacional e internacional.

De acordo a Política de Cultura da UFU - Resolução CONSUN Nº 30/2010, a cultura é concebida como “prática humana que dota o mundo de sentidos e que, portanto, é um processo contínuo de aprendizagem e construção do mundo social e material em sua diversidade e singularidade”. Conforme esta política, a Instituição é responsável pelo: fomento, gestão e promoção da criação artística e cultural; incentivo ao aprimoramento de práticas culturais e artísticas já existentes; promoção da reflexão teórico-conceitual sobre as experiências estéticas educativas, visando integrar o conceito e os sentidos da diversidade cultural característicos da região e do País (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 30/2010).

Dentre os princípios da Política de Cultura da UFU destacamos os incisos IV – prevalência do caráter transformador, visando à formação de uma consciência reflexiva e crítica que possa contribuir para a superação das desigualdades e melhoria da qualidade de vida da população, V – prevalência da relação democrática e interativa da Universidade com outros setores da sociedade por meio da realização de ações que promovam processos de troca entre práticas e saberes culturais populares e acadêmicos, favorecendo a produção, divulgação e disseminação da diversidade cultural da região e do País; e VI – reconhecimento dos saberes e fazeres culturais populares em prol da promoção e preservação da diversidade. (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 30/2010).

Constam da Política de Cultura da UFU o Programa de apoio à produção, criação e divulgação da cultura; Programa de apoio à produção cultural das entidades de representação estudantil; Programa de defesa, conservação, guarda e difusão do patrimônio artístico e histórico e Programa de gestão cultural na UFU (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 30/2010).

Observamos, pelas informações postadas no portal da Instituição, que os programas propostos pela Política de Cultura da Instituição estão contemplados nos programas e respectivos projetos artísticos e culturais desenvolvidos na UFU, quais sejam: Programa de Atividades Artísticas, Comunitárias, Regulares e de Difusão da Cultura Afro-Descendente; Projeto de Realização de Cursos e Oficinas Artísticas para a Comunidade; Projeto de Promoção de Eventos Artísticos, Comunitários; Programa Comunitário Educativo e Artístico: Projeto Arte UFU na Praça, Projeto Circo Cultural e Projeto O Samba Entra na Roda; Programa Acadêmico e Artístico: Projeto Polo UFU na Rede Arte na Escola; Projeto Cinema no Campus; Projeto Agenda Cultural da Diretoria de Cultura (DICULT). Notamos, conseqüentemente, que há certa coerência entre o que estabelece a política e o que é realmente realizado em termos de ações. (UFU, 2017d).

Em complemento às atividades desenvolvidas pela PROEX/Diretoria de Cultura (DICULT), existem vários eventos promovidos pelo Instituto de Artes (IARTE) da UFU, abrangendo as modalidades artísticas como, por exemplo, o Festival de Artes Visuais, Semana “Música em foco”, Encontro de Danças Brasileiras e o Ruínas Circulares – Festival Latino-Americano de Teatro, havendo, ainda, os projetos do Museu Universitário de Artes (MUnA) vinculado ao IARTE, o qual conta com 9 “Projetos Exposição MUnA” selecionados para 2017. Ademais, podemos constatar ainda diversas atividades proporcionadas pelo Museu da Instituição, conforme trecho a seguir.

O MUnA tem um acervo de obras modernas e contemporâneas e, além das diversas exposições, oferece cursos, oficinas, seminários, palestras, eventos e outras atividades educativas tendo como objetivo propiciar conhecimento, discussão e reflexões sobre as artes visuais tanto ao público acadêmico quanto a comunidade externa, desta forma contribuindo para a formação cultural regional e complementando as atividades de ensino, pesquisa e extensão. (UFU, 2017e).

A Conselheira e Pró-reitora de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis, informou durante reunião do CONDIR Nº 10/2014 sobre a publicação do edital Mais Cultura nas Universidades, promovido pelo Ministério de Educação e Cultura com a finalidade de destinar o valor de R\$20.000.000,00 para projetos que incentivem a diversidade cultural. Neste sentido, a UFU constituiu uma comissão com representatividade de todos os segmentos da comunidade universitária para propor critérios com o objetivo de desenvolver tais projetos, visando contemplar a diversidade cultural na Instituição (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 10/2014).

Tendo em vista o desenvolvimento dos programas e projetos da PROEX/DICULT, IARTE e MUnA, podemos considerar que a UFU tem caminhado no sentido de propiciar à comunidade em geral uma gama de eventos e atividades em todas as modalidades artísticas e culturais, contemplando, assim, a diversidade cultural. Além disso, podemos observar que a maioria das iniciativas referentes aos programas, projetos e atividades promovidas pela Universidade estão contempladas na legislação como: Política de Cultura da UFU, que tem por base a Política Nacional de Cultura, Política de Extensão que, por sua vez, segue as diretrizes da Política Nacional de Extensão, ou seja, a Universidade, ao oferecer suas ações, cumpre a lei e recebe os recursos financeiros, tanto do Governo Federal, por meio do MEC e do MinC, quanto dos projetos, o que nos leva à seguinte questão: se não fosse a imposição legal, será que essas atividades estariam sendo propostas espontaneamente pela UFU?

Outro documento de relevância para este estudo foi o PIDE, principalmente, no que diz respeito ao acompanhamento/revisão das metas referentes ao período de 2010 a 2014, aprovado no CONSUN por meio da Resolução N° 08/2014. Com base no Plano Nacional da Cultura e, ainda, na Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais, foram sugeridas no PIDE doze ações culturais para o alcance da meta “estimular ações culturais”. De acordo com o Relatório de Acompanhamento das Metas do PIDE, das doze ações sugeridas, onze foram cumpridas, tendo apenas uma sido cumprida parcialmente. No Quadro 7, a seguir, apresentamos as referidas ações e o acompanhamento das mesmas em relação ao seu cumprimento.

Quadro 7 - Ações relacionadas à meta “estimular ações culturais”

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
Promover seminários e encontros regionais para análise, articulação e aprimoramento dos projetos de valorização da diversidade cultural local e/ou regional.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2009 - I Seminário de Economia da Cultura. • 2013 - acompanhamento das Emendas Parlamentares que valorizavam a diversidade cultural local e regional e que resultaram na I Mostra de Extensão e Cultura da PROEX.
Fortalecer e ampliar a participação da comunidade universitária nas redes, fóruns e organismos nacionais e internacionais ligados à cultura, dando amplitude e divulgação às suas discussões.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Inúmeros festivais realizados, dentre eles: Festival Latino- americano de Teatro; Festival de Teatro de Formas Animadas; Festival Internacional de Flautistas; Encontro Latino - americano de Percussão etc.
Ampliar os recursos para a cultura e otimizar seu uso, visando ao benefício de toda a comunidade acadêmica ou não.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Foi criado em 2010 o Edital Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD)/PROEX de apoio a projetos culturais, com verba do Fundo de Desenvolvimento Institucional da UFU, com a participação dos três segmentos: docentes, discentes e técnicos, o que colaborou

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
	para a democratização da cultura na UFU.
Constituir-se em agente fomentador e divulgador das culturas locais, regionais e nacionais, colaborando com a formação da cidadania na comunidade universitária e local.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2011 - apoiados os projetos: Encontro Internacional Abadá Capoeira, o curso de Ritmo e Matrizes de Raízes Africanas, além da revitalização do espaço do Centro de Informação e Referência da Cultura Negra de Uberlândia e Região – Casa de Cultura Graça do Aché.
Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e tecnológicos, que constituam patrimônio da humanidade por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2011 - além de seminários, a Diretoria de Cultura promoveu o I Colóquio Internacional de Poesia e Dramaturgia em homenagem a Federico García Lorca que se constituiu em um importante evento científico-cultural.
Apoiar e desenvolver trabalhos de pesquisa e integração científica, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico da criação e da difusão da cultura, desse modo desenvolvendo o entendimento sobre o homem e sobre o meio em que vive.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2011-projeto Ciranda Cultural, desenvolvido semanalmente nos bairros da cidade, criou uma rede importante de divulgação da cultura produzida na universidade para a comunidade, além de beneficiar os discentes universitários participantes que se enriqueceram com a troca universidade/comunidade.
Conhecer, resgatar e proteger o patrimônio da UFU, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento, desapropriação e de outras formas de preservação, apoiando ações locais, regionais e nacionais de constituição e preservação do patrimônio cultural.	Ação parcialmente cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2011 - o Museu Universitário de Arte, sob administração do Instituto de Artes, recebeu atenção especial quanto à gestão de ações, aquisição de acervo e manutenção. • Criação de uma rede de museus, ainda está aquém do necessário.
Apoiar e participar de ações locais, regionais e nacionais de constituição e preservação do patrimônio cultural.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Desde 2011 é realizado o Festival da Viola de Cruzeiro dos Peixotos que preserva, em parte, uma importante manifestação cultural da região que integra o patrimônio imaterial da cultura brasileira.
Estabelecer canais de comunicação e divulgação para os programas, projetos, eventos culturais e avaliar a objetividade desses.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2011 - os canais de comunicação pretendidos não se realizaram por questões administrativas. • 2013 - uso e desenvolvimento das mídias de comunicação: rádio (RTU), TV (programa e programete) web (site, youtube) e materiais impressos. • 2014-criou-se a Agenda DICULT bi/trimestral.
Difundir que a promoção de culturas, além de transmitir valores, identidades e significados, é, particularmente, geradora de expressões culturais e compromete os órgãos oficiais públicos a desenvolverem suas políticas culturais.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2013 e 2014 - implantada a política de ação cultural-formativa pautada pelos princípios e diretrizes aprovadas na Resolução 02/2010 do CONSUN e no Plano Nacional de Cultura.
Incentivar e promover ações artísticas e culturais em parceria com os órgãos de culturas municipais, estaduais e federais.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • 2011 - inúmeros projetos e programas, como Arte na Praça, dentre outros.
Celebrar acordos de parcerias com	Ação cumprida

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
órgãos públicos no âmbito das transversalidades de linguagens e das áreas, incorporando as Secretarias Municipais de Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Para a elaboração do Plano de Cultura da UFU - 2014, os campi de Monte Carmelo e de Ituiutaba celebraram parcerias com as respectivas Secretarias de Educação e de Cultura. • Desde 2013, mantém-se o Polo Arte na Escola.

Fonte: Elaborada pela autora com base no relatório acompanhamento metas do PIDE (2017).

Verificamos que as ações apresentadas no PIDE em relação à cultura também estão em conformidade com os princípios da Política de Cultura da UFU, dentre as quais, ressaltamos a prática democrática, a liberdade de expressão e criação, a liberdade e igualdade de acessos e oportunidades, o direito à diversidade sociocultural e às diferentes práticas, os saberes e manifestações culturais de grupos sociais diversos. Percebemos, portanto, que há coerência em termos do que se encontra estabelecido na política e no planejamento do PIDE quanto às práticas que são desenvolvidas na UFU, tendo sido cumpridos quase 100% das ações propostas, visto que 11 das 12 ações foram cumpridas e uma cumprida parcialmente.

4.1.3 Diversidade geracional

Classificamos nessa categoria todas as ações que proporcionam saúde, educação, cultura, lazer, promoção e assistência social aos idosos e, inclusive, sua preparação para a aposentadoria, contribuindo para o desenvolvimento pleno e saudável dos mesmos, bem como propiciando melhor qualidade de vida.

O Conselheiro e Vice-reitor comunicou que ultimamente, a direção do Sistema de Bibliotecas busca viabilizar o acesso do idoso e servidores aposentados à Biblioteca. O Conselheiro, representante dos discentes, solicitou estender também para o aluno idoso e, por fim, em sua proposta a Conselheira e Pró-reitora de Graduação sugeriu que constasse do projeto de Resolução como uma “política de incentivo ao acompanhamento de todos os membros idosos da comunidade universitária, atendendo às suas especificidades”. Esta proposta foi acatada por todos os Conselheiros presentes na reunião (ATA REUNIÃO CONSUN N° 04/2013).

Diante da necessidade de Institucionalização da Política para a Terceira Idade na UFU, da necessidade de desenvolvimento de ações que atendam as pessoas acima dos sessenta anos de idade, com o objetivo de implantar ou adaptar ações que promovam o convívio e a participação de idosos, o CONSUN foi de parecer favorável à criação da Política Institucional para a Terceira Idade da UFU (ATA REUNIÃO CONSUN N° 05/2013).

Política Institucional da UFU para o Idoso – Resolução CONSUN N° 09/2013 estabelece entre seus princípios conforme inciso II – “concepção integral do idoso, com necessidades físicas, psicológicas, econômicas, sociais e culturais e como um ser social, político, jurídico e ideológico, com capacidade de contribuir, de ser útil, de participar e, assim, poder conviver e viver dignamente”.

O Programa AFRID, constitui de atividades teóricas e práticas para os idosos, residentes na cidade de Uberlândia e região, desenvolvido desde 1989, por professores de educação física e os estagiários da UFU, consiste em um trabalho multidisciplinar que envolve profissionais da Psicologia, Medicina, Fisioterapia e Educação Física. Seu objetivo geral é propiciar o bem-estar físico, social e emocional dos idosos, por meio de diferentes modalidades de atividades, tais como: hidroginástica, natação, musculação, caminhada, ginástica localizada, dança (do ventre, livre, moderna, axé), canto e coral, voleibol, jogos recreativos, informática, inglês e atividades psicossociais (UFU, 2017f), atendendo assim os objetivos da Política Institucional da UFU para o Idoso. Embora esta Política, em consonância com o Estatuto do Idoso, considera-se idosa a pessoa com 60 anos ou mais, o Programa AFRID considera participantes pessoas a partir de 50 anos.

O projeto é extensivo aos idosos com idade de 60 a 108 anos das Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPIs) da cidade de Uberlândia-MG, sendo as atividades adaptadas de acordo com as necessidades e condições de cada grupo de idosos: acamados, cadeirantes e ativos. As atividades recreativas variam desde festas, cantigas, recortes, colagens e pequenos jogos motores até exercícios de reabilitação (UFU, 2017f).

Foi possível perceber ainda, pelas informações que constam do *website* AFRID, a existência de vários eventos sociais e culturais promovidos para os idosos com o objetivo de confraternizar, socializar, integrar e possibilitar lazer entre os mesmos, quais sejam: a) aulão (atividade dinâmica realizada semestralmente com a participação de todos os participantes do projeto AFRID); b) festa junina; c) semana do idoso; d) festa de Natal; e) festa do Dia das Mães; f) passeios turísticos; g) cinema e teatro. O grupo de dança AFRID participou, em 2016, do XI Festival de Danças do Mercosul no Brasil, em Foz do Iguaçu-Paraná, tendo sido premiado em 1º lugar com Dança do Ventre e, em 2º lugar, com Dança Flamenco (UFU, 2017g).

Além das atividades desenvolvidas, várias informações de interesse dos idosos, como saúde, alimentação, lazer, entre outros, são publicadas no jornal AFRID (on line) desde 2003, sendo a última publicação feita em agosto de 2014.

Conforme informações constantes no *website* da FAEFI, o Projeto AFRID visa também à pesquisa, o ensino e, sobretudo, à extensão. Assim, como parte da produção do conhecimento surgiu a iniciativa de escrever o livro *Atividade Física, Envelhecimento e a Manutenção da Saúde*, o qual trata de assuntos relacionados ao envelhecimento saudável e à prática regular de atividades físicas nas diferentes perspectivas que envolvem o processo.

Participaram dessa obra os estagiários do projeto AFRID, professores da Instituição e também autores convidados, tidos como referência na área da Geriatria e/ou Gerontologia. Ainda em relação à produção científica, foram elaborados vários artigos (resumos e textos completos) escritos pela coordenadora geral do AFRID e seus estagiários (UFU, 2017h).

Também foi possível perceber que o projeto AFRID, desde sua criação, vem executando várias atividades ao longo dos anos e, ainda em 2016, Remando no Parque com a turma da Terceira Idade foi uma atividade recreativa realizada em comemoração ao dia Internacional do Idoso (1º de outubro). Ainda em 2016, foi proporcionado aos idosos a V Jornada Multidisciplinar, com o tema “Envelhecimento”, promovida pela Faculdade de Medicina em parceria com a Escola Técnica de Saúde (ESTES) e o Programa de Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida para a Terceira Idade da UFU, tendo como objetivo ajudar as pessoas no processo de envelhecimento, por meio de palestras educativas e ações de prevenção em saúde (UFU, 2016c).

Outro projeto para os idosos que pode ser visto como complementar ao AFRID refere-se ao Programa de Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida para a Terceira Idade, que consiste em uma atividade de extensão multidisciplinar, por meio de ações educacionais, recreativas, culturais, sociais e prática de atividade física e qualidade de vida. O referido Programa tem um caráter mais acadêmico e é desenvolvido no primeiro e segundo semestre de cada ano, com carga horária de 360 horas e certificação para os participantes que obtiverem 75% de frequência, sendo oferecido para todos os interessados a partir dos 50 anos. No ano de 2016, os conteúdos envolvidos no programa foram: Fundamentos em Gerontologia, Direito do Idoso, Anatomia do Corpo Humano, Informática, Atividades Físicas e Recreativas, Dança, Aprendizagem e Memória, Automassagem, Sorriso Saudável, Primeiros Socorros, Cozinha Afetiva, Canto e Qualidade de Vida, tendo sido promovido pela Faculdade de Medicina, contando também com a atuação do Instituto de Ciências Biomédicas (ICBIM) e da Faculdade de Educação Física e Fisioterapia (FAEFI), por meio do AFRID (UFU, 2016d).

Para 2017, o Programa de Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida para a Terceira Idade ofertará disciplinas e oficinas que visam à inclusão, qualificação e aperfeiçoamento do saber idoso, bem como práticas para consciência corporal, desenvolvimento pessoal e social (UFU, 2017i).

Verificamos ainda que os objetivos do programa AFRID foram alcançados, mediante a realização das atividades propostas, estando em concordância com a Política Institucional da UFU para o Idoso, principalmente, segundo prevê o Art. 5º inciso II – “promover a saúde

física, emocional, social e espiritual dos idosos, possibilitando uma maior expectativa de vida ativa na comunidade”, Art.6º inciso III – “ministrar cursos para idosos com conteúdos de atualização em diferentes áreas do conhecimento e em avanços tecnológicos, para sua integração à vida moderna”; e em conformidade com o Estatuto do Idoso, o que pode ser observado no título II, principalmente, nos capítulos I, II, IV e V, que se referem ao direito à vida, à liberdade, ao respeito e à dignidade, à saúde, à educação, cultura, esporte e lazer, podendo-se dizer que a realização das referidas atividades encontra-se em consonância com o objetivo da Política Nacional do Idoso (PNI), em seu Art. 1º, “assegurar os direitos sociais do idoso, criando condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade”.

Entendemos, portanto, que os objetivos preconizados e as atividades desenvolvidas por meio desses projetos ajudam a minimizar os problemas de saúde dos idosos, sejam eles nas áreas físicas, sociais e emocionais, contribuindo para que tenham uma melhor qualidade de vida. Podemos ainda afirmar que a UFU cumpre um papel fundamental na pesquisa sobre o envelhecimento em vários aspectos, contribuindo para o envelhecimento mais digno e humano dos idosos participantes do programa AFRID.

Assim como na categoria Diversidade Cultural, também é perceptível que, ao promover atividades em prol dos idosos, a Instituição está cumprindo a legislação e, também, propiciando aos estagiários participantes do AFRID a realização da prática de estágio em cumprimento à atividade curricular, bem como em atendimento à legislação.

4.1.4 Diversidade sexual

Consideramos nessa categoria as ações ou eventos que tratam a questão da homossexualidade com dignidade e respeito a fim de reconhecer as identidades sociais dos indivíduos e minimizar o constrangimento da comunidade LGBT.

Em reunião do CONSUN N º 01/2015 antes de colocar em discussão a Proposta de Resolução que "Estabelece política de uso do nome social de transgêneros nos Registros Acadêmicos da UFU", o presidente do CONSUN fez a leitura da nota sobre o assunto em questão, encaminhada pelo professor do Instituto de Psicologia e coordenador do Programa Em cima do Salto. O texto da referida nota menciona que foi realizada a mesa redonda “A questão da transexualidade na UFU”, em comemoração ao Dia da Visibilidade Trans, com exibição de vídeos constando depoimentos de discentes trans da UFU. Consta na nota que após debate com os participantes foi possível observar o sofrimento decorrente do uso do nome civil em discentes e alunas transexuais, e, conseqüentemente, a necessidade e importância do uso do nome social na Universidade (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 01/2015).

Conselheiro substituto da diretora do Instituto de Psicologia em reunião do CONSUN informou que não constava o nome social de alguns discentes na lista dos discentes de uma urna para consulta eleitoral para reitores. Uma aluna não votou por não ter o nome social na lista e mostrou sua indignação. De acordo com a carta este fato provocou constrangimentos entre os presentes e também foi considerado uma afronta à dignidade das pessoas que ficaram impedidas do pleno exercício do voto (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 08/2016).

A Resolução do CONSUN Nº 01/2015 assegura às pessoas travestis, transexuais e transgêneros o direito do uso do nome social no âmbito da UFU. Neste caso específico cabe destacar que não foi respeitado o Art. 5º “A utilização do nome social fica assegurada aos estudantes da UFU nos seguintes documentos de âmbito interno”: VI “listas nominiais de votantes por ocasião de qualquer tipo de pleito realizado na Instituição”.

O Conselheiro, Pró-reitor de Assistência Estudantil, apoiou o conteúdo de carta acerca das dificuldades vividas pela população de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros (LGBT). Falou da importância de que a Universidade dê o exemplo e consiga responder, adequadamente, a este tipo de demanda, sobretudo no sentido de preservar direitos e garantir a dignidade. Informou que, com esse objetivo, a “Administração Superior emitirá uma Portaria de criação de uma Comissão para elaborar um projeto de política de promoção de igualdade e de combate às discriminações no campo LGBT” (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 08/2016).

Embora o Art. 5º e inciso VI sejam claros quanto ao uso do nome social, observamos que ainda ocorrem falhas nesse sentido que poderiam ser evitadas, desde que os responsáveis em aplicar a Resolução estejam atentos para que essas pessoas sejam identificadas e reconhecidas socialmente como realmente são. Conforme Art. 15 da Resolução Nº 01/2015, “No âmbito da Universidade, toda norma, regulamento ou procedimento deverá respeitar o direito humano à identidade de gênero das pessoas” [...].

Nos documentos analisados, como Atas, Resoluções e PIDE, notamos que, na última década, questões sobre diversidade sexual, homossexualidade, relações homoafetivas na Instituição é assunto que praticamente não foi discutido e debatido em reuniões do CONDIR e do CONSUN. Contudo, em consulta ao site da Diretoria de Comunicação da Instituição, constatamos alguns eventos voltados para essa temática, como: a) I Mostra Cultural da Diversidade Sexual da UFU, sendo uma das atividades o concurso fotográfico “Múltiplos Olhares sobre a Diversidade”; b) II Mostra Cultural da Diversidade Sexual, com apresentações de peças teatrais e performances, além da exibição de filmes que abordam diversos aspectos acerca dessa temática. O objetivo da II Mostra foi sensibilizar a comunidade acadêmica para as questões LGBT e divulgar a produção cultural da área. As Mostras I e II foram realizadas, respectivamente, em maio e outubro de 2016, pelo Instituto de Psicologia, em parceria com o IARTE, DICULT e o Programa Em Cima do Salto.

A Resolução CONSUN Nº 01/2015 foi o único documento oficial da Instituição, dentre os analisados neste estudo, a tratar a questão LGBT. Verificamos que, embora essa

Resolução tenha sido criada, considerando a Constituição Federal de 1988 (em que todos são iguais perante a lei sem qualquer discriminação), a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Declaração da Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata, o Programa Nacional de Direitos Humanos, o Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra Lésbicas, Gays, Transgêneros, Transexuais e Bissexuais e de Promoção da Cidadania Homossexual ("Brasil Sem Homofobia"), o Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e Transexuais (PNLGBT), a Conferência Nacional de Educação (CONA), a Portaria nº 233, de 18/05/2010, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a Portaria nº 1.612 de 18/11/2011, do Ministério da Educação e o Estatuto da UFU, ainda assim percebemos que a referida Resolução, além de contemplar somente o aspecto do uso social do nome dos travestis, transexuais e transgêneros, restringe sua utilização apenas no âmbito da Instituição. Levando em consideração a quantidade de legislação consultada para formular a referida Resolução, a UFU, em reunião do CONSUN, poderia ter discutido e debatido amplamente a diversidade sexual e elaborado uma Resolução mais abrangente em que fossem abordados todos os aspectos que envolvem a vida da comunidade LGBT, objetivando, assim, garantir a dignidade a essas pessoas, evitar os constrangimentos sofridos por elas, tanto no ambiente acadêmico, quanto na sociedade, possibilitando maior visibilidade, respeito e igualdade de oportunidades não somente na educação e no trabalho, mas em todos os aspectos necessários para o exercício pleno de sua cidadania.

Assim sendo, mesmo que tenha sido mencionado em reunião do CONSUN N° 08/2016 que a Administração Superior emitirá Portaria para criar uma Comissão, com vistas a elaborar um projeto de política de promoção de igualdade e de combate às discriminações no campo LGBT, observamos que há certa omissão por parte da Instituição em relação a essa temática.

Apesar da quantidade de legislações governamentais, conforme supracitado, envolvendo essa temática, consideramos que o maior desafio, talvez, não esteja em elaborar e implementar políticas públicas, mas, sim, em garantir sua efetividade, ou seja, assegurar que essas políticas não sejam somente formalizadas e tornem parte dos discursos ideológicos das Instituições, mas que haja coerência entre o discurso e a prática. Conforme constataram Saraiva e Irigaray (2009) nos resultados de sua pesquisa com homossexuais e lésbicas, os discursos empresariais não são tão efetivos, pois há discrepância entre o discurso e as práticas de diversidade.

4.1.5 Diversidade de raça/etnia

Nessa categoria, consideramos as manifestações, reivindicações e ações voltadas para a luta pelos direitos civis da comunidade negra, com vistas ao combate ao racismo, preconceito e discriminações.

O Conselheiro, Diretor da Faculdade de Educação, esclarece que a Lei Nº 10.639/2003 altera a Lei Nº 9.394/96 estabelecendo: Art. 26-A “Nos estabelecimentos de ensino fundamental e médio, oficiais e particulares, torna-se obrigatório o ensino sobre História e Cultura Afro-Brasileira”. § 1º “O conteúdo programático a que se refere o caput deste artigo incluirá o estudo da História da África e dos Africanos, a luta dos negros no Brasil, a cultura negra brasileira e o negro na formação da sociedade nacional, resgatando a contribuição do povo negro nas áreas social, econômica e política” (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 02/2006).

Conselheiros de várias Unidades Acadêmicas externaram o posicionamento contrário quanto à implementação de políticas de cotas étnicas na UFU, mas favoráveis à política de cotas sociais ou estabelecimento de um Programa de Inclusão Social. O Relator do processo referente a este assunto informou que a proposta elaborada visa à concessão de cotas para discentes provenientes das escolas públicas, contemplando assim os três grupos étnicos: negros, índios e pardos (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 02/2007).

O Presidente do CONSUN solicitou o registro em ata de sua manifestação de repúdio às acusações a que tem sido vítima o Presidente da Comissão Permanente de Vestibular - COPEV por insinuações de racismo devido tema de provas de processo seletivo/2007 (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 07/2007).

O Conselheiro, Pró-reitor de Extensão Cultura e Assuntos Estudantis, comunicou a todos os Conselheiros em reunião do CONSUN que a UFU foi homenageada durante a 4ª Mostra Internacional do Cinema Negro com o recebimento da estatueta Ofô de Xangô (réplica estilizada do machado de Xangô) por contribuir com divulgação de uma imagem positiva do negro e de sua cultura (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 08/2007).

Uma discente e integrante do grupo de manifestantes solicitou uso da palavra e pontuou as dificuldades vivenciadas por ela, que é africana, em razão do racismo, mencionando que, muitas vezes, se sente cerceada por envolver com a política da instituição e discriminada por alguns professores da Universidade (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 08/2015).

Conselheiro, diretor da Faculdade de Direito fez a leitura do MI/FADIR/390/2015, endereçado ao Presidente do CONSUN referente mais um ato de violência acontecido no bloco 3D do Campus Santa Mônica da UFU em 03/12/2014, vários vigilantes terceirizados portando ostensivamente armas de fogo, entraram no Bloco 3D retirando de forma atabalhoada docentes e discentes das salas da aula, e revistaram de maneira abusiva um discente negro do curso de graduação sob a explicação de que teria sido feita uma “denúncia” até hoje não esclarecida, de que um homem armado teria ingressado no Bloco. Em virtude deste fato, fizemos por meio do MI/FADIR/552/2014, de 15 de dezembro de 2014, o requerimento de inclusão na pauta do CONSUN de dezembro de 2014 a “Criação de uma comissão paritária para a elaboração de uma política de segurança nos campi da Universidade Federal de Uberlândia”. Até a presente data (setembro/15) aguardamos uma resposta escrita da Presidência deste Conselho, de que por qual razão o nosso pedido, na qualidade de Conselheiro, não foi incluído na pauta do CONSUN (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 08/2015).

A UFU tem cumprindo o que estabelece a Lei Nº 10.639/2003 quanto à obrigatoriedade do ensino sobre História e Cultura Afro-Brasileira no ensino fundamental e médio, o que abrange também a pós-graduação, oferecendo mestrado e doutorado com pesquisas voltadas para essa temática. Vale destacar que o NEAB tem como “foco o ensino, a pesquisa e a extensão na área dos estudos afro-brasileiros e das ações afirmativas em favor das populações afro-descendentes, bem como, na área dos estudos da História Africana e Cultura Afro-Brasileira” (UFU, 2017j).

Em 2014, foi nomeada a Comissão de Acompanhamento e Orientação da Pró-reitoria de Graduação, da qual o NEAB faz parte, para acompanhar a implementação da Lei 10.639/03, que dispõe sobre a inclusão no currículo oficial da Rede de Ensino da obrigatoriedade da inserção da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e da Lei Nº 11.645/08, que estabelece sobre a inclusão no currículo oficial da rede de ensino da obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena”. Houve, portanto, o acréscimo nos currículos escolares de conteúdos da cultura indígena de igual importância e contribuição para a formação da sociedade brasileira (RELATÓRIO NEAB, 2014) (UFU, 2017k).

Em nome do NEAB e da juventude negra, a professora da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal (FACIP), como uma das manifestantes da "Primeira Marcha pelos Direitos Civis da Comunidade Negra Universitária na UFU" entregou à Presidência do CONSUN um documento com reivindicações para uma UFU sem racismo e que se preocupa com os direitos civis da comunidade negra, indígena e quilombola. A docente expôs que já foram vivenciados casos de racismo em todos os *campi* desta Universidade, a qual deve ser exemplo de não racismo para as comunidades interna e externa. Acrescentou que é possível e desejável que a UFU faça a reformulação de seus currículos a fim de contemplar questões com relação ao respeito dos direitos humanos e às questões como o racismo e outras discriminações (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 04/2016).

Um discente que também faz parte do manifesto destacou a questão da permanência de negros e negras na UFU, os quais por questões históricas, constituem a população brasileira de baixa renda e necessitam de políticas específicas que garantam sua continuação na Instituição (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 04/2016).

Outro discente, também manifestante, ressaltou a falta de representatividade de discentes dos cursos técnicos nos Conselhos e citou que a evasão dos cotistas se deve a questões estruturais e não de desempenho e ainda, outro discente reforçou a necessidade de combater o racismo institucional e alertou para o “descumprimento da reserva legal de vagas em concursos públicos para negros na contratação de docentes” e por fim, solicitou que fosse efetivada a reserva de vagas na pós-graduação para discentes negros (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 04/2016).

O Conselheiro, representante dos discentes, externou cumprimentos ao NEAB pela mobilização feita nesta oportunidade, ressaltando a importância de que a UFU tome medidas mais concretas de combate ao racismo, bem como ao machismo e à homofobia (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 04/2016).

Em um dos trechos mencionados acima, percebemos a existência de paradoxo na Instituição, pois, ao mesmo tempo em que ela deveria ser exemplo de não racismo para a comunidade interna e externa, conforme relatou a Conselheira em reunião do CONSUN, têm ocorrido casos de racismo em todos os *campi*. De fato, esse antagonismo encontra-se em desobediência ao próprio código de ética da UFU, o qual estabelece que devem ser respeitadas as opções individuais, conforme os incisos: I - rejeição de qualquer tipo de discriminação quanto à etnia, ao gênero, à orientação sexual e à origem social ou geográfica; e II - rejeição de pressões de natureza ideológica, política, religiosa, econômica ou partidária que desviem a Universidade dos seus objetivos filosóficos, humanísticos, científicos, culturais e sociais (RESOLUÇÃO CONDIR Nº 04/2016).

Conforme Resolução CONSUN Nº 22/2014, referente ao Plano de Gestão 2013-2016, foram propostas várias metas relacionadas às questões raciais, quais sejam:

- assegurar o debate e o encaminhamento de medidas institucionais para a incorporação de estudos sobre a história e a cultura afro-brasileira e indígena nos cursos de graduação;
- desenvolver em parceria com o NEAB ações que visem à inclusão dos estudos étnico-raciais nos currículos da UFU e à superação de problemas relacionados à abordagem desse tema no espaço acadêmico;
- consolidar o sistema de cotas, de caráter afirmativo, como forma principal de ingresso nos cursos de graduação ofertados na UFU;
- difundir, por meio de palestras, a política nacional de inclusão por cotas sociais e raciais, o sistema ENEM-SISU.

Ressaltamos no Quadro 8, a seguir, que o NEAB tem desenvolvido vários projetos, eventos e publicações, contribuindo de forma significativa para o alcance de parte das metas elaboradas no Plano de Gestão para o período de 2013 a 2016.

Quadro 8 - Atividades realizadas pelo NEAB

ÁREAS	ATIVIDADES
Ensino	• I Curso de Formação Inicial em História e Cultura Afro-Brasileira e Africana para Graduandos das Licenciaturas; Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) Subárea História e Cultura Afro-Brasileira; Programa de Formação Acadêmica de Estudantes Biculturais em Estudos Africanos e Afro-Americanos: Um intercâmbio entre Brasil e EUA.
Pesquisa	• I Curso de Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i> em História e Cultura Afro-Brasileira e

ÁREAS	ATIVIDADES
	Africana; Curso de Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i> em Política de Igualdade Racial no Ambiente Escolar.
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formação Continuada com Docentes do Ensino Básico – Eixo Gênero, Raça e Etnia; Programa de capacitação de professores da rede pública através do Projeto A cor da cultura; Curso à distância Educação para as Relações Étnico-Raciais; Curso de Aperfeiçoamento em Promoção da Igualdade Racial no Ambiente Escolar.
Publicações	<ul style="list-style-type: none"> • Livro Racismo e Educação; Livro Educação para as Relações Étnico-Raciais: Outras perspectivas para o Brasil resultado dos Trabalhos de Conclusão do I Curso de Especialização em Educação para as Relações Étnico-Raciais e História e Cultura Africana e Afro-Brasileira oferecido pelo NEAB; Livro “Formação Inicial, História e Cultura Africana e Afro-Brasileira: Desafios e Perspectivas na Implementação da Lei Federal 10.639/2003” resultado dos Trabalhos de Conclusão do I Curso de Formação Inicial História e Cultura Africana e Afro-Brasileira oferecido pelo NEAB.
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Organização, Realização e Participação de/em Eventos: Anais do II Seminário Racismo e Educação & I Seminário de Gênero, Raça e Etnia até o X Seminário Racismo e Educação & IX Seminário Gênero, Raça e Etnia; Semana de Estudos Afro-Brasileiros na Graduação; Seminário Nacional de Avaliação da Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais; Seminário do Consórcio dos NEABs; Parceria com os Movimentos Sociais Negros na criação do Fórum de Promoção da Igualdade Racial de Uberlândia e Parceria com os Movimentos Sociais Negros na criação do Conselho Municipal de Igualdade Racial, Lei Municipal Nº 11.145/2012.
Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Orquestra de Berimbau; Capoeira Angola nas Escolas; Documentário Dr. Mestre João Pequeno. A trajetória do negro no Brasil através da capoeira Angola; A juventude conta história da cultura Afro-Brasileira através do teatro de mamulengos e, A capoeira animada Angola. • Em 2014, nomeada a Comissão, Portaria R N 0061/2014 para a promoção de estudos para a Institucionalização do NEAB na UFU.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas consultas no *Website* do NEAB (2017).

Entendemos que as atividades realizadas, vários seminários, cursos, tanto de formação inicial, quanto de formação continuada, pós-graduação *latu sensu*, os diversos livros publicados e os projetos desenvolvidos, assim como as parcerias nos movimentos negros para a criação do Fórum de Promoção de Igualdade e do Conselho Municipal de Igualdade Racial, contribuem de forma expressiva para conscientizar os indivíduos sobre a importância da cultura e da luta do povo africano e sua contribuição social, econômica e política na formação da cultura brasileira, o que, conseqüentemente, poderá ajudar a minimizar as desigualdades e combater os preconceitos e as discriminações.

4.1.6 Diversidade de pessoas com deficiência

Consideramos nessa categoria toda e qualquer iniciativa de combate às discriminações e preconceitos relacionados às pessoas com deficiência física, psicológica ou intelectual para que possam ter as mesmas oportunidades no mercado de trabalho e na área educacional que a maioria dos indivíduos.

A Assessora de Relações Internacionais e Interinstitucionais comunica ao plenário que a Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ASDRI) promoveria o “Programa Master Internacional de Integração de Pessoas com Deficiência, Idosos e em Risco Social”, realizado em parceria entre a UFU, o Instituto Universitário de Scienze Motorie de Roma (Itália), a Università de Molise, em Compubasso (Itália), a Università Católica de San Antonio de Murcia (Espanha) e a Université René Descartes (Paris V, França). Simultaneamente ao Programa Master acontecerá o “Simpósio Internacional de Gerontologia”, o “2º Simpósio Internacional: o Estado e as Políticas Educacionais no tempo presente” e o “1º Colóquio Internacional Brasil-Itália sobre inclusão educacional” (Ata CONSUN Nº 04/2007).

Atendendo ao pedido do Conselheiro, cadeirante, foi registrado em Ata do CONSUN Nº 11/2009 o motivo de sua ausência na reunião do CONSUN devido às barreiras arquitetônicas do local e solicitou que providências sejam tomadas no sentido de se evitar situações como essas.

Em reunião do CONDIR um dos Conselheiros solicita ao Conselho direcionamento sobre como lidar com discentes com necessidades especiais. Nessa mesma reunião o Presidente do Conselho convida todos a participarem da Conferência “Do limão à limonada: estratégia no convívio com as diversidades”, projeto integrante das ações psicoeducativas do Setor de Atendimento Psicológico da UFU, a ser proferida pela Profª Maria Lúcia Castilho Romero (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 06/2010).

Conselheiro discente comunica as dificuldades enfrentadas por um aluno portador de deficiência visual para concluir seu curso. Porém, foi esclarecido pelo Conselheiro e Pró-reitor de Graduação que o aluno tem recebido tratamento especial e além da dilação de prazo concedida, teve o acompanhamento de um monitor e de um professor individualizado para conseguir concluir seus estudos (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 10/2010).

Garantia de condições de acessibilidade universal e livre circulação de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida no Campus Glória (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 22/2011).

Conselheira, Diretora do Instituto de Geografia alertou para que o espaço físico seja distribuído, atentando-se para a questão da acessibilidade (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 01/2012).

Conselheiro solicita construção de rampa no bloco “J” para garantir acessibilidade, após ter sido notificado pela Ouvidoria a qual recebeu denúncias de discentes. Prefeito Universitário ressaltou que a Prefeitura Universitária tem recebido diversos pedidos de adequação, visando à acessibilidade nos prédios da Universidade (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 06/2013).

Plano de Gestão (2013 a 2016) - o item que se refere ao Plano de Infraestrutura logística e sustentabilidade propõe no inciso IV “implantar programas de acessibilidade à infraestrutura e equipamentos da instituição para portadores de necessidades especiais, particularmente os de necessidades físicas” (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 22/2014).

O projeto do *Campus* Monte Carmelo deverá abraçar o conceito de acessibilidade para todos, proporcionando condições para utilização dos espaços construídos e livres, mobiliários, equipamentos, meios de comunicação e informação acessível a todos em

formatos alternativos, independente de características físicas, idade, sexo, capacidade sensorial do utilizador à diversidade humana (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 03/2015).

Inciso IV do Art.30 da Resolução CONSUN Nº 03/2015: todas as intervenções na área do *Campus* Monte Carmelo, a qualquer tempo, deverão obedecer à legislação e às normas vigentes, federais, estaduais e do município e, especificamente, no que se refere à acessibilidade, deverão ser contempladas as legislações: Decreto no 5.296/2004; Lei no 10.098/2000; NBR-9050:2004; NBR-13994; NBR-15250 - NBR-313:2007, que entre outras estabelecem elaborar projetos de arquitetura atendendo às normas de acessibilidade: Garantir as larguras para deslocamento em áreas de fluxo e área de manobra necessária à conversão de cadeiras de rodas; atender aos parâmetros de alcance visual e auditivo para dispor os símbolos de comunicação e elementos de referência do Campus; marcar vagas de estacionamento destinadas a pessoas com deficiência física ou visual, idosos e áreas de embarque e desembarque; prever na manutenção do paisagismo, podas nas árvores que atenda ao mínimo previsto em norma para deslocamento de deficientes visuais e executar rampas externas, internas, plataforma e elevadores assim como adequar as escadas a deficientes visuais e pessoas com mobilidade reduzida (corrimãos, piso tátil) (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 03/2015).

Art. 2º: garantir os direitos fundamentais de todos os usuários do *Campus*, enquanto indivíduos, proporcionando a plena e efetiva participação e inclusão na sociedade, o respeito pela diferença, a igualdade de oportunidades e respeito pelo desenvolvimento das pessoas com deficiência (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 03/2015).

Conselheira, representante da Pró-reitora de Graduação, comunicou que o MEC, na sua meta, referente ao projeto “Viver sem Limites”, encomendou para as Universidades os cursos de formação de professores de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), com o objetivo de habilitar ao ensino de LIBRAS, assim todas as pessoas surdas fazem o curso e ficam habilitadas a ensinar LIBRAS. O Conselheiro e Diretor do Instituto de Geografia pontuou que o curso proposto pela UFU tem como diferencial o fato de ser oferecido para as pessoas surdas e também para ouvintes, sendo assim o licenciado será um profissional que irá trabalhar tanto com surdos quanto com ouvintes. Ressaltou que a proposta foi feita para tratar a diversidade e que a LIBRAS é a segunda língua oficial do Brasil. Em votação, o parecer referente à criação do “Curso de Letras habilitação em Língua Portuguesa com domínio de LIBRAS, grau licenciatura, proposto pelo Instituto de Letras e Linguística (ILEEL)” foi aprovado pelo CONSUN, por unanimidade (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 09/2013).

Ministério Público notificou a Pró-Reitoria de Graduação sobre uma recomendação para que a Universidade proceda à reserva em processos seletivos de ingresso de, pelo menos, uma vaga em cada curso e turno, em nível de graduação e pós-graduação, para pessoas com deficiência, a partir da próxima chamada realizada (ATA CONSUN Nº 01/2015).

Nos trechos acima, notamos diversos aspectos relacionadas às PcD como: acessibilidade, falta de conhecimento para lidar com discentes com necessidades especiais, dificuldades de discente com deficiência visual concluir curso, criação do curso de Letras habilitação em Língua Portuguesa com domínio de LIBRAS, reserva de vaga em processos seletivos de ingresso, entre outras.

Dentre esses aspectos, a acessibilidade é uma temática que foi priorizada nas discussões de várias reuniões dos Conselhos, levando em consideração todos os campi da Instituição. Assim, foram executadas diversas reformas e, em relação aos novos campi, o Plano Diretor foi elaborado de forma que todas as construções estivessem de acordo com a

legislação para atender ao fator acessibilidade, conforme constatamos em vários trechos dos documentos analisados.

Destacamos, a seguir, as ações para o fomento da graduação que constam no Plano de Gestão (2013 a 2016) no que se refere às PcD.

“Promover a permanência e a conclusão dos estudos dos discentes em regime de inclusão racial com deficiência, com necessidades educativas especiais ou com dificuldades acadêmicas” principalmente os incisos III - “promover em parceria com o CEPAE, seminários de interação entre a UFU e comunidade externa sobre o tema da inclusão de discentes com deficiência ou com necessidades educacionais especiais”; V- “desenvolver em parceria com a PROREH, ações de capacitação de técnicos administrativos e de docentes para a realização do trabalho educacional junto a pessoas com deficiência”; VI- “desenvolver em parceria com PROEX e com a sua Diretoria de Assuntos Estudantis (DIRES), ações e estratégias didáticas e administrativas para o amparo e acompanhamento do estudante em regime especial de aprendizagem e em regime especial de inclusão”.

“Elaborar e implementar uma Política Institucional de Ingresso na UFU, mantendo a Instituição em sintonia com as demandas da sociedade: VI – “aprimorar as adaptações e condições especiais de aplicação dos processos seletivos a candidatos com deficiência ou com necessidades educacionais especiais” (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 22/2014).

Tendo em vista que o Plano de Gestão (2013-2016) deve estar em consonância com o PIDE, constatamos que, de acordo com Relatório de Acompanhamento do PIDE (2010-2014), várias ações foram desenvolvidas com o objetivo de cumprir as metas propostas. Nesse sentido, destacamos aqui aquelas que estão relacionadas com a categoria que trata das pessoas com deficiência: “aprimorar a política de inclusão”, “ampliar melhoria do sistema de bibliotecas”; “ampliar e melhorar a qualidade do espaço físico” e “criação e implementação de programas e projetos de formação discente”. No Quadro 9, a seguir, apresentamos essas ações, bem como o acompanhamento das ações realizadas.

Quadro 9 - Ações relacionadas às metas “aprimorar a política de inclusão”, “ampliar melhoria do sistema de bibliotecas”, “ampliar e melhorar a qualidade do espaço físico” e “criação e implementação de programas e projetos de formação discente”

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
Ampliar a política de acessibilidade e de cidadania para estudantes em situação de deficiência.	Ação parcialmente cumprida • Foi investido na acessibilidade atitudinal, conceitual e pedagógica, por meio de diferentes ações desenvolvidas pelo CEPAE, visando ampliar as condições de acesso, permanência e fluxo regular dos acadêmicos na Instituição.
Atender à demanda urgente da ESEBA relativa à exigência legal de adequação do prédio, condições de acessibilidade para portadores de necessidades especiais.	Ação parcialmente cumprida • Esse projeto está aguardando aprovação da Prefeitura Municipal de Uberlândia.
Envolver as unidades acadêmicas e especiais de ensino da UFU na	Ação parcialmente cumprida • Realização do IV, V e VI Seminário de Educação Especial

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
discussão sobre os diversos aspectos referentes à educação especial	<p>e III, IV e V Encontro de Pesquisadores em Educação Especial e Inclusão Escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de ciclos de palestras na UFU com temas envolvendo essa temática, abertos para toda a comunidade acadêmica. • Assessoria pedagógica a todas as coordenações de cursos que têm estudantes e público da educação especial na UFU. • Serviços de Atendimento Educacional Especializado a todos os estudantes e ao público da educação especial da UFU, que deles necessitaram. <p>No entanto, há pouca participação de docentes e técnicos administrativos nas atividades.</p>
Atender às demandas legais que indicam a necessidade dos cursos de formação de professores desenvolverem ações pedagógicas contemplando a formação de profissionais preparados para uma prática pedagógica eficiente junto a discentes com necessidades educativas especiais.	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusão da disciplina LIBRAS nos cursos de licenciatura da UFU. • Disciplina Educação Especial (no curso de Pedagogia). • Disciplina Políticas de Educação Inclusiva e Especial nos programa de pós-graduação em Educação (doutorado e mestrado) – Faculdade de Educação (FACED).
Congregar pesquisadores, educadores e profissionais da área da Educação Especial, consolidando-se como um espaço de fomento ao desenvolvimento de projetos de pesquisa, ensino e extensão, relacionados à educação especial.	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criados e consolidados os grupos de estudos nas áreas: Formação de Professores que atuam na escolarização de pessoas com altas habilidades/superdotação e transtornos globais do desenvolvimento; na escolarização de estudantes surdos; na formação de professores a distância para o Atendimento Educacional Especializado. • Criação do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas e Práticas de Educação Especial – GEPEDES. • Ofertados 4 cursos de extensão/aperfeiçoamento profissional para professores da rede pública de todo o país: Curso de Extensão/Aperfeiçoamento em Atendimento Educacional Especializado; Curso de Extensão/Aperfeiçoamento em Atendimento Educacional Especializado para pessoas surdas; Curso de Extensão/Aperfeiçoamento em Atendimento Educacional Especializado em Altas Habilidades/superdotação e Curso de Extensão/Aperfeiçoamento em Libras. <p>Ofertado um curso de especialização em Educação Especial e Inclusão Educacional.</p>
Promover eventos científicos, palestras, seminários, debates, cursos e estudos na área da educação especial.	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cada biênio (desde 2010), é realizado o Seminário Nacional de Educação Especial e Inclusão Escolar em parceria com o Encontro Nacional de Pesquisadores em Educação Especial e Inclusão Escolar e palestras isoladas com palestrantes de áreas específicas. • Foram realizados ciclos de palestras na UFU com temas, envolvendo essa temática, abertos para toda a comunidade acadêmica.
Oferecer assessoria técnica a profissionais interessados em	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sempre que fomos procurados pelas Secretarias Municipais

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
implantar ações transformadoras na área da educação especial.	de Educação, por professores e demais profissionais da educação, os mesmos foram atendidos no CEPAE.
Adequar o Sistema de Bibliotecas para o atendimento especializado aos deficientes visuais em parceria com o CEPAE.	Ação parcialmente cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Em 2010, o Sistema de Bibliotecas (SISBI), em parceria com o CEPAE, por meio do projeto Inclusão Educacional da UFU, disponibilizou espaço, equipamentos e mobiliários, visando à acessibilidade à informação. Nesse projeto, foram contempladas as Bibliotecas Centrais Santa Mônica e Setorial Umuarama.
Executar serviços necessários à acessibilidade.	Ação parcialmente cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Instalados pisos táteis nas calçadas, corrimões e rampas nos blocos. • Instaladas travessias elevadas no <i>Campus</i> Santa Mônica, adequação das vagas de estacionamento para idosos e deficientes. • Reestruturação do eixo central entre os acessos principais das avenidas João Naves de Ávila e Segismundo Pereira; reforma dos passeios, das travessias e dos acessos aos blocos; criação de rota acessível; execução das novas portarias nas normas de acessibilidade no <i>Campus</i> Santa Mônica (Complexo Esportivo e Reitoria) e melhoria dos acessos de pedestres e veículos. • Elaborado o projeto da nova portaria da biblioteca e feitas adaptações emergenciais nas circulações, acessos e sanitários da ESEBA. • Elaborados os projetos e execução de reforma de 220 sanitários acessíveis nos <i>Campi</i> Santa Monica, Umuarama e Educação Física.
Envolver as unidades acadêmicas e unidades especiais de ensino da UFU na discussão sobre os diversos aspectos referentes à Educação Especial.	Ação cumprida e de fluxo contínuo <ul style="list-style-type: none"> • Promoção de eventos, encontros e reuniões com o objetivo de discutir com as unidades acadêmicas e especiais o atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais.
Oferecer suporte para a ampliação do atendimento e o acesso aos portadores de necessidades educacionais especiais nos cursos de graduação, na educação básica, profissional em parceria com o CEPAE e outros órgãos.	Ação cumprida e de fluxo contínuo <ul style="list-style-type: none"> • A Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD) adquiriu equipamentos para instalação nas bibliotecas. • Concessão de bolsas de monitoria não preenchidas pelos cursos a estudantes que auxiliarão no acompanhamento de alunos com deficiência por meio CEPAE. • Instrumentalização dos docentes quanto ao recebimento e acolhimento do aluno com necessidade especial em sala de aula por meio de cursos e oficinas.
Propor ações de acompanhamento aos discentes de graduação, educação básica e profissional, que necessitem de atendimento especial, em parceria com o CEPAE/FACED e outros órgãos da UFU.	Ação cumprida e de fluxo contínuo <ul style="list-style-type: none"> • Em desenvolvimento a Pesquisa Institucional – Formação de Professores e Necessidades Educacionais Especiais: contribuições para o sucesso acadêmico de alunos da educação superior. • Realização de um levantamento dos casos de estudantes UFU que necessitam de atendimento especializado. • Planejamento e desenvolvimento de propostas de atuação com esse público que permitam verificar o seu desempenho acadêmico no processo de aprendizagem para,

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
	posteriormente, implementar ações que contribuam para seu sucesso escolar. • Programa de Bolsas de Graduação com subprograma, o InclUFU, voltado para a seleção de projetos para acompanhamento de estudantes com deficiência.

Fonte: Elaborada pela autora com base no relatório acompanhamento metas do PIDE (2017).

Apesar dessas ações e do interesse institucional pela educação especial, não se pode dizer que existe uma política de educação inclusiva na UFU. De acordo com informação do PIDE, é necessário avanços e aprofundamento nas discussões voltadas para a educação especial e inclusão escolar envolvendo docentes, técnicos e discentes. Com vistas a esse objetivo, a Instituição tem criado espaço democrático para discussões, debates e troca de experiências entre interessados nessa temática, bem como promovido cursos de extensão para professores da rede externa para atuar com discentes com necessidades educacionais especiais e, ainda, tem promovido eventos científicos, palestras, seminários, debates e estudos voltados para os interessados das comunidades interna e externa (UFU, 2015a).

4.1.7 Diversidade de classe social

Definimos para a categoria Classe Social as iniciativas que visam a assegurar não só o acesso, mas a permanência e a conclusão de cursos para todas as pessoas com vulnerabilidade socioeconômica, na busca pela melhoria de seu desempenho acadêmico.

Em 2007, com a extinção do Programa Alternativo de Ingresso ao Ensino Superior (PAIES), o CONSUN decidiu, nesse mesmo ano, pela criação do Programa de Ação Afirmativa de Ingresso no Ensino Superior da UFU (PAAES), aprovado por unanimidade em 2008, conforme Resolução CONSUN Nº 06/2008. Vários fatores foram considerados para a criação do PAAES, como: altos índices de exclusão social e dificuldades enfrentadas pela maioria dos estudantes da escola pública para acesso à UFU; autoexclusão de muitos desses estudantes por se considerarem despreparados; necessidade de se estabelecerem políticas que viabilizem o aumento dos níveis de inclusão social; e democratização do acesso e permanência no ensino superior na UFU. Assim, esse programa de ação afirmativa de inclusão social, baseado em cotas, teve como objetivo possibilitar aos estudantes da escola pública a participação em um processo seletivo específico de ingresso na UFU.

Portanto, alguns estudantes de escolas particulares conseguiram participar do PAAES e, assim, o objetivo, que era dar oportunidades de acesso ao ensino superior aos estudantes

oriundos de escolas públicas, começou a perder o sentido. De um lado, estudantes de escolas particulares ingressaram na justiça para garantirem seus direitos e, por outro lado, os das escolas públicas, sentindo-se prejudicados, também ingressaram na justiça. Após diversas liminares relativas ao PAAES, a UFU se reuniu com representantes do Ministério Público, porém não houve consenso (ATA REUNIÃO CONDIR N° 01/2011).

Diante do impasse sobre essa questão, várias discussões foram amplamente debatidas em reunião do CONSUN e CONDIR, conforme pode ser verificado nos trechos a seguir.

Coordenador do Movimento Cidade Futura, representante de um grupo de pais de discentes de escolas públicas de ensino médio, em reunião do CONSUN, ressaltou a importância do PAAES, solicitando à Universidade que permita a continuidade do referido Programa (Ata CONDIR N° 01/2011).

Após discussões e deliberações já havidas referentes às matrículas do PAAES, o Presidente submeteu à votação as seguintes propostas: a) da Administração Superior da UFU – todos os Cursos absorvessem as matrículas excedentes neste semestre e reduzissem a oferta de vagas correspondentes para o segundo semestre de 2011 (ou primeiro semestre de 2012, para os Cursos anuais), b) da Conselheira - todos os Cursos absorvessem as matrículas excedentes neste semestre e reduzissem a oferta de vagas correspondentes para o segundo semestre de 2011, caso fosse necessário, (ou primeiro semestre de 2012, para os Cursos anuais). Venceu a 2ª proposta (ATA REUNIÃO CONSUN N° 01/2011).

O Conselheiro, Pró-reitor de Graduação, apresentou os resultados das discussões relativas ao PAAES, ocorridas durante a 1ª reunião/2011 do CONSUN e explicou que as matrículas, requeridas por mandado judicial, seriam contabilizadas como vagas excedentes e, no segundo semestre/2011 poderá haver redução das vagas ofertadas. (Ata REUNIÃO CONDIR N° 02/2011).

A suspensão de algumas decisões liminares que haviam sido concedidas a estudantes provenientes de escolas particulares que ingressaram por meio do PAAES foram devido alguns discentes também terem sido aprovados no Processo Vestibular, explicou o Conselheiro, Pró-reitor de Graduação (ATA REUNIÃO CONDIR N° 01/2012).

Em função da implementação da reserva de vagas determinada pela Lei no 12.711/12 (Lei de Cotas), o PAAES instituído pela Resolução N° 20/2008 do CONSUN foi extinto, porém garantida a participação de todos os candidatos inscritos nos subprogramas 2010-2013 e 2011-2014 (RESOLUÇÃO CONSUN N° 25/2012).

A Conselheira, Pró-reitora de Graduação, ressaltou que a UFU acatou a liminar sobre o ingresso de mais 370 estudantes provenientes do Programa PAAES (ATA REUNIÃO CONSUN N° 05/2013).

A Política de Assistência Estudantil é desenvolvida pela Pró-reitoria de Assistência Estudantil (PROAE) e, destacamos aqui entre suas diretrizes aquelas relacionadas a este estudo: Art. 6º inciso I - “contribuir com o acesso, a permanência e a conclusão de curso dos estudantes na perspectiva da inclusão social e democratização do ensino básico, técnico e tecnológico, e superior” e, II - “promover ações afirmativas de igualdade de gênero, étnico-racial e de diversidade sexual, desenvolvendo atividades de acolhimento e afiliação à vida

estudantil e o combate sistemático a toda forma de racismo, violência contra a mulher e homofobia” (RESOLUÇÃO CONDIR N° 06/2016).

Para desenvolver suas diretrizes, a PROAE tem por finalidade conforme consta no Art.7° da Resolução CONDIR N° 06/2016, “propor, planejar, coordenar, executar, supervisionar e avaliar as políticas, programas e ações de assistência estudantil, voltadas para a ampliação das condições de permanência do estudante na Universidade”. Ainda, tem por objetivo propiciar aos discentes a melhoria do seu desempenho acadêmico, a redução dos índices de evasão, retenção e repetência, atuando em diversas áreas como: esporte e lazer, moradia, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, creche, acessibilidade, apoio pedagógico e combate às discriminações de gênero, de diversidade sexual, étnico-raciais, entre outras (RESOLUÇÃO CONDIR N° 06/2016).

Visando à consecução desses objetivos a PROAE conta com a seguinte estrutura organizacional: Divisão de Assistência e Orientação Social, Divisão de Saúde, Divisão de Restaurantes, Divisão de Esporte e Lazer Universitário e a Divisão de Promoção de Igualdades e Apoio Educacional, que tem como foco promover ações afirmativas de igualdade de gênero, étnico-racial e de diversidade sexual, visando a combater toda forma de racismo, violência contra a mulher e homofobia, dentre outras, com o intuito de promover a permanência material e simbólica no ensino superior (UFU, 2017).

Importante destacar os 12 Programas que compõem a Política de Assistência Estudantil da UFU, quais sejam:

I – Programa de Integração dos Estudantes Ingressantes; II – Programa de Alimentação; III – Programa de Moradia; IV – Programa de Transporte; V – Programa de Saúde Física; VI – Programa de Saúde Mental; VII – Programa de Esportes, Recreação e Lazer; VIII – Programa de Incentivo à Formação Cultural; IX – Programa de Assistência e Apoio aos Estudantes de Baixa Condição Socioeconômica; X – Programa de Incentivo à Formação da Cidadania; XI – Programa de Aquisição de Materiais Didáticos e Livros; e XII – Programa de Bolsas Acadêmicas.

Verificamos que esses Programas são desenvolvidos de acordo com o plano de trabalho /UFU, elaborado anualmente, conforme disponibilidade orçamentária. No Quadro 10, a seguir, são apresentadas as ações propostas para o alcance das metas: “aprimorar a política de inclusão” e “fortalecer os mecanismos de assistência estudantil”, conforme Relatório de Acompanhamento do PIDE (2010-2014).

Quadro 10 - Ações relacionadas às metas “aprimorar a política de inclusão” e “fortalecer os mecanismos de assistência estudantil”

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
Definir Política de Ações Afirmativas para democratizar o acesso a UFU.	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com a resolução CONSUN 25/2012, houve implantação do percentual máximo previsto na Lei de Cotas (50% do total das vagas disponíveis na UFU para a escola pública) em todos os processos seletivos de ingresso nos cursos de graduação, com a extinção progressiva do PAAES, que destinava vagas para escola pública.
Criar Comissão de acompanhamento da Política de Ações Afirmativas.	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi criada uma comissão especial de assessoramento à PROGRAD para o acompanhamento do processo de inclusão de conteúdos e atividades curriculares concernentes à Educação das Relações Étnico-raciais e Histórias e Culturas Afro-brasileira, Africana e Indígena nos projetos pedagógicos da educação básica, da educação profissional e técnica de nível médio e da educação superior.
Fixar prazos para avaliação da Política de Ações Afirmativas.	Ação não cumprida
Estimular o envolvimento de estudantes de graduação dos diversos cursos da UFU nos projetos de cursinhos alternativos (divulgação nos cursos).	<p>Ação parcialmente cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em 2014, foram destinadas 22 bolsas de extensão para os estudantes de graduação (11 para Ituiutaba e 11 para Monte Carmelo). Visando a apoiar o estudante concluinte ou egresso do ensino médio da escola pública para o ingresso no ensino superior em 2014, foi elaborado o Programa Ações Formativas para reimplantação do cursinho em Uberlândia e início em Patos de Minas, bem como a sua continuidade em Monte Carmelo e Ituiutaba.
Implantar política de bolsas para estudantes participantes dos cursinhos alternativos (parceria/prefeitura/universidade).	Ação não cumprida
Aprimorar o sistema de informatização do programa de redução/isenção nas taxas dos processos seletivos /UFU, disponibilizando aos candidatos via internet.	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os candidatos oriundos de família de baixa renda podem solicitar a isenção de pagamento de taxa de inscrição em processos seletivos.
Regulamentar os programas da Política de Assistência Estudantil no Conselho de Extensão e Cultura (CONSEX).	<p>Ação cumprida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação das Bolsas Alimentação, Moradia e Transporte - Resolução 04/2009 do CONSEX. • Revisão das Bolsas Alimentação, Moradia e Transporte – Resolução 03/2013 do CONSEX. • Regimento da Moradia – Resolução 03/2014. • Regimento Interno do RU - Resolução 01/2014 do CONSEX. • Encaminhada ao CONSEX a proposta de resolução das normas de Atendimento Psicológico em 2015. • Será encaminhada ao CONSUN a proposta de inclusão do Programa de Apoio Pedagógico na Resolução 15/2009 – Política de Assistência Estudantil. • Previsão para 2015, encaminhamento de proposta de Resolução referente às Bolsas Creche, Mobilidade, Línguas

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
	Estrangeiras, Material Didático. <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar o Centro Esportivo Universitário (CEU) em 2015.
Implementar, monitorar e promover avaliação continuada dos programas previstos na Política de Assistência Estudantil.	Ação parcialmente cumprida e em processo de ampliação <ul style="list-style-type: none"> • Dos 12 programas previstos na Política de Assistência Estudantil – Resolução 15/2009 do CONSUN, somente o Programa de Saúde Física ainda não foi implantado por meio de projetos, aguardando recursos para o seu atendimento. Em 2013, as ações relacionadas à creche não foram realizadas por falta de recursos.
Elaborar, executar e avaliar anualmente o Plano de Trabalho/UFU em sintonia com as áreas definidas no Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES a saber: I) moradia, II) alimentação, III) transporte, IV) assistência à saúde, V) inclusão digital, VI) cultura, VII) esporte, VIII) creche, IX) apoio pedagógico, X) acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades de superdotação.	Ação parcialmente cumprida e em constante processo de ampliação <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Trabalho 2010, desenvolvidas oito áreas do PNAES, com exceção dos itens VIII e X. • Em 2011, foram desenvolvidas ações em nove áreas do PNAES com exceção do item VIII) creche. • De 2012 a 2014, foram atendidas sete áreas do PNAES, sendo a acessibilidade a que recebeu apoio no atendimento aos estudantes em uma ação conjunta com o CEPAE.
Implementar a construção da Moradia Estudantil	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Em função da necessidade de adequações na construção, a implementação efetiva se deu em junho de 2014, com 37 moradores.
Discutir e implementar o Programa de Saúde Física.	Ação parcialmente cumprida <ul style="list-style-type: none"> • A partir de 2012, teve início a sua implantação com a proposta de realizar a Semana de Saúde Preventiva do Estudante da UFU e com o Curso de Agentes Multiplicadores na Prevenção de Álcool e outras Drogas em parceria com a Oficina da Vida. Somente esse curso foi realizado, pois, devido à greve e mudança de gestão, a Semana de Saúde Preventiva não aconteceu.
Assegurar bolsas na Central de Línguas.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Em 2010, foram liberadas 48 bolsas e, em 2011, liberadas 55, com redução de 50% ou 75%, conforme vagas disponibilizadas pela CELIN. • De 2012 a 2014 – As bolsas da CELIN foram mantidas, sendo liberadas 72 bolsas em média.
Ampliar número de estudantes atendidos nos Projetos de Psicoterapia Individual e em Grupo.	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Houve significativa ampliação do número de estudantes atendidos em grupos psicoterapêuticos. Entretanto, em relação à psicoterapia individual, não foi possível uma ampliação nos atendimentos.
Realizar ações educativas e preventivas em saúde mental, destinadas à comunidade	Ação cumprida <ul style="list-style-type: none"> • Em 2010 e 2011, houve uma significativa ampliação das ações educativas e preventivas com a realização de jornadas, mesas

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
estudantil.	redondas e conferências. • No período de 2012 a 2014, foram realizadas ações de caráter psicoeducativas.
Estimular e atender às demandas de projetos esportivos.	Ação cumprida • No ano de 2010, foram desenvolvidos 8 projetos esportivos e de lazer, atendendo 4.995 estudantes e 300 servidores. • No ano de 2011, foram desenvolvidos 11 projetos esportivos e de lazer, atendendo 5.950 estudantes e 180 servidores. • No ano de 2014, foram realizados 5 projetos esportivos (em cada ano) com atendimento a 57.550 estudantes.
Desenvolver atividades de educação esportiva de forma a oportunizar o aprendizado das diversas modalidades esportivas.	Ação cumprida • Ação atendida plenamente no que concerne à comunidade estudantil, conforme estabelecido nas orientações do Decreto nº 7.234/2010 (PNAES).
Promover a participação, cooperação e intercâmbio esportivo, recreativo e de lazer entre a UFU e outras Instituições em âmbito local, estadual, regional, nacional internacional.	Ação cumprida • De 2010 a 2014, com exceção do ano de 2012, a equipe de treinamento esportivo participou de várias competições em níveis estadual e nacional, contemplando diversas modalidades esportivas. • Em 2013, a UFU sediou os Jogos Universitários Mineiros (JUMs) e participou dos Jogos Universitários Brasileiros (JUBs). • Em 2014, a UFU sediou o Campeonato Brasileiro de Futebol de Campo Universitário e participou da Liga Esportiva Universitária. • Em 2013 e 2014, a UFU viabilizou a participação da equipe de Rugby Universitário no Campeonato Mineiro.

Fonte: Elaborada pela autora com base no relatório acompanhamento metas do PIDE (2017).

Quanto à meta ‘aprimorar a política de inclusão’, embora a UFU tenha definido a Política de Ações Afirmativas, de acordo com a Lei de Cotas (Lei Nº 12.711/2012), e criado a comissão para acompanhamento dessa política, a ação relacionada com a fixação do prazo para avaliar a política não foi cumprida.

Esclarecemos que a Resolução do CONSUN Nº 25/2012 dispõe sobre a aplicação da Lei Nº 12.711/2012 (Cotas) e demais condições estabelecidas pelo Decreto Nº 7.824 e pela Portaria Normativa do MEC Nº 18/2012. Portanto, a partir desse dispositivo legal, foram implantados na UFU 50% do total das vagas disponíveis para egressos da escola pública.

Verificamos com a Diretoria de Inclusão, Promoção e Assistência Estudantil sobre as bolsas e serviços que estão atualmente disponíveis para os discentes, sendo nos confirmado por email pelo Diretor de Inclusão e Promoção e Assistência Estudantil que a PROAE mantém todas as bolsas: Acessibilidade, Alimentação, Central de Línguas, Creche, Material Didático, Mobilidade Acadêmica, Moradia, Permanência - PBP/MEC, PROMISAES, Transporte Intermunicipal e Transporte Urbano, assim como os serviços: Empréstimo de

Instrumental Odontológico, Inclusão Digital, Moradia Estudantil, Orientações Sociais, Programa de Incentivo à Formação de Cidadania, Redução em multas da Biblioteca, Transporte de estudantes para eventos e Mobilidade Acadêmica. Ademais, oferece apoio pedagógico, atendimento ao estudante estrangeiro, atendimento em psicologia escolar e educacional, atendimento psicoeducacional e orientação psicológica.

4.1.8 Diversidade de mobilidade intercultural

Consideramos nessa categoria os convênios, acordos e intercâmbios firmados entre a UFU e as instituições parceiras nacionais e internacionais, bem como outras ações de cooperação que possam estimular a mobilidade acadêmica de discentes, docentes e técnicos administrativos.

O Presidente do CONSUN comunicou ao plenário que realizou viagens a países europeus onde renovou alguns convênios como o de INSA Lyon na França. A professora responsável pelos assuntos internacionais da UFU irá à França finalizar o acordo para expedição de Duplo Diploma aos estudantes participantes do convênio entre a UFU e o INSA Lyon.

Afirmou o presidente que estão sendo estudados convênios nas áreas de Direito, Educação Física e Medicina e que a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) firmou convênio institucional com Portugal, abrindo possibilidade de Mobilidade Estudantil para quaisquer estudantes das diversas universidades brasileiras. Ainda, o Presidente do CONSUN comunicou aos Conselheiros que, em virtude de convite dos Estados Unidos, irá visitar algumas universidades americanas para possíveis intercâmbios (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 09/2005).

A Assessora de Relações Internacionais e Interinstitucionais apresentou aos conselheiros os objetivos da Assessoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (ASDRI) dentre outros: elaborar e coordenar a execução das políticas de cooperação da Universidade e realizar intercâmbios científicos, tecnológicos, culturais, artísticos e filosóficos entre esta e outras instituições nacionais e internacionais. Ela apresentou ainda, um breve histórico dos convênios firmados com a UFU e as diretrizes e requisitos do Programa ANDIFES de Mobilidade Estudantil realizado entre as instituições federais do Brasil e, também os convênios existentes entre a UFU e outras instituições visando a qualificação dos técnicos administrativos (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 09/2005).

Participaram da reunião do CONDIR a diretora de Relações Internacionais e Interinstitucionais e uma técnica administrativa para divulgar o Projeto “Apoio ao Programa de Mobilidade MERCOSUL em Educação Superior” – Chamada para Formação de Redes Acadêmicas, do qual a UFU passou a fazer parte recentemente. O objetivo principal do Programa é “estimular o desenvolvimento de laços e ações de cooperação entre os Ministérios da Educação e universidades envolvidas”, o que contribuirá para ao avanço da construção do espaço educacional comum, a internacionalização das instituições de ensino superior. (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 14/2010).

Conforme consta no PIDE, a mobilidade intra e interinstitucional é a segunda fomentada por meio do Programa ANDIFES de Mobilidade Acadêmica e do Convênio entre a UFU e o Banco Santander S/A. Os convênios internacionais estão firmados com universidades dos cinco continentes, abrangendo praticamente todas as áreas do conhecimento.

Desde a criação das primeiras faculdades, ações isoladas de cooperação internacionais e interinstitucionais existem, contudo, grande impulso foi a partir do final dos anos 80 com os

convênios firmados na área das engenharias, especialmente com instituições francesas (RESOLUÇÃO CONSUN Nº 03/2010).

O Conselheiro e Vice-reitor anunciou que esteve presente no Seminário “Internacionalização das Universidades Federais”, realizado pela ANDIFES, com o objetivo de “buscar formas de operacionalização para a realização de um programa de expansão, excelência e internacionalização nas universidades federais”. Comunicou que a mobilidade internacional é incentivada pelos Ministérios da Educação e das Relações Exteriores e, na UFU, a Diretoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (DRII) tem elaborado editais para que os docentes, discentes e técnicos administrativos interessados possam concorrerem às vagas disponíveis (ATA REUNIÃO CONDIR Nº 01/2012).

Reitor participou do Fórum sobre a Internacionalização do Ensino Superior, em Bruxelas, Bélgica para discutir as práticas de relações internacionais entre as instituições brasileiras e europeias. Reitores de universidades brasileiras, bem como o Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação e o Presidente do Tribunal de Contas da União também estiveram presentes. Afirmou o Reitor que se estimou conceder cerca de cento e dez mil bolsas no Programa Ciência sem Fronteiras (PCsF), entretanto, até o momento, sessenta e dois mil estudantes brasileiros encontram-se no exterior pelo Programa. (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 04/2014).

O Presidente do CONSUN expôs aos Conselheiros os motivos que levaram a atual Reitoria a discutir as possibilidades de alteração do Estatuto da UFU, disse que a Universidade está multifacetada, como os novos campi fora de sede, quantidade de estudantes e os novos professores e técnicos administrativos e isto traz um choque entre as pessoas que estão aqui há muito tempo e os que chegaram recentemente. E por último o Reitor afirma que a “Universidade não conta com uma estrutura administrativa suficientemente preparada para enfrentar essas diversidades” (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 09/2014).

O Presidente do CONSUN ressaltou a ampla dimensão do Ensino a Distância e também a questão da internacionalização o que acarreta necessidade de estruturas inovadoras, pois “internacionalizar não é apenas enviar os estudantes para fora do Brasil, devendo estar preparada também para receber os discentes estrangeiros que se interessarem por esta Universidade”. Assim, ao concluir o Reitor afirma que é necessário pensar em uma “Universidade competitiva”, ou seja, trabalhar junto e não um contra o outro, sem que haja qualquer distinção, seja de gênero, cor e religião, complementou ainda, que a UFU tem que ser “múltipla e coletiva” para se tornar uma “Instituição cidadã, democrática, livre e criativa” (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 09/2014).

Professor do Instituto de Letras e Linguística (ILEEL) comunicou que o Programa Inglês Sem Fronteiras (IsF) da UFU ofertará a discentes, docentes e a técnico-administrativos, bem como a discentes de outras Instituições inscritas IsF, aplicações gratuitas do teste de nivelamento em língua inglesa – TOEFL ITP, visando o atendimento a “editais internacionais e à identificação de níveis de proficiência em língua inglesa, para nortear futuros investimentos do Ministério da Educação em programas de internacionalização” (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 11/2014).

Considerando a relevância da missão de trabalho para futuros convênios, intercâmbios e troca de experiências o Reitor participa de missão de trabalho na França, na República Tcheca, na Polônia e na Áustria (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 11/2014).

A UFU também participa do Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI) que consiste numa iniciativa de oportunizar aos licenciandos das universidades brasileiras o seu enriquecimento cultural e profissional, a partir do intercâmbio entre sujeitos de diferentes localidades e nacionalidades, especificamente, em universidades portuguesas e francesas. Nesse sentido o PLI visa estimular projetos de melhoria do ensino e da qualidade na formação inicial de professores, nas áreas de Biologia, Educação Física, Física, Matemática, Português e Química, promovendo o intercâmbio de estudantes de graduação

em licenciaturas, em nível de graduação sanduíche, com a possibilidade de obtenção de dupla diplomação. (UFU, 2017m)

Tendo em vista a parceria do programa de mobilidade internacional com o Banco Santander, esse órgão disponibilizou, para o segundo semestre de 2017, três bolsas para mobilidade acadêmica internacional, conforme divulgação do edital elaborado pela Diretoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (DRII).

Conforme Relatório de Acompanhamento do PIDE (2010-2014), apresentamos no Quadro 11 as ações que compõem a meta “Incentivar a Mobilidade Intra e Interinstitucional”, que estão diretamente relacionadas com esta pesquisa.

Quadro 11 - Ações relacionadas à meta: “Incentivar a Mobilidade Intra e Interinstitucional”

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
Apoiar os cursos de graduação e de pós-graduação da UFU na implementação dos duplos diplomas e cotutelas.	Ação cumprida e de fluxo contínuo • PROPP fez acordos e convênios com diversas universidades estrangeiras de dupla diplomação e cotutelas para vários cursos de pós-graduação <i>strito sensu</i> .
Institucionalizar e implantar programa de bolsas para auxílio à mobilidade nacional e internacional dos técnicos administrativos, visando ao seu aperfeiçoamento em área técnica.	Ação parcialmente cumprida • Os recursos foram solicitados e contemplados com a aprovação do projeto em conjunto com a DRII, Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAD) e o Banco do Brasil. Ainda, dependendo da aprovação da resolução que regulamentará a matéria.
Destinar recursos orçamentários para financiamento dos programas e projetos de mobilidade estudantil.	Ação não cumprida • Esta diretoria não tem orçamento próprio. Os recursos são sempre buscados via projetos apresentados às agências de fomento por meio de acordo de adesão a programas oferecidos pelo governo federal ou a empresas privadas.
Estabelecer contatos com instituições, prioritariamente, localizadas em países com os quais a UFU ainda não possui acordos de cooperação e propor parcerias.	Ação cumprida e de fluxo contínuo • Essa ação faz parte da busca permanente da DRII.
Institucionalizar e implantar programa de bolsas para auxílio à mobilidade nacional e internacional dos discentes da UFU.	Ação cumprida e de fluxo contínuo • Essa ação faz parte da busca permanente da DRII.
Elaborar e implantar normas e procedimentos de intercâmbio de discentes da UFU.	Ação cumprida • Foi atendida pela Resolução nº 20/2011, do Conselho de Graduação (CONGRAD), que instituiu as normas para a participação de discentes de graduação da UFU nos Programas de Mobilidade Acadêmica Internacional. Em 2014, essa resolução foi alterada e entrou em vigor a Resolução nº 08/2014, do CONGRAD, com a atualização dessas normas e dos procedimentos de intercâmbio de discentes da graduação.
Atuar nas agências de fomento e	Ação cumprida e de fluxo contínuo

AÇÕES	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES
órgãos governamentais com intuito de desenvolver programa de financiamento dos estudos dos discentes em mobilidade por intermédio de bolsas de estudo.	<ul style="list-style-type: none"> • Em algumas áreas de conhecimento, houve um grande avanço (exatas e biomédicas), porém a área de humanas ainda necessita dessa ação dos órgãos de fomento. • Houve ampliação das cotutelas de teses (dupla diplomação), doutorado sanduíche e aumento dos acordos de dupla diplomação para cursos de graduação.
Ampliar o programa de disseminação de informações e de sensibilização da comunidade universitária a respeito de oportunidades acadêmicas nacionais e Internacionais.	<p>Ação cumprida e de fluxo contínuo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essa é uma ação contínua da diretoria (DRII), executada durante todo o período.
Propor e implantar, com setores e unidades da UFU, estratégias de trabalho que viabilizem o desenvolvimento de projetos de interesse nacional e internacional.	<p>Ação cumprida e de fluxo contínuo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essa é uma ação contínua para atender os novos programas e editais dos órgãos de fomento. Assim, são feitas visitas técnicas às unidades acadêmicas e programas de pós-graduação (parceria Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPP) e DRII) para o levantamento de dados para a melhoria e internacionalização dos programas.

Fonte: Elaborada pela autora com base no relatório acompanhamento metas do PIDE (2017).

4.2 Discussão dos resultados

Como resultado desta pesquisa, apontamos que as políticas de diversidade da UFU, conforme os documentos institucionais analisados caracterizam-se por ações (o que tem sido instituído), silêncios e omissões.

4.2.1 Ações

Após exposição das categorias, apresentamos de forma resumida, no Quadro 12, a síntese das ações realizadas em cada categoria e estabelecemos uma discussão à luz do quadro teórico.

Quadro 12 - Síntese das categorias e suas respectivas ações

CATEGORIAS	AÇÕES
GÊNERO	<ul style="list-style-type: none"> • Palestras, Seminários, Pesquisas, Revista Caderno Espaço Feminino, Boletins.
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Seminários, Festivais, Cursos, Oficinas, Palestras, Encontros, Mostras Culturais e, vários outros Programas e Projetos.
GERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Festa junina, festa de natal, festa do dia das mães, passeios turísticos, canto, dança, cinema, teatro, automassagem, hidroginástica, natação, musculação, caminhada, ginástica localizada cursos de informática e inglês. • Palestras, jornadas, semana do idoso, dia internacional do idoso, oficinas.

CATEGORIAS	AÇÕES
SEXUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Roda de conversa, manifestações, mostras, mesa redonda.
RAÇA/ETNIA	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Formação Inicial; Curso de Formação Continuada; Cursos de Aperfeiçoamento; Cursos de Especialização e Curso à Distância de Relações Étnico-Raciais. • Programa Institucional de Bolsa, Programa de Formação Acadêmica; Programa de Capacitação de professores. • Produções Artísticas, Científicas e Culturais: publicações de livros. • Organização, realização e participação de/em eventos. • Desenvolvimento de projetos. • Seleção de estudantes para doutorado sanduíche. • Seleção de estudantes para graduação sanduíche.
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Curso formação de professores de LIBRAS; curso de especialização; grupos de estudos e pesquisas; curso de extensão/aperfeiçoamento; • Políticas/programas de acessibilidade (instalados pisos táteis nas calçadas, corrimões e rampas nos blocos, travessias elevadas no <i>Campus</i> Santa Mônica, adequação das vagas de estacionamento reformas nos banheiros, RU e bibliotecas, etc); • Palestras, eventos científicos, seminários, disciplinas de LIBRAS nos cursos de licenciatura.
CLASSE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Bolsas: Acessibilidade, Alimentação, Central de Línguas, Moradia, Creche, Transporte Urbano, Transporte Intermunicipal, Material Didático, Permanência, Mobilidade Acadêmica e PROMISAES. • Serviços oferecidos: Redução em multas na biblioteca, inclusão digital, empréstimo de instrumental odontológico, moradia estudantil, orientações sociais, programa de incentivo à formação da cidadania, transporte de estudantes para eventos, ações preventivas de apoio pedagógico e de atendimento psicológico.
MOBILIDADE INTERCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Viagens do Reitor ao exterior para renovar e firmar novos convênios (Renovação convênio INSA Lyon na França; Convênio institucional com Portugal, Convênio UFU / Banco Santander). • Programa ANDIFES de Mobilidade Estudantil. • Projeto “Apoio ao Programa de Mobilidade MERCOSUL em Educação Superior”. • Bolsa Programa Ciência sem Fronteiras. • Programa Inglês sem Fronteiras. • Seminários e Fóruns de Internacionalização do Ensino Superior. • Editais para participação aos interessados na mobilidade internacional. • Oficina de Língua e Internacionalização. • Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos e consultas no Portal da UFU (2017).

Quanto à categoria gênero, percebemos que as ações realizadas são promovidas por vários órgãos da UFU como: NEGUEM, PROEX e Coordenação de Cursos. Notamos ainda que o NEGUEM desenvolve linhas de pesquisa multidisciplinares, retratando a questão do gênero, sendo esse um tema apresentado também em seminários e palestras. Existe, ainda, a

publicação da Revista “Caderno Espaço Feminino”, com artigos voltados também para essa temática, sendo objetivo do NEGUEM “proporcionar reflexão e produção de saberes, em torno de temas relacionados às múltiplas experiências e pesquisas de gênero”. Apesar das discussões, reflexões, debates, da conscientização e sensibilização que essas ações propiciam, sabemos que não são suficientes para resolver um problema dessa amplitude e complexidade.

Conforme consta nos documentos analisados, acontecimentos recorrentes no interior da UFU, envolvendo assédio, agressividade, desrespeito e desvalorização em relação às mulheres, continuam acontecendo. Também, verificamos que a Administração Superior teve como iniciativa instituir uma comissão para elaborar propostas sobre essa temática para ser discutida no CONSUN, o que demonstra que a Instituição, tendo ciência desses fatos, se preocupa com a situação e tem interesse em resolver o problema, porém ainda não tem conseguido concretizar algo que tenha efetividade. Nesta pesquisa, não identificamos uma política de gênero, todavia, não é a formalização de uma política que vai garantir que sua implementação seja efetiva e, assim, os casos de violência e discriminação deixem de acontecer. Além de políticas, talvez seja necessário criar outras iniciativas, como o Programa Pró-equidade de Gênero do Governo Federal, que visa a “promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres nas empresas e instituições por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional” (MONTAGNER, 2010, p. 37).

Em relação à categoria “cultura”, a UFU tem desenvolvido várias ações de forma contínua, contemplando tanto a comunidade interna, quanto externa. As ações abrangem, conforme descrevemos anteriormente, projetos, eventos, seminários, encontros, fóruns, palestras, festivais, mostras, exposições, além das parcerias com órgãos municipais, estaduais e federais, com vistas a ampliar, difundir e fortalecer a cultura local, regional, nacional e internacional.

A Universidade conta com a PROEX, DICULT, IARTE e MUnA para promoção de eventos artísticos e culturais, estando as ações promovidas pela Universidade de acordo com os Programas definidos pela Política de Cultura da UFU. Verificamos ainda que as ações estabelecidas no PIDE para a realização da meta “estimular ações culturais” foram em grande parte cumpridas e que a UFU atende o estabelecido no Estatuto, Regimento Geral, Código de Ética, o que parece indicar que a Instituição cumpre seu papel diante de seus compromissos legais, acadêmicos e com a sociedade em geral.

Conforme também constatamos, a Universidade desenvolve projetos que incentivam e contemplam a diversidade cultural, possibilitando que pessoas de diversas culturas tenham liberdade de expressar e manifestar suas ideias e valores de forma democrática, respeitando os direitos de manifestação de cada um e propiciando momentos de reflexão e de críticas que possam contribuir para minimizar as desigualdades e proporcionar melhoria da qualidade de vida da comunidade interna e externa.

A captação de recursos para as ações culturais promovidas pela UFU provém de várias fontes, como, por exemplo, o edital Mais Cultura nas Universidades, um programa de iniciativa do MEC e do MinC, desde 2014, e tem como objetivo apoiar e incentivar a disseminação das manifestações culturais por meio de projetos de extensão e de pesquisa. Outros meios de captação de recursos dizem respeito à renúncia fiscal ou se referem às leis de incentivo (municipal, estadual e federal), mediante a apresentação de projetos: Via Lei Municipal (SALAZAR), Projetos Via Lei Estadual (ICMS) e Projetos Via Lei Federal (ROUANET). Além disso, os recursos são obtidos por meio de editais temporários e recursos de projetos específicos. Portanto, podemos deduzir que boa parte das ações que a UFU proporciona em relação à cultura são realizadas devido às verbas recebidas das esferas governamentais e, sendo assim, cabe à Instituição dar retorno para a sociedade e, ainda, prestar contas aos órgãos que financiam os projetos.

Acreditamos que, em relação à categoria cultura, a UFU tem caminhado de forma progressiva, desenvolvendo todas as modalidades culturais para a comunidade, seja acadêmica ou externa, atingindo vários público, independentemente de raça, gênero, idade, orientação sexual, deficiência, nível socioeconômico, educacional, ou seja, contempla as várias diversidades humanas.

Dentro da categoria geracional, foi possível observarmos que os projetos e programas destinados às pessoas idosas são desenvolvidos, principalmente, por meio do Programa AFRID e do Programa de Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida para a Terceira Idade. As atividades realizadas visam a integrar os idosos no meio social, propiciando sua participação espontânea e abrangendo as necessidades físicas, psicológicas, econômicas, sociais e culturais, demonstrando, assim, que são capazes de contribuir de forma plena e conviver dignamente como ser social.

Os dados resultantes da pesquisa do Instituto Ethos (2015), sobre o Perfil Social Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas, revelam que mais de 80% das empresas afirmaram não adotar medidas de incentivo para pessoas com

mais de 45 anos. Notamos que a UFU, contrariamente a essas empresas, desenvolve programas, principalmente, por meio do projeto AFRID, com atividades voltadas para atender as necessidades dos idosos a partir de 50 anos, levando em consideração todas as dimensões do ser humano, pois atua com uma equipe de profissionais multidisciplinares.

Quanto à categoria sexualidade, podemos dizer que, em termos de ações voltadas para a Universidade, essa se mantém muito aquém, ou ainda, está engatinhando lentamente, pois o assunto ainda parece ser visto com certo receio, uma vez que a Resolução do CONSUN Nº 01/2015 se ateve somente à questão da utilização do uso do nome social dos LGBT e, principalmente, apenas no âmbito da UFU. Mesmo tendo conhecimento das dificuldades e constrangimentos que os homossexuais passam no dia a dia, a Instituição se omite quando poderia ser a primeira a levantar a bandeira para contribuir com a categoria para que essa população tenha uma vida digna, sem preconceitos e discriminação da sociedade. As políticas públicas, mesmo que não tenha a efetividade esperada, é um bom começo para tentar impor respeito e garantir menos desigualdades e injustiças. É perceptível que a UFU não tem desenvolvido ações em relação aos LGBT para melhoria da qualidade de vida dessas pessoas que sofrem cotidianamente dentro de uma Instituição da qual se espera ser o espaço em que as diversidades sejam tratadas com igualdade, democracia, respeito, dignidade, justiça, bem como que essas pessoas tenham liberdade de se expressarem em sua totalidade sem correr o risco de serem agredidas física e verbalmente.

A Lei 10.639/03, alterada pela Lei 11.645/08, torna obrigatório o ensino da história e cultura afro-brasileira e africana em todas as escolas, públicas e particulares, do ensino fundamental até o ensino médio. Entendemos que, apesar de essas leis se restringirem à obrigatoriedade até o ensino médio, a Universidade, ao oferecer cursos de graduação sanduíche, doutorado sanduíche e de especialização, voltados para a temática racial, vai além da exigência legal.

Sendo assim, no que diz respeito à categoria raça/etnia, a Universidade, ao focar suas ações no ensino, pesquisa e extensão, mostra ter avançado nessa questão, pois tem empreendido seus esforços em conscientizar a comunidade acadêmica e externa da importância e do valor desse grupo minoritário, tendo realizado, ao longo da última década, seminários que abordam a temática da educação e racismo, gênero, raça e etnia, por meio de cursos de formação inicial e de especialização em História e Cultura Afro-Brasileira e Africana, assim como cursos de formação continuada para docentes do ensino básico,

oferecendo capacitação para professores da rede pública e, ainda, cursos em Promoção da Igualdade Racial e das Relações Étnico-Raciais.

Observamos, como ponto positivo, que os cursos oferecidos abrangem público do ensino básico até o público do doutorado. Acreditamos que a introdução de disciplinas nos currículos do ensino básico constitui-se um marco fundamental para a conscientização dos discentes sobre as questões que envolvem esse grupo. Salientamos que o NEAB é responsável pela elaboração de editais e a seleção dos discentes do Programa de Formação Acadêmica de Estudantes Biculturais em Estudos Africanos e Afro-Americanos (graduação sanduíche e doutorado sanduíche), um intercâmbio entre Brasil e EUA.

As ações que a UFU realiza, em se tratando de pessoas com deficiência, indicam que ações para a acessibilidade tem sido executada em todos os campi da UFU, visando a melhorias e qualidade de vida para essa parte da população que enfrenta desafios para se movimentar e trabalhar. Além de cumprir o que estabelece a legislação (Decreto Nº 5.296/2004; Lei Nº 10.098/2000; NBR-9050:2004; NBR-13994; NBR-15250 - NBR-313:2007), no que se refere à acessibilidade, como adequando vagas em estacionamento, rampas, pisos de calçadas, elevadores, corrimões e outros equipamentos de uso no trabalho, a Universidade oferta curso de formação de professores de LIBRAS, disciplinas de LIBRAS nos cursos de licenciatura (exigência legal); curso de especialização; grupos de estudos e pesquisas, curso de extensão/aperfeiçoamento, palestras, eventos científicos e seminários.

Entendemos que, mesmo assim, as pessoas com deficiência enfrentam várias dificuldades, uma vez que a Instituição não está totalmente preparada para lidar com situações que envolvem essas pessoas, visto ter de recebê-las em seu local de trabalho ou em sala de aula, o que pode ser exemplificado na fala do Conselheiro em reunião do CONDIR Nº 06/2010, ao solicitar direcionamento do Conselho sobre como lidar com discentes com necessidades especiais, mostrando o despreparo diante de situações que envolvem PcD. Nessa mesma reunião, o Presidente do Conselho convidou a todos a participarem da Conferência Do Limão uma Limonada: estratégia no convívio com as diversidades, uma ação que faz parte do projeto desenvolvido pelo Setor de Atendimento Psicológico da UFU.

Conforme estabelece a Lei Nº 12.711/12, em seu Art. 1º, em cada concurso seletivo para ingresso nos cursos de graduação, as instituições federais de educação superior reservarão, por curso e turno, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas e que tenham se autodeclarados pretos, pardos, indígenas e pessoas com deficiência.

A UFU, seguindo recomendação do Ministério Público, deverá reservar 01 vaga em cada curso e turno, em nível de graduação e pós-graduação, para pessoas com deficiência a partir da próxima chamada realizada (ATA CONSUN Nº 01/2015).

As ações referentes à categoria Classe Social são realizadas pela Pró-Reitoria de Assistência Estudantil com o objetivo de atender discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica por meio da concessão de bolsas como: PROAE, acessibilidade, creche, alimentação, moradia estudantil, transporte urbano, transporte intermunicipal, mobilidade acadêmica, material didático, permanência, Central de Línguas, assim como redução em multas na biblioteca, inclusão digital, ações preventivas e de apoio pedagógico e de atendimento psicológico.

Vale destacar que a bolsa PROAE é a primeira bolsa de assistência estudantil de natureza de política de ação afirmativa da UFU. Os públicos que se declaram negros, indígenas, quilombolas, com deficiência e LGBT são priorizados com a bolsa (UFU, 2016d).

Ressaltamos que essas ações visam a garantir aos discentes a permanência e a conclusão do curso em formação acadêmica com qualidade, reduzir os riscos de retenção e evasão, minimizar os efeitos das desigualdades sociais e contribuir para a inclusão social. Para fazer jus à concessão, os discentes devem atender aos requisitos estipulados nas resoluções específicas para cada tipo de bolsa. Conforme verificamos, as ações abrangem todas as áreas necessárias para que os discentes possam desenvolver de forma plena e terem melhor desempenho acadêmico, o que garantirá não apenas a permanência, mas a conclusão do curso.

Entendemos que a Política de Assistência Estudantil (Resolução CONSUN Nº 15/2009) está em consonância com as legislações: Constituição Federal/1988, Decreto Presidencial Nº 7.234/2010 (Programa Nacional de Assistência Estudantil), Lei Federal Nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação); Lei Federal Nº 12.796, Lei Federal Nº 8.069/1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), uma vez que essas legislações foram consideradas para a elaboração da referida Resolução, o que nos indica, mais uma vez, que a Universidade realiza suas ações com base no aspecto legal.

E, por fim, a categoria mobilidade intercultural nos revela que a UFU está caminhando rumo à internacionalização o que pode ser constatado em virtude de várias viagens realizadas pelo Reitor para exterior com o objetivo de renovar e firmar novos convênios com diversos países e, também, pela fala do Diretor de Relações Internacionais durante a oficina de Língua e Internacionalização, promovida em março de 2017 pela Diretoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (DRII) em parceria com o programa Idiomas sem Fronteiras (IsF). Nesse

evento, o diretor afirmou que a Assessora da Secretaria de Educação Superior do MEC e Presidente do IsF se reuniu internamente, nessa ocasião, com a DRII para ajudar a construir a política de internacionalização da UFU, com enfoque na questão do idioma (UFU, 2017n).

Conforme consta no *website* da DRII, a mobilidade nacional e internacional proporciona ao discente da UFU interagir com estudantes de cultura diversa, oportunidade de adquirir novos conhecimentos e experiências e vivenciar diferentes realidades no Brasil e no exterior, podendo, no exterior, também conhecer um processo de ensino diferente e outro enfoque da formação universitária. No entanto, essas políticas são voltadas para o corpo discente, não se considerando o corpo de técnico-administrativo e docente.

Diante das ações apresentadas, percebemos que a UFU tem revelado interesses e esforços em avançar no campo da internacionalização, o que, conseqüentemente, será fundamental para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da Instituição, sendo uma das diretrizes do PIDE, para o período 2016-2021, “fortalecer o processo de internacionalização e de interinstitucionalização da UFU em todas as modalidades de ensino, favorecendo sua inserção no rol de universidades reconhecidas mundialmente” (PIDE, 2016-2021).

4.2.2 Silêncios e omissões

Após a identificação e análise das ações referentes a cada categoria de diversidade, procedemos à análise das omissões e silêncios nas políticas de gestão da diversidade e, para isso, retomamos nosso entendimento sobre esses dois termos. Para efeito deste estudo, consideramos omissão as situações em que à Instituição, no desempenho de seu papel, cabe o dever de se posicionar perante circunstâncias demandadas pelos docentes, técnicos administrativos, discentes, terceirizados, fornecedores, clientes e sociedade em geral e, ela se omite quando dela se espera uma decisão, uma resposta ou uma ação. E, quanto ao silêncio, consideramos as situações em que a Instituição sequer faz referência sobre determinado acontecimento que é de seu conhecimento, mas, simplesmente, não se manifesta.

Nos documentos analisados no período de 2005 a 2016 e nas consultas realizadas no portal e *websites* da Instituição, não encontramos registros referentes a outras dimensões da diversidade, como religião, obesidade, tempo de função, hierarquia, localização geográfica entre outras. Assim, entendemos haver certo silenciamento em relação a essas categorias, pois pensamos que, sendo do conhecimento dos Conselheiros a existência dessas diversidades no

ambiente da Universidade e, mesmo assim, o assunto não fez parte das pautas das reuniões do CONDIR ou CONSUN no decorrer desses anos, e nem mesmo das diretrizes e metas do PIDE para os próximos 5 anos, em que consta o planejamento e o direcionamento das ações de toda a Instituição.

No entanto, vale destacar o entendimento de Van Dyne, Ang e Botero (2003) em conformidade com Pinder e Harlos (2001), ao afirmarem que o silêncio não é necessariamente contrário de voz. O que diferencia um e outro não é a presença ou a ausência da fala, mas, sim, as motivações para reter em vez de expressar ideias, informações e opiniões que digam respeito a melhorias no trabalho. Segundo esses autores e, ainda, de acordo com Morrison e Milliken (2000), existem três tipos de silêncios: Silêncio Aquiescente, quando falar não faz diferença; Silêncio Defensivo, como uma forma de autoproteção; e Silêncio Pró-social, baseado no altruísmo ou na cooperação. Portanto, não é possível identificarmos somente com base nos documentos analisados o porquê do silenciamento da UFU no que se refere a algumas diversidades, se é por acreditar que falar não adianta, se é inútil e se esse silêncio se torna um comportamento intencionalmente passivo, gerando sentimento de resignação, ou a negação em expressar opiniões e discussões seria uma forma de autoproteção, baseada no medo, sendo esse um comportamento intencional e proativo que se destina a proteger o eu de ameaças externas, ou, ainda, a negação com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a organização, baseada no altruísmo ou na cooperação (PINDER; HARLOS, 2001; MORRISON; MILLIKEN, 2000; VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003).

Em relação às omissões, identificamos em cada categoria que, apesar de a Instituição promover diversas ações ao longo da última década, ainda assim existem omissões em alguns aspectos, conforme destacamos a seguir, por categoria.

Quanto à categoria diversidade de gênero, conforme já mencionado nesta pesquisa, não existe na UFU Política de Gênero, embora saibamos que a formalização de uma política não garante sua efetividade, o que pode ser observado no resultado da pesquisa de Gauche, Verdinelli e Silveira (2013), ao afirmarem que há discrepância entre os discursos e as práticas de gestão da diversidade implementada, pois nem sempre essas práticas, mesmo quando formalizadas, garantem sua efetividade e impedem as discriminações e preconceitos contra os grupos de minorias.

Constam nos documentos institucionais analisados para este estudo, como as Atas, Resoluções, Estatuto, Regimento, PIDE e outros, que a UFU rejeita toda e qualquer forma de desrespeito, violência, preconceito e discriminação, porém, na prática, o que se percebe é que

a Universidade ainda convive com acontecimentos dessa natureza, não tendo sido tomadas medidas eficazes para solucionar ou, pelo menos, minimizar essas ocorrências, evitando que se repitam.

Com a Lei Nº 11.340 (Maria da Penha) que completou 10 anos em agosto de 2016, era de se esperar que os casos de violência contra as mulheres diminuíssem consideravelmente, mas, infelizmente, não é o que mostram as estatísticas, o que demonstra que a Lei não é suficiente para impedir que os agressores continuem cometendo seus atos.

Pelo fato de existir na UFU o NEGUEM, desde 1992, e sendo esse um núcleo que concentra pesquisas, reflexões e estudos sobre as Mulheres e Relações de Gênero, acreditávamos que uma das políticas instituídas da UFU seria a de gênero. No entanto, percebemos que, nos últimos 10 anos, o NEGUEM não propôs qualquer política voltada para o público de interesse, talvez por não ser esse o seu objetivo, contudo esse núcleo se posiciona, repudiando as ações de assédio, discriminação e desvalorização em relação às mulheres, conforme já citado nesta pesquisa.

No que diz respeito à categoria Diversidade Cultural, a UFU proporciona à comunidade acadêmica e geral uma ampla programação no decorrer de cada ano, propiciando aos diversos públicos o acesso e contato com as várias formas de produção artística e cultural.

Nessa categoria, percebemos, mais uma vez, o envolvimento da Instituição com as ações propostas, porém notamos que, subjacente aos programas e projetos desenvolvidos, há todo um aparato legal. Podemos inferir que a Instituição, ao cumprir o aspecto legal, passa para a comunidade acadêmica e para a sociedade uma imagem de responsabilidade social, quando, na verdade, está apenas atendendo à legislação, pois, assim agindo, não sofrerá consequências punitivas.

No que diz respeito à categoria Diversidade Geracional, é visível o interesse da UFU pelos projetos relacionados aos idosos, visto a realização das atividades de forma que alcancem todas as dimensões do ser humano: físico, psicológico, social, lazer, saúde, cultura e outros.

Nesse sentido, a Universidade tem caminhado progressivamente, alcançando seu objetivo com os projetos desenvolvidos para os idosos, que é promover o bem-estar físico, psicológico, cultural, social e lazer, propiciando aos mesmos o exercício pleno de cidadania, interação, troca de experiências, inserção social, aumento de autoestima, possibilidades de desfrutar de melhor qualidade de vida e desempenho de suas funções, além de vivenciarem

momentos de prazer e de reconhecimento social, sentindo-se úteis, confiáveis e valorizados pela sociedade.

Em termos da categoria Diversidade Sexual, quase nada se tem feito para propiciar a inclusão social do grupo de interesse na Instituição em que este estudo foi realizado. Com podemos verificar, ainda parece existir certa rejeição em relação aos homossexuais, tanto masculinos, quanto femininos, uma vez que não constatamos registros em atas do CONSUN e CONDIR, assim como nos demais documentos consultados, reflexões e discussões que levassem esse assunto a ser pautado e debatido exaustivamente nas reuniões dos Conselhos. A Universidade, mesmo ciente de agressões, humilhações e desrespeito que essas pessoas sofrem, ainda assim não propõe medidas que possam evitar ou amenizar esses constrangimentos.

Conforme já comentado neste estudo, a UFU, por meio da Resolução do CONSUN N° 01/2015, assegura aos LGBT o uso do nome social no âmbito da Instituição, porém não em todos os documentos. As cerimônias de colação de grau, as defesas de trabalho de conclusão de curso, monografias, dissertações e teses serão realizadas, considerando o nome social, no entanto, nas atas, constará somente o nome civil. Em nenhum momento, foi verificada qualquer iniciativa da Administração Superior em discutir de forma ampla outros aspectos que envolvem a vida dessas pessoas e propor uma política que possa tratar da inclusão social desse grupo e de outros grupos considerados minoritários como, por exemplo, o das mulheres e dos negros. Dessa forma, entendemos que a UFU está aquém das perspectivas esperadas por uma instituição de ensino superior em termos de políticas voltadas para as diversidades humanas.

A Universidade como instigadora de mudanças e espaço para as discussões relacionadas às questões sociais, democratização, igualdade de condições, luta e combate da violência e respeito pelas diferenças, era de se esperar maior avanço nas políticas de diversidade, bem como a implementação efetiva de sua gestão, respondendo às expectativas da comunidade interna e externa diante das diversidades humanas, entretanto o que percebemos é a omissão.

Na categoria raça/etnia, também encontramos omissão quando se espera uma reação mais efetiva da UFU diante de fatos recorrentes envolvendo preconceito e discriminação, mas a instituição simplesmente expressa sua indignação com o ocorrido, se solidariza e apoia os movimentos que lutam para combater as desigualdades, não adotando medidas mais rigorosas e efetivas em relação a determinadas situações. Além das ações propostas pela Universidade

para diminuir as discriminações, preconceitos e desigualdades, talvez uma iniciativa visando obter resultados mais promissores seria a UFU aderir ao Sistema Nacional de Políticas de Igualdade Racial (SINAPIR), que constitui uma forma de organização e de articulação voltada à implementação do conjunto de políticas e serviços destinados a superar as desigualdades raciais existentes no País. A implementação desse Sistema "promove uma transformação na política de promoção da igualdade racial, a partir do fortalecimento e ampliação da efetividade dessa política por meio da sua institucionalização", pois essa política deixa de ser só do governo consolidando-se em política de estado em todas as esferas, inclusive também com a participação da sociedade civil por meio da representação em conferências, conselhos, comitês, grupos de trabalhos e outras instâncias, bem como pela execução de projetos específicos de promoção da igualdade racial em parceria com o Poder Público (BRASIL, 2017b).

Podemos dizer que existe também omissão no que se refere às categorias pessoas com deficiência e idosos, quando se percebe o desrespeito em relação às vagas de estacionamento reservadas a essas pessoas serem ocupadas por outras que não são idosos nem deficientes.

Assim, observamos certo descaso da comunidade interna ao usufruir de algo que é destinado a um grupo de pessoas que realmente necessita de determinados benefícios ou vantagens em função de suas deficiências ou idade, conforme fragmento a seguir:

Conselheira, Diretora do Instituto de Letras e Linguística solicitou atenção da "Administração Superior para que não sejam colocadas caçambas de rejeitos de construção, nos espaços dos estacionamentos destinados a idosos e deficientes" (ATA REUNIÃO CONSUN Nº 10/2015).

Reiteramos que o Estatuto, o Regimento Geral, o Código de Ética e as Políticas Institucionais deixam claro que a UFU defenderá e respeitará os princípios de: pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; direito à liberdade de expressão sem quaisquer formas de desrespeito; democracia e ética; rejeição a qualquer tipo de discriminação quanto à etnia, ao gênero, à orientação sexual e à origem social ou geográfica; rejeição a pressões de natureza ideológica, política, religiosa, econômica ou partidária que desviem a Universidade dos seus objetivos filosóficos, humanísticos, científicos, culturais e sociais. Ainda que, por um lado, várias ações sejam realizadas em atendimento à legislação e consonantes com esses princípios, por outro lado, existem na Instituição práticas discriminatórias e preconceituosas como os casos de assédio, racismo, machismo, homofobia e violência contra as mulheres, conforme já mencionado anteriormente nesta pesquisa.

Esses casos envolvendo discriminação na UFU (gênero, raça, homofobia, machismo) são recorrentes, conforme relatos apresentados em reunião dos Conselhos, e vêm acontecendo continuamente ao longo da última década, período analisado por meio dos documentos que constituem o *corpus* de análise desta pesquisa.

Tais fatos têm causado indignação aos membros da comunidade universitária, pois, além de ferir os direitos humanos, causam danos físicos e psicológicos em suas vítimas devido ao grau de violência a que essas pessoas são submetidas, bem como casos de humilhação, constrangimentos, desrespeito e tantos outros sentimentos e emoções que se transformam em reações de medo, revolta, repugnância, sendo inadmissível que situações como essas ocorram dentro de uma instituição de ensino superior em pleno Século XXI.

Diante desses fatos, as mulheres se unem e manifestam em prol de seus direitos e lutam para combater a violência e ter uma sociedade mais justa e digna. Essas manifestações foram endereçadas ao CONSUN por meio de moção, cartas e memorandos, expondo aos Conselheiros a real situação de extrema insegurança e violência dentro da Universidade, reafirmando que qualquer um pode vir a ser uma vítima desses crimes, principalmente, as mulheres, como tem sido mostrado nos relatos apresentados. Várias propostas e reivindicações foram levadas para o CONSUN, solicitando medidas urgentes para garantir a segurança e a integridade física, moral e psicológica da comunidade universitária.

Percebemos pelos acontecimentos supracitados que na UFU existem omissões e silêncios quando a Instituição deixa de responder aos anseios daqueles que se manifestam e esperam dela uma solução efetiva e isto não acontece, há um silenciamento diante de uma demanda e cabe a UFU em seu papel a obrigação de se posicionar.

O planejamento da Instituição, para os próximos 5 anos, está definido nas 18 diretrizes e nas metas constantes do PIDE a ser implementado para o período de 2016 a 2021. Apresentamos, a seguir, conforme Quadro 14, as diretrizes e metas institucionais que têm relação direta com a temática desta pesquisa, conforme Anexo 1.

Segundo informações constantes no PIDE (2016-2021), foram traçadas 18 diretrizes com a finalidade de orientar objetivos e metas para o cumprimento da Missão, em cada uma de suas especificidades. Das 18 diretrizes, destacamos 5, conforme Quadro 14, que são pertinentes com a temática desta pesquisa e percebemos que grande parte das metas está voltada para a questão de regulamentação de políticas, planos, programas/projetos ou normas.

Ressaltamos que essas metas tratam das dimensões da diversidade cultural, internacionalização, assistência estudantil e da política de promoção de igualdades no que se

refere ao gênero, raça/etnia e sexualidade. Entendemos, portanto, um silenciamento em relação a outras diversidades humanas por mais 5 anos.

4.2.3 Aplicação prática

Tendo em vista a expansão da Universidade em vários campi avançados, o que, conseqüentemente, propicia o aumento da força de trabalho e, portanto, cada vez mais heterogênea, é de se esperar que a UFU esteja preparada para lidar com todas as diferenças existentes em seus segmentos: docentes, discentes e técnicos administrativos. Para isso, é fundamental que a Universidade, por meio de seus gestores, administre a diversidade em todas as suas dimensões. Sendo assim, acreditamos ser necessário:

a) propor ao CONSUN que seja instituída uma política de gestão da diversidade. Para tanto, é imprescindível contar com representantes docentes, técnicos administrativos, discentes e pessoa com experiência em implantar a gestão da diversidade no setor público, objetivando alcançar os benefícios advindos dos programas/práticas da diversidade/gestão da diversidade, de modo a: promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional; desenvolver uma imagem positiva perante clientes e fornecedores; enriquecer o clima organizacional; propiciar troca de conhecimentos e valores; atrair e reter os melhores talentos; promover a percepção de um senso de justiça; melhorar a comunicação; propiciar a coesão de grupo; promover o amadurecimento das relações de trabalho e aprendizado na assimilação das diferenças; propiciar a qualidade das decisões gerenciais; alavancar ideias inovadoras; intensificar as relações interpessoais na busca de novos valores pessoais, entre outros.

Contudo, além dos benefícios, há também de se considerarem os desafios para implantar a gestão da diversidade. Segundo Oliveira e Rodriguez (2004), é preciso que as organizações tenham entendimento amplo da diversidade, foco e condições de investir em tempo e pessoal, pois tirar vantagem das diferenças das pessoas é a chave para um ambiente inovador e criativo. Conforme ressaltam Oliveira e Rodriguez (2004, p. 7), a existência de alguns elementos garante que o processo de gestão da diversidade tenha êxito: a) se já existe a crença de que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações; b) a sustentação da diversidade se assenta sobre valores que incluem a liberdade, a igualdade e a justiça; d) envolvimento de gerentes de todos os níveis; c) todos os funcionários devem estar devidamente informados e conscientes da diversidade, de sua importância e do papel de cada um para seu funcionamento; d) avaliação permanente dos resultados; e) investimentos em

treinamento e capacitação com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade; f) inclusão da avaliação de desempenho dos gestores.

Ainda sobre a eficácia da gestão da diversidade, Ashikalli e Groeneveld (2015, p.14), com base nos resultados do estudo que realizaram em um órgão público holandês, entendem que essa eficácia é explicada pela liderança transformacional e pela cultura organizacional. Compartilham desse entendimento Conceição, Ribeiro e Novaes (2015), ao afirmarem que as formas de combater o preconceito devem se apoiar em mudanças na cultura, no comportamento e no hábito dos indivíduos e que as práticas de gestão sejam pautadas na ética, levando-se em consideração as necessidades dos membros da organização.

Smircich (1983) também considera os aspectos culturais e afirma que não existe uma única cultura organizacional, mas várias culturas representadas pelos diferentes subgrupos, tendo diferentes e até mesmo divergentes interpretações da realidade, como pontua Morgan (1996), uma realidade multifacetada constituída pela influência dos fundadores, das lideranças atuais, das políticas de RH e da pressão sociocultural em que estão inseridas as organizações.

b) propor aos (as) gestores (as) encontros com o objetivo de conscientizá-los e sensibilizá-los sobre as diversidades existentes na Instituição de forma que possam discutir sobre essa temática, trocando conhecimentos e experiências em relação às dificuldades que vivenciam em seu cotidiano para lidar com a diversidade e gerenciar a força de trabalho heterogênea.

Cabe destacar o entendimento de Groeneveld (2010), ao pontuar que os gerentes não são capazes de utilizar todo o potencial da sua força de trabalho diversificada se as suas técnicas de gestão são baseadas em modelo geral de gestão de RH, ou seja, um modelo que sirva para todos, sendo necessárias políticas diferenciadas de gestão de RH para atender às categorias específicas de pessoal, tendo em vista as diferentes necessidades e valores. Sendo assim, a gestão eficaz da diversidade será cada vez mais uma questão central para a gestão do setor público (GROENEVELD, 2010).

Portanto, é essencial que os (as) gestores (as) conheçam as políticas de diversidade existentes na UFU para que ampliem o conhecimento e discussões sobre o assunto de modo a participarem efetivamente em conjunto com seus pares e equipes, com vistas a melhorias nas políticas, de modo que todos estejam engajados no processo e se sintam responsáveis em todas as etapas, contribuindo assim para que haja mais coerência entre os discursos e as ações praticadas na Instituição, evitando as discrepâncias, pois, conforme Soldan e Nankervis (2014) apontaram nos resultados da pesquisa implementada em uma das maiores agência do governo federal australiano, raramente as práticas reais de gestão da diversidade coincidem

com as práticas desenvolvidas pelos formuladores de políticas de RH. Explicam os autores que essa lacuna existente entre o que a política estabelece e seus resultados práticos tem como indicativo alguns fatores, tais como: falta de treinamento do gerente de linha; falta de participação do gerente de linha na elaboração da política de gestão da diversidade; gerentes de linha parecem não ter a autoridade, recursos, nem apoio de especialistas de RH ou executivos seniores; falta de esforços para avaliar a cultura interna e valores subjacentes, crenças e ideologias dos gerentes de linha; modelos de boas práticas de gestão da diversidade desalinhados com as funções de gestão de RH, suas políticas, programas e o contexto ambiental geral.

c) Conscientizar os (as) gestores (as) para que reconheçam e respeitem as diferenças sociais e suas implicações de modo que a gestão da diversidade possa combater ou reduzir as desigualdades, preconceitos e discriminações, contribuindo para que as diferenças sejam valorizadas e não negadas. Importante reafirmar aqui a influência dos aspectos culturais retratados por Ashikalli e Groeneveld (2015), Conceição, Ribeiro e Novaes (2015) e Smircich (1983), mencionados anteriormente, principalmente, no que se refere às formas de combater o preconceito, as quais envolvem questões relacionadas às mudanças na cultura, no comportamento e nos hábitos das pessoas.

Cabe ainda ressaltarmos o problema da desconstrução social apontada por Miranda (2014) em sua pesquisa com os bancários, no que se refere às políticas de diversidade. Segundo o autor, essas políticas não conseguem desconstruir as percepções em relação ao preconceito contra as minorias, uma vez que todos os indivíduos, sejam minorias ou não minorias, são construídos socialmente, portanto aprenderam a ser preconceituosos, pois estão mergulhados em uma sociedade em que os valores, de modo geral, constituem barreiras para lidar com a diversidade. Essa desconstrução é um “processo que ocorre de maneira mais lenta e gradual, à medida que a discussão sobre a diversidade assim como a própria inserção das minorias nas organizações vai aumentando, as possibilidades de reconstrução da maneira de lidar com a diversidade também se ampliam” (MIRANDA, 2014, p. 221).

Considerando que a natureza do mestrado profissional demanda um produto tecnológico, diante da análise deste estudo, oferecemos as linhas gerais para um projeto que leve em conta as políticas para implementação da gestão da diversidade na Instituição pesquisada. Ressaltamos que se trata de uma recomendação para que se inicie uma efetiva gestão da diversidade na UFU. Nesse sentido, os estudos teóricos-empíricos considerados

nesta dissertação apontam que essa se trata de uma iniciativa cujos resultados são percebidos no longo prazo.

Assim, a nossa proposta aqui descrita restringe-se, mais especificamente, aos servidores docentes e ao corpo técnico-administrativo. Não significa, entretanto, reduzir a gestão da diversidade a uma área ou a um grupo específico, mas, sim, trata-se aqui de pensar nas possibilidades de que esse projeto seja, ao longo do tempo, aprimorado e estendido, de uma forma mais ampla, a toda a comunidade universitária. Cabe ressaltarmos o entendimento de Groeneveld (2010), ao pontuar que são necessárias políticas diferenciadas de gestão de RH para atender às categorias específicas de pessoal, tendo em vista as diferentes necessidades e valores de cada categoria. E, ainda como pontua Macalli et al (2014), a gestão da diversidade, para que seja efetiva, necessita de uma implementação planejada, ou seja, é necessário um alinhamento com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização (recrutamento, seleção, remuneração, socialização/sensibilização, treinamento e cultura organizacional).

4.2.3.1 Elementos para o projeto de institucionalização de políticas de gestão da diversidade na UFU

1. Princípios

Os princípios norteadores da política de gestão da diversidade devem estar em consonância com os princípios do Regimento Geral e do Estatuto da UFU, assim como os do PIDE e do Código de Ética da Instituição, quais sejam:

- a) Respeito à liberdade de expressão;
- b) Pluralismo de ideias (em todos os segmentos e setores);
- c) Respeito às diferenças e às diversidades em todas as suas dimensões;
- d) Garantia dos valores éticos e defesa dos direitos humanos;
- e) Promoção da justiça, liberdade, dignidade da pessoa humana;
- f) Vedação ao assédio, discriminação, preconceito (em qualquer de suas formas);
- g) Democracia e desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do País; e
- h) Desenvolvimento do ser humano e preparação para exercício pleno da cidadania.

2. Diretrizes

- a) Garantia de recursos financeiros no orçamento anual da UFU para a implementação e desenvolvimento da política de gestão da diversidade;
- b) Criação da Assessoria de diversidade;
- c) Implantação de Núcleos instituídos por meio de resolução para atender as necessidades referentes às diversidades;
- d) Participação e mobilização permanente da comunidade universitária para garantir o desenvolvimento efetivo da política;
- e) Garantia de ampla publicização dessa política.

3. Objetivo

Apresentar as linhas gerais para a institucionalização de políticas para a gestão da diversidade na UFU.

4. Assessoria de diversidade

Criar uma comissão paritária com representantes docentes, técnicos administrativos e discentes responsáveis pela implementação da política de gestão da diversidade, integrando suas ações no âmbito da Universidade. O objetivo da assessoria é estimular uma cultura para a convivência, o respeito às diferenças e a valorização das mesmas.

5. Programas

5.1 Programa gestão da diversidade

Esse Programa será constituído por núcleos representativos das várias diversidades que serão responsáveis pelo desenvolvimento de projetos que, por sua vez, se desmembrarão em ações, visando à promoção da política de gestão da diversidade. Uma vez que já existem na UFU o NEGUEM, NEAB, CEPAE, voltados para o estudo, pesquisa e ações relacionados, respectivamente, ao gênero, raça e pessoas com deficiência, propomos também a criação de núcleos que representem as outras diversidades, como cultura, orientação sexual, classe social, religião, idade entre outras, de forma que a Instituição contemple as várias diversidades visíveis e invisíveis.

6. Implementação e Avaliação

Para a implementação e manutenção da política de gestão da diversidade, a Instituição deverá prever, em seu planejamento: recursos financeiros, humanos e materiais, visando à sua continuidade.

Em relação à avaliação da política de gestão da diversidade, deverá ser constituída uma comissão composta de uma equipe multiprofissional responsável pelo acompanhamento e avaliação das ações.

7. Considerações Gerais

Os núcleos terão composições, competências e atribuições normatizadas em regimento próprio instituído e aprovado pelo CONSUN, devendo serem contextualizados de acordo com as necessidades e especificidades dos diferentes campi da UFU.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscamos responder à seguinte questão: de que modo se caracterizam as políticas institucionalizadas de gestão da diversidade na Universidade Federal de Uberlândia/UFU? Para responder a esse questionamento, analisamos os documentos da Instituição com o objetivo de caracterizar e analisar as políticas institucionais de gestão da diversidade da Universidade Federal de Uberlândia. Podemos dizer que, diante da análise realizada, as políticas instituídas acerca da diversidade presentes na UFU se caracterizam, em sua maioria, como políticas acadêmicas e de caráter obrigatório, uma vez que constatamos a existência de legislação subjacente a todas essas políticas, sendo as práticas de diversidade direcionadas, em grande parte, para os discentes, evidenciando-se, assim, a prioridade e relevância da Instituição em cumprir sua missão maior “Desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão de forma integrada, realizando a função de produzir e disseminar as ciências, as tecnologias, as inovações, as culturas e as artes, e de formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a transformação social” (PIDE, 2016-2021).

5.1 Quantos aos objetivos específicos

Quanto ao primeiro objetivo específico, que é “mapear as políticas de diversidade na Universidade Federal de Uberlândia”, encontramos as políticas instituídas de diversidade, quais sejam: Política de Cultura, Política de Assistência Estudantil, Política para Terceira Idade, Política de Ingresso de Ação Afirmativa (Cotas), Política de Extensão e, em fase inicial de elaboração, a Política de Internacionalização. Essas políticas, conforme descritas no Capítulo IV, revelam que muitas ações estão sendo desenvolvidas, dentre as categorias de diversidade pré-estabelecidas para este estudo que são: Diversidade de Gênero, Diversidade Cultural, Diversidade Geracional, Diversidade Sexual, Diversidade de Raça/etnia, Diversidade referente às pessoas com deficiência, Diversidade de Classe Social e Diversidade referente à Mobilidade Intercultural, o sinaliza que a UFU tem colocado em prática ações voltadas para a valorização dos grupos minoritários, diminuição das desigualdades, preconceitos e discriminação. Tendo em vista o público cada vez mais heterogêneo em todos os seus segmentos e as práticas desenvolvidas, a Instituição tem mostrado esforços e interesse na inclusão social, porém é visível acontecimentos no âmbito da Instituição em que as práticas preconceituosas estão presentes no que diz respeito às mulheres, negros homossexuais, deficientes e idosos. Percebemos que a UFU tem avançado em suas práticas de diversidade,

mas está longe de atingir o ideal, precisa ainda de muitas discussões, debates, conscientização, conhecimento sobre diversidade e suas políticas e desconstrução de percepções

Quanto ao segundo objetivo específico, “identificar políticas de gestão da diversidade instituídas na Universidade Federal de Uberlândia durante o período de 2005 a 2016”, podemos dizer que não encontramos políticas que focam diretamente na gestão da diversidade. Identificamos, sim, políticas relacionadas a algumas diversidades, mas não para o gerenciamento das mesmas, apesar de a Instituição conviver com vários grupos heterogêneos e culturalmente diversos.

Não identificamos por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), iniciativa para propor ou elaborar políticas de gestão da diversidade, contudo encontramos no *website* da PROGEP, algumas ações de capacitação relativas ao tema diversidade, destinadas aos servidores, como os cursos de Libras, Educação para as Relações Étnico-Raciais; Diversidades Humanas e Relações de Trabalho: inclusão social no âmbito da Universidade.

Observamos também que os programas e as práticas desenvolvidos em relação às categorias da diversidade no âmbito da UFU são promovidos pelas unidades acadêmicas e administrativas em atendimento à legislação e em função de suas necessidades específicas, sendo a maioria ações de extensão e direcionadas aos discentes. Nesse sentido, sentimos falta de mais ações destinadas aos servidores, entendendo, assim, que, na Instituição, configura-se o silêncio em relação a esse aspecto.

Nos documentos analisados, fica evidente que existe uma variedade de ações de diversidade sendo executadas na UFU, todavia, no nosso entendimento, falta um eixo norteador de uma política institucional de gerenciamento das diversidades existentes no âmbito da Universidade. A UFU encontra-se cada vez mais diversificada, principalmente, em função de sua expansão, tendo em vista os campi avançados, e isso exige que os gestores estejam preparados para lidar com as diversas situações, principalmente, tendo em vista que é uma instituição onde estão presentes várias diversidades visíveis e não visíveis. Acreditamos que a Universidade precisa discutir amplamente, em nível dos Conselhos, para propor e criar uma política em que o foco seja a gestão da diversidade. Conforme pontua Irigaray (2008), as diferenças entre indivíduos relacionadas à raça, etnia, gênero, orientação sexual, cultura, idade e deficiência têm tornado a força de trabalho heterogênea e isso leva as organizações a pensarem em gerenciar a própria diversidade. Esse pensamento é compartilhado por Pereira e Hanashiro (2010), ao afirmarem que a sociedade está cada vez mais heterogênea, o que

demanda uma gestão eficiente por parte das organizações para lidar com essa força de trabalho diversa, sendo esse um desafio para os gestores.

Em relação ao terceiro objetivo específico, “verificar os silêncios e omissões nas políticas instituídas de gestão da diversidade na Universidade Federal de Uberlândia” percebemos que a instituição silencia-se quanto a alguns aspectos relevantes para o reconhecimento das diferenças, como, por exemplo, ao direcionar suas políticas e discussões, majoritariamente, para o corpo discente, visto que o corpo docente e técnico-administrativo também são segmentos importantes para o desenvolvimento da Instituição, a qual tem autonomia para propor, no nível dos Conselhos Superiores, resolução que trate da questão da gestão da diversidade, tanto para os discentes, quanto para os docentes e técnicos administrativos.

Tendo em vista a visão da UFU, “Ser referência regional, nacional e internacional de Universidade pública na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão em todos os *campi*, comprometida com a garantia dos Direitos Fundamentais e com o desenvolvimento regional integrado, social e ambientalmente sustentável” (PIDE, 2016-2021), acreditamos que a Universidade precisa ter um olhar multilateral, que considere as dimensões da diversidade existentes no âmbito da comunidade universitária, alcançando a todos que, direta ou indiretamente, contribuem para o cumprimento da missão e de sua visão, valorizando as diferenças da sua força de trabalho com ações que demonstrem, de fato, que a UFU defende, respeita e combate todas as formas de preconceito e discriminação, visando a diminuir as desigualdades existentes entre os vários grupos.

5.2 Quanto às implicações teóricas e práticas

Esta pesquisa tem implicações práticas e teóricas. Quanto às implicações teóricas, este estudo pode contribuir para o desenvolvimento do campo das teorias, apontando as políticas de diversidade existentes e as práticas realizadas em uma instituição de ensino pública federal, bem como mostrar que, além das ações, também existem os silêncios e omissões relacionados às diversidades, o que poderá contribuir para a compreensão do modo pelo qual está configurada a gestão da diversidade no setor público, lembrando que os resultados são referentes a um caso único, não podendo, portanto, fazer generalizações. Essa configuração pode levar à descoberta de outras lacunas no campo teórico da diversidade, estimulando pesquisas que se orientem para os desafios de gerir a diversidade, sendo esses desafios específicos dessas organizações.

Quanto às implicações práticas, esta dissertação apresenta sugestões dirigidas aos gestores de universidades públicas e aos responsáveis pelos órgãos de gestão de pessoas para subsidiar as decisões quanto à adoção de práticas de diversidade e de política de gestão da diversidade.

5.3 Quanto às limitações do estudo

Apesar da riqueza de informações encontradas nos documentos analisados, esta pesquisa encontrou limitações de ordem metodológica, uma vez que foi exclusivamente documental. Sugerimos, como complementação à análise documental, que futuras pesquisas sejam realizadas, utilizando como técnica de coleta de dados entrevistas com gestores das unidades acadêmicas e administrativas, possibilitando, assim, que as informações sejam complementares.

Outra sugestão é que se dissemine esta pesquisa em outras instituições de ensino superior, podendo estabelecer comparações entre as instituições no que diz respeito à gestão da diversidade e, ainda, realizar pesquisa quantitativa com o objetivo de investigar estatisticamente as categorias da diversidade que as IFES têm desenvolvido com mais frequência.

REFERÊNCIAS

- AGUILHAR, L. Empresas criam programas para incentivar a diversidade. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 out. 2014. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-criam-programas-para-incentivar-a-diversidade,10000030329>>. Acesso em: 07 nov. 2016.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. **Review of Public Personnel Administration**, v. 35, n. 2, p. 146-168, 2015. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2014-0216>>. Acesso em: 09 out. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 70, 1977. 176 p.
- _____. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 70, 2011. 279 p.
- BAPTISTA, F. C. C. Análise das práticas de RH voltadas às pessoas com deficiência nas organizações. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012, São Paulo. **[Trabalhos apresentados]**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Analise das práticas de RH voltadas às pessoas com deficiência nas organizações.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Analise%20das%20praticas%20de%20RH%20voltadas%20as%20pessoas%20com%20deficiencia%20nas%20organizacaoes.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2016.
- BARROS, T. S. et al. Organizações e diversidade: uma análise do tratamento dado aos discentes portadores de deficiência em instituições federais de ensino superior. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 23, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/5980/pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2016.
- BAUER, M. W. Análise de Conteúdo Clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 189-217.
- BENTO, M. A. S. Branquitude: o lado oculto do discurso sobre o negro In: CARONE, I.; BENTO, M. A. S. (Org.) **Psicologia social do racismo – estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 147-162.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 out. 2016.
- BRASIL. 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>>. Acesso em: 25 set. 2016.

Brasil. Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. **O que são Ações Afirmativas**. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: <<http://www.seppir.gov.br/assuntos/o-que-sao-acoes-afirmativas>>. Acesso em 20 jul. 2017.

_____. Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. **Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial**. Brasília, DF, 2017b. Disponível em <<http://www.seppir.gov.br/>>. Acesso em 20 jul. 2017.

BUTLER, J. "Problema de los géneros, teoría feminista y discurso psicoanalítico". In: NICHOLSON, J. L. (Org.). **Feminismo/pos-modernismo**. Buenos Aires: Feminaria Editora, 1992. p. 75-95.

CALADO, S. S.; FERREIRA, S. C. R. **Análise de documentos: método de recolha e análise de dados, didática das ciências**. 2005. Disponível em <<http://docplayer.com.br/12123665-Analise-de-documentos-metodo-de-recolha-e-analise-de-dados.html>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

CARDOSO, J. A. S. et al. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, 2007. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/128>>. Acesso em: 16 set. 2016.

CARREIRA, A. L. F. Ações afirmativas como mecanismos de efetivação dos princípios constitucionais da igualdade e da dignidade da pessoa humana. In: NEME, E. F. **Ações afirmativas e inclusão social**. Bauru: Edite, 2005.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 13, edição especial, p. 121-138, jun. 2009.

CELLARD, A. "A análise documental". In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHOI, S.; RAINEY H. G. Organizational fairness and diversity management in public organizations: does fairness matter in managing diversity? **Review of Public Personnel Administration**, v. 34, n. 4, p. 307–331, dec. 2014. Disponível em: <<http://rop.sagepub.com/content/34/4/307.full.pdf+html>>. Acesso em: 09 out. 2016.

CONCEIÇÃO, L. A.; RIBEIRO, D.; NOVAES, E. D. Diversidade organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho. **Revista Científica Eletrônica**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 5, p. 1-22, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/revista5/1-ADM.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.

CONCEIÇÃO, A. L. Teorias feministas: da "questão da mulher" ao enfoque de gênero. **RBSE** v. 8, n. 24, p. 738-757, dez. 2009.

CONTINS, M.; SANTANA, L. C. O. Movimento negro e a questão da ação afirmativa. **Estudos Feministas**. IFCS/UFRJ-PPCIS/Uerj, v. 4, n. 1, p. 209-220, 1996.

CORREIRO DE UBERLÂNDIA. **Após ataques, UFU se mobiliza para criar ações de proteção à mulher**. Uberlândia, 2016. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/violencia-contra-a-mulher/apos-ataques-ufu-se-mobiliza-para-criar-aco-es-de-protecao-a-mulher/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

COX JR, T. The multicultural organizational. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4165006?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 10 set. 2016.

_____. A comment on the language of diversity, **Organization**, v. 1, n. 1, p. 51-58, 1994.

_____. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity**. São Francisco, United States of America: Jossey-Bass, 2001. 192 p.

_____. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993. 314 p. Disponível em: <https://www.amazon.com/Cultural-Diversity-Organizations-Research-Practice/dp/1881052435#reader_1881052435>. Acesso em: 23 ago. 2016.

COX JR., T.; LOBEL, S. A.; MCLEOD, P. L. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 827- 847, 1991.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15- 42.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003. 331 p.

ERON, A. M. V. Ways to assess diversity success. **Human Resource Magazine**, v. 40, n. 8, p. 51, ago. 1995. Disponível em: <<http://potentials.com/2012/06/ways-to-assess-diversity-success/>>. Acesso em: 17 set. 2016.

FAZIO, R. H.; WILLIAMS, C. J. (1986). Attitude accessibility as a moderator of the attitude-perception and attitude-behavior relations: an investigation of the 1984 presidential election. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 3, p. 505-514, oct. 1986. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/279008740_Attitude_Accessibility_as_a_Moderator_of_the_Attitude-Perception_and_Attitude-Behavior_Relations_An_Investigation_of_the_1984_Presidential_Election>. Acesso em: 20 ago. 2016.

FERREIRA, Q. F. O silêncio, o poder e a resistência: a representação discursiva do sujeito lésbiano na escrita de Lygia Fagundes Telles. In: CONGRESSO NACIONAL DE

EDUCAÇÃO, 2., 2015, Campina Grande. [Trabalhos apresentados]. Campina Grande, PB: CONEDU, 2015.

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.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTES, M. Ilustrações do silêncio e da negação: a ausência de imagens da diversidade sexual em livros didáticos. **Psicologia Política**, v.8, n.16, 2008. p. 363-378.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M., JR.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

GAUCHE, S.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. Composição das equipes de gestão nas universidades públicas brasileiras: segregação de gênero horizontal e/ou vertical e presença de homosociabilidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO-EnGPR, 4., 2013, Brasília. [Trabalhos apresentados]. Brasília: Anpad, 2013. p. 1-16. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR87.pdf>.

Acesso em: 05 out. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, n. 1, p. 61- 77, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOLEMBIEWSKI, R. T. **Managing diversity in organizations**. United States of America: the University of Alabama Press, 1995. 240 p.

GREENSLADE, M. Managing diversity: lessons from the United States. **Personnel Management**, v. 23, p. 28-33, dec. 1991.

GREENE, A. M. ; KIRTON, G. "Diversity management meets downsizing: the case of a government department", **Employee Relations**, [s.l.], v. 33, n. 1, p. 22-39. 2011.

Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/01425451111091636>>. Acesso em: 09 out. 2016.

GROENEVELD, Sandra. Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. **International Journal Of Public Sector Management**, [s.l.], v. 24, n. 6, p. 594-612, 2011.

Emerald. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1108/09513551111163675>>. Acesso em 09 out. 2016.

GUIMARÃES, A. S. A. A desigualdade que anula a desigualdade: notas sobre a ação afirmativa no Brasil. In: SOUZA, J. (Org.). **Multiculturalismo e racismo**: uma comparação Brasil-Estados Unidos. Brasília: Paralelo 15, 1997, p. 233-242.

_____. **Racismo e anti-racismo no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1999. 238 p.

HALL, S. Ethnicity: identity and differences. **Radical America**, v. 23, n. 4, p. 9-20, 1998.

HAYS-THOMAS, R. Why Now? The contemporary focus on managing diversity. In: STOCKDALE, Margaret S.; FAYE J. Crosby. **The psychology and management of workplace diversity**. Malden, MA. United States: Blackwell Publishing, 2006. p. 3-30.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, ed. 47, v. 11, n. 5, p. 1-21, set./out. 2005. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40623>>. Acesso em: 10 set. 2016.

HANASHIRO, D. M.; GODOY, A. S. **Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática**, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/COR/2004_COR2730.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2016.

HEILMAN, M. E.; ALCOTT, V. B. What I think you think of me: women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 4, p. 74-82, 2001.

HOLZER, H; NEUMARK. D. Assessing affirmative action. **Journal of Economic Literature**; v. 38, n. 3, p. 483-568, feb. 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/4721094_Assessing_Affirmative_Action>. Acesso em: 28 ago. 2016.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **“Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade”**. São Paulo, Instituto Ethos, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo, Instituto, 2015.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **O & S - Revista Organização e Sociedade**. v. 18, n. 59, p. 625-641. out./dez. 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos *gays* no ambiente de trabalho. **Psicologia Política**. v. 13, n. 26, p. 75-92, jan./abr. 2013.

JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. **American Psychological Association**, Washington, 1996.

KANDOLA, R.; FULLERTON, J. Diversity: more than just an empty slogan. **Personnel Management**. v. 26, n. 11, p. 46-50, nov. 1994.

KEELEY, H.H.; MICHELA, J. L. Attribution theory and research. In: M. Rosenzweig e Porter, L. (eds). **Annual Review of Psychology**. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1980, v. 31, p. 457-501, 1980. Disponível em: <http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/attribution_theory_and_research.pdf>. Acesso em: 03 set. 2016.

KNIGHTS, D.; OMANOVIĆ, V. Rethinking Diversity in Organizations and Society. In: BENDL, R. et al. **The Oxford Handbook of Diversity in Organizations**. Oxford: Oxford University Press, p. 83-108, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/272114949_Rethinking_Diversity_in_Organizations_and_Society>. Acesso em: 20 jan. 2017.

LIFF, S. Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. **Employee Relations**, Bradford, v. 19, n. 1, p. 11-26, 1997.

LIFF, S. ; WAJCMAN, J. Sameness' and 'Difference' Revisited: Which Way Forward For Equal Opportunity Initiatives? **Journal of Management Studies**, v. 33, n.1, p. 79- 94 · jan. 1996. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1996.tb00799.x· Disponível em: <https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=https://www.researchgate.net/publication/46540404_%27Sameness%27_and_%27Difference%27_Revisited_Which_Way_Forward_For_Equal_Opportunity_Initiatives&rev=search>. Acesso em 26 jan. 2017.

LIMA, L. P. Atitudes: estrutura e mudança. In: VALA, J.; MONTEIRO, M. B. (Eds.), **Psicologia Social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000. p. 187-225.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 224 p.

LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America!**: managing employee diversity as a vital resource. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991. 250 p.

LODEN, M. **Implementing Diversity**. [USA]: McGraw-Hill, 1996.

LORBIECKI, A.; JACK, G. Critical turns in the evolution of diversity management. **British Journal of Management**, v. 11, Edição Especial, 2000. p.17-31. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.11.s1.3/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.br&purchase_site_license=LICENSE_DENIED>. Acesso em: 25 jan. 2017.

LOUREIRO, L. G. **Curso Completo de Direito Civil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: Método, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986, 123p.

LYNCH, F. R. Corporate diversity. **Social Science and Public Policy**. march/apr. 2005.

MACCALI, N. et al. BOEHSS.T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 16, n. 2, mar./abr. 2015.

Disponível em:

<<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/6827/5292>>. Acesso em: 25 set. 2016.

MARIANO, S. A. O sujeito do feminismo e o pós-estruturalismo. **Estudos Feministas**, v. 13, n. 3, p. 483-506, set./dez. 2005.

MARTINEZ, V. P. R. **Diversidade, voz e escuta nas organizações**: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas. 2013. 438 f. Tese (Doutorado). Ppg em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em:

<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusão/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=144039>. Acesso em: 12 set. 2016.

McGRATH, J. E.; BERDAHL, J. L.; ARROW, H. Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. In: JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. (Eds.) **Diversity in work teams**: research paradigms for a changing workplace. Washington, American Psychological Association, 1999, p. 17- 45.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010. 872 p. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/direito-administrativo-brasileiro-hely-lopes-meirelles-36a-ed-2010.html>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

MELLO, C. A.B. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009, 1102 p.

MENDES, R. H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 3., 2004, Atibaia. [**Trabalhos apresentados**]. Atibaia: ANPAD, 2004. p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO418.pdf>. Acesso em: 18 out. 2016.

MENDES, R. H. Oportunidades e Desafios da Diversidade, **RAE Executivo**, São Paulo, v.3, n.2, 2004.

MILLIKEN, F. J.; MORRISON, E.; HEWLIN, P. F. An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1453-76, 2003. Disponível em:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.3802&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2016. Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=qtas+pagina+stem+o+novo+dicionario+michaelis>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

MINAYO, M. C. de S. (org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. 108 p.

MIRANDA, A. R. A. **Gestão da diversidade e inclusão de minorias: desigualdades, preconceito e discriminação no setor bancário**. 2014. 244 f. Tese (Doutorado). Ppg em Administração da Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1970540>. Acesso em: 14 set. 2016.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, n. 117, p.197- 217, nov. 2002.

MONTAGNER, Paula et al. **Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2010. 112 p. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603619/Caderno_Diversidade1.pdf/ee08646b-545f-4b2f-8d95-26012e941ead>. Acesso em: 16. ago. 2016.

MOURA-PAULA, M. J; FERRAZ, D. L.S. Silêncio organizacional: introdução e crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, p. 516-529, jul./set. 2015.

NKOMO, S. M; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 334-360.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. **[Trabalhos apresentados]**. Florianópolis, 2004.

OMENA SANTOS. A.C. (Re)descobrimo as (in)diferenças: as ações afirmativas na Universidade Federal de Uberlândia. **Teoria e Sociedade. Revista dos Departamentos de Antropologia e Arqueologia, Ciência Política e Sociologia – UFMG**. Belo Horizonte, v. 2, n. 21, p. 66-86, jul./dez. 2013.

PACHECO, H. P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: CONGRESO ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 4., 2003, Santa Cruz de la Sierra/Bolívia. **[Trabalhos apresentados]**. Santa Cruz de la Sierra/Bolívia, 2003.

PEREIRA, J. B. C., HANASHIRO, D. M. M. Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **[Trabalhos apresentados]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2016.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a Questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n.

4, p. 670-683, jul./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 22 set. 2016.

PEREIRA, J. B. C. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008. 332 f. Tese (Doutorado). Ppg em Administração de Empresas do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

PEREIRA, L. M.; LOPES, M. C. Gênero e segregação na gestão universitária nos 50 anos da Universidade Regional de Blumenau (FURB). In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA 15. CIGU: DESAFIOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO SÉCULO XXI, 15., 2015, Mar del Plata/Argentina. **Anais...**, Mar del Plata/Argentina: [s.n], 2015. p. 1-16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136195/102_00120.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 ago. 2016.

PERLOW, L.; WILLIAMS, S. Is silence killing your company? **Harvard Business Review**, v. 81, n. 5, p. 52-58, May 2003. Disponível em: <<http://www.nogaps.nl/pdf/HBRsilencekilling.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

PINDER, C. C.; HARLOS, K. P. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v. 20, p. 331-369, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Karen_Harlos/publication/224767277_Employee_Silence_Quiescence_and_Acquiescence_as_Responses_to_Perceived_Injustice/links/02faf4f91edb0d8eefb000000.pdf>. Acesso em: 18. Acesso em: 10 jan. 2017.

PORTAL BRASIL. **Funcionalismo público não reflete diversidade do povo brasileiro**. Governo. 19/11/2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2013/11/funcionalismo-publico-nao-reflete-diversidade-do-povo-brasileiro>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PORTAL DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL. **Fórum de gestão da diversidade na administração pública federal**. Ouvidoria. 16 de junho de 2016. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/ouvidoria/forum-de-gestao-da-diversidade-na-administ-publica-federal>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SAFFIOTI, H. **Violência de Gênero no Brasil Contemporâneo**. Muñoz -Vargas (eds.), Mulher Brasileira é Assim. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos: NIPAS; Brasília, D.F.: UNICEF, 1994, p. 151 -186.

SANTOS, D. B. R. **Para além das cotas: a permanência de estudantes negros no ensino superior como política de ação afirmativa**. 2009. 215 f. Tese (Doutorado). Ppg em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>>. Acesso em: 05 out. 2016.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-358, 2009.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**. Rio Grande do Sul, vol. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

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 DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnGPR, 3, 2011, João Pessoa. [**Trabalhos apresentados**]. João Pessoa: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR264.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SILVA, A. M.; PINHEIRO, M. S. F.; FRANÇA, M. N. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos**: projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, dissertações e teses. Uberlândia: EDUFU, 2013, 286 p. Disponível em <<http://pt.calameo.com/read/00279161577462923e26b>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

SIQUEIRA, M.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S.l], v. 4, n. 3, p. 69-81, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/160/142>>. Acesso em: 16 out 2016.

SOLDAN, Z.; NANKERVIS, A. Employee perceptions of the effectiveness of diversity management in the Australian public service: rhetoric and reality. **Public Personnel Management**, [s.l], v. 43, n. 4, p. 543, dec. 2014. Disponível em: <<http://www.sagepub.com.ez34.periodicos.capes.gov.br> >. Acesso em: 09 out. 2016.

SOUZA, E. M.; SILVA, A. R. L; CARRIERI, A. P. Uma análise sobre políticas de diversidade promovidas por bancos. **Psicologia e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 315-326, 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309326586009>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

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

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p.79-90, set./out. 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

TOUGAS, F.; VEILLEUX, F. Who likes Affirmative Action: Attitudinal Processes Among Men and Women. In: Blanchard e F.J. Crosby (eds.). **Affirmative Action in Perspective**. New York: Springer, 1989. p. 111-124. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Dj0BBQAAQBAJ&pg=PA111&lpg=PA111&dq=Who+likes+Affirmative+Action:+Attitudinal+Processes+Among+Men+and+Women.&source=bl&ots=kfAt8Glbq&sig=ycoxNvdCw7WI870L8ex9663zy4&hl=pt-#v=onepage&q=Who+likes+Affirmative+Action+Attitudinal+Processes+Among+Men+and+Women.&f=false>>. Acesso em: 30 set. 2016.

TOUGAS, F; BEATON, A. M.; VEILLEUX, F. Why women approve affirmative action: the study of a predictive model. **International Journal of Psychology**, v. 26, n. 6, p.761-776, dez.1991.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **World report on Ageing and Health**. Luxembourg: World Health Organization, 2015. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186463/1/9789240694811_eng.pdf?ua=1>. Acesso em: 29 nov. 2016.

TRIANDIS, H. C. The psychological measurement of cultural syndromes. **American Psychologist**, v. 51, n. 4, p. 407-415, abr.1996. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232572970_The_Psychological_Measurement_of_Cultural_Syndromes>. Acesso em: 25 set. 2016.

TRIANDIS, H. C. The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. **Applied Psychology: an International Review**, v. 52, n.3, p. 486-495, jul. 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Anuário 2016 - Ano Base 2015**.. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/anuario_2016_-_base_2015.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Anuário 2015 - Ano Base 2014**. Disponível em: <http://www.antigo.ufu.br/sites/antigo.ufu.br/files/Anuario_2015_ano_base_2014_v_FINAL_0.pdf> Acesso em: 10 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Atas e Resoluções dos Conselhos Diretor e Universitário**. Disponível em: <<http://www.reitoria.ufu.br/atasResolucoes.php>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Atividades Físicas e Recreativas para a Terceira Idade - (AFRID)**. Uberlândia, 2017f. Disponível em: <<http://www.afrid.faefi.ufu.br/node/3>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Atividades Físicas e Recreativas para a Terceira Idade - (AFRID): momentos inesquecíveis**. Uberlândia, 2017g. Disponível em: <http://www.afrid.faefi.ufu.br/momentos_inesqueciveis>. Acesso em: 12 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Atividades Físicas e Recreativas para a Terceira Idade - (AFRID)**. Uberlândia, 2017h. Disponível em: <<http://www.afrid.faefi.ufu.br/node/104>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Comissão inicia política de gênero na UFU**. Uberlândia, 2015b. Disponível em: <<http://www.comunica.ufu.br/noticia/2015/10/comissao-inicia-politica-de-genero-na-ufu>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Curso para Terceira Idade começa em março**. Uberlândia, 2016d. Disponível em: <<http://www.comunica.ufu.br/noticia/2016/02/curso-para-terceira-idade-comeca-em-marco>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Divisão de Promoção de Igualdades e Apoio Educacional**. Uberlândia, 2017l. Disponível em: <http://www.neab.ufu.br/sites/neab.ufu.br/files/Relat%C3%B3rio_NEAB-2006-2014.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Estatuto da Fundação de Apoio Universitário**. Disponível em: <http://eventos.fau.ufu.br/portal30/anexo/ESTATUTO_FAU.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Estatuto da Fundação de Assistência, Estudo e Pesquisa de Uberlândia**. Uberlândia, 2017b. Disponível em: <<http://www.faeu.org.br/conteudo.aspx?id=9>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Estatuto da Fundação de Desenvolvimento Agropecuário**. Disponível em: <<http://www.fundapufu.com.br/lojas/2000/ESTATUTO.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Uberlândia**. Uberlândia, 2016^a. Disponível em: <<http://www.transparencia.ufu.br/node/48>>. Acesso em: 19 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Museu Universitário de Arte - (MUnA)**. Uberlândia, 2017e. Disponível em: <<http://www.muna.ufu.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros - NEAB**. Uberlândia, 2017j. Disponível em: <<http://www.neab.ufu.br/node/1>>. Acesso em: 15 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros - NEAB**. Uberlândia, 2017j. Disponível em: <<http://www.neab.ufu.br/node/1>>. Acesso em: 15 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros - NEAB: relatório resumido de apresentação do NEAB-UFU (2006-2014)**. Uberlândia, 2017k. Disponível em: <http://www.neab.ufu.br/sites/neab.ufu.br/files/Relat%C3%B3rio_NEAB-2006-2014.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Núcleo de Estudos de Gênero (Neguem)**. Uberlândia, 2017c. Disponível em: <<http://www.neguem.inhis.ufu.br/neguem>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão: PIDE: período 2010-2015**. Uberlândia, 2015a. Disponível

em: <<http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/pide-ufu-2010-2015.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Portal UFU**, 2017^a. Disponível em: <<http://www.ufu.br/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Prazo do envio de trabalhos para a V Jornada Multidisciplinar sobre o Processo de Envelhecimento termina dia 2, sexta-feira**. Uberlândia, 2016c. Disponível em: <<http://www.comunica.ufu.br/noticia/2016/11/prazo-do-envio-de-trabalhos-para-v-jornada-multidisciplinar-sobre-o-processo-de>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Programa Comunitário Educativo e Artístico**: suas ações extensionistas estão voltadas para a comunidade universitária, sobretudo para os campi da UFU em Uberlândia e Ituiutaba. Uberlândia, 2017d. Disponível em: <<http://www.proex.ufu.br/programas-e-projetos>>. Acesso em: 25 out. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Programa de Licenciaturas Internacionais - PLI**. Uberlândia, 2017m. Disponível em: <<http://www.prograd.ufu.br/servicos/programa-de-licenciaturas-internacionais-pli> >. Acesso em: 13 mar. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **UFU lança o bolsa-Proae**. Uberlândia, 2016d. Disponível em: <<http://www.comunica.ufu.br/noticia/2016/11/ufu-lanca-o-bolsa-proae>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **UFU oferece curso multidisciplinar gratuito para terceira idade**. Uberlândia, 2017i. Disponível em: <<http://www.comunica.ufu.br/noticia/2017/03/ufu-oferece-curso-multidisciplinar-gratuito-para-terceira-idade>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **UFU recebe oficina de língua e internacionalização**. Uberlândia, 2017n. Disponível em: <<http://www.comunica.ufu.br/noticia/2017/03/ufu-recebe-oficina-de-lingua-e-internacionalizacao> >. Acesso em: 10 abr. 2017.

VAN DYNE, L.; ANG, S.; BOTERO, I. C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, v.40, n.6, 1359–1392, set. 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227602052_Conceptualizing_Employee_Silence_and_Employee_Voice_As_Multi-dimensional_Constructs >. Acesso em: 15 jan. 2017.

VIEIRA, F. G. D.; CRUBELLATE, J. M.; SILVA, I.G; SILVA, W. R. Cultura do silêncio x cultura da omissão: empresa privada e Estado frente à falsificação de remédios no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. [**Trabalhos apresentados**]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/264850849_Cultura_do_Silencio_X_Cultura_da_Omissao_Empresa_Privada_e_Estado_Frente_a_Falsificacao_de_Remedios_no_Brasil>. Acesso em: 10 mar. 2017.

APÊNDICE A - Pesquisas sobre Gestão da Diversidade 1

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIAS	RESULTADOS
BAPTISTA, F. C. C. 2012.	Investigar se há práticas adotadas pelas empresas para a inclusão organizacional de Pessoa com Deficiência (PcD) e se tais práticas estão associadas às estratégias organizacionais e à gestão da diversidade.	Pesquisa de abordagem qualitativa descritiva com base em pesquisa de 2009. Coleta de dados: questionários. Análise dos dados: análise de conteúdo e estatística simples e inferência.	- as práticas de RH mais comuns voltadas para (PcD) foram recrutamento e seleção (82%) e palestras educativas e de sensibilização; foi constatado o alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcD com o código de conduta e ética e com as estratégias organizacional.
BARROS, T. S.; PEREIRA, A. D. S.; NORATO, H. M. G.; MORAIS, I. C. 2016.	Identificar em duas instituições de ensino superior as práticas acerca da inclusão de PcD e retratar a realidade das mesmas, seja ela física, sensorial (visual ou auditiva), múltipla ou de outra origem.	Pesquisa de abordagem qualitativa descritiva. Coleta de dados entrevistas semiestruturadas, questionário estruturado e pesquisa documental. Quanto à análise dos dados, por meio de análises estatísticas descritivas e análise de conteúdo.	- existem disparidades e divergências no que tange aos aspectos normativos e às ações executadas por parte das instituições de ensino superior, a deficiência visual foi a mais significativa seguida da deficiência física; existem práticas de inclusão destinadas às pessoas com deficiência nas duas instituições.
IRIGARAY, H. A. R. ; FREITAS. M. E. 2011	Investigar se as lésbicas se percebem como alvo de processos discriminatórios nas relações de trabalho.	Pesquisa empírica, dados obtidos de pesquisa mais ampla, realizada entre 2005 e 2008, sobre os efeitos da diversidade da força de trabalho nas organizações. Dados coletados por entrevista semiestruturada e registro de campo, submetidos à análise de discurso.	- as lésbicas, assim como os gays, se percebem submetidas a práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, as quais, não raramente, se escondem sob a máscara do humor e da informalidade.
IRIGARAY, H. A. R. ; FREITAS. M. E. 2013	Verificar quais estratégias de sobrevivência os indivíduos homo e bissexuais se valem para sobreviver num ambiente de trabalho heterocêntrico.	Pesquisa de natureza descritivo-qualitativa do tipo exploratória. Coleta dos dados: entrevistas focadas semiestruturadas, as quais foram submetidas à análise de discurso.	- Foi constatado três posturas de homo e bissexuais masculinos: - os totalmente assumidos, adotam as estratégias de “gladiadores” ou “pacificadores”; os parcialmente assumidos optam por ser “gente boa” ou “super homens”; os não assumidos, optam por serem "machão"; "sedutor" ou

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIAS	RESULTADOS
			"invisível" .
FLEURY, M.T.L. 2000	Analisar a origem dos programas de gestão da diversidade cultural e como foi implementado nas empresas.	Pesquisa qualitativa Técnicas de coleta de dados: entrevistas com o gerente responsável pelo programa de diversidade e análise em documentos oficiais.	- as empresas estão investindo em políticas de recrutamento, seleção e treinamento e para diversificar sua força de trabalho, tem recrutado mais mulheres e negros.
GROENEVELD, S. 2010	Explorar as diferenças de rotatividade e intenção de rotatividade por sexo e etnia, bem como examinar os efeitos de gestão da diversidade na intenção de rotatividade.	Foi usada uma amostra de funcionários que trabalham no sector público, uma amostra de funcionários que se juntou a uma organização pública dentro do ano anterior e funcionários que desistiram de seu trabalho em uma organização pública durante o ano anterior.	- as mulheres e as minorias étnicas decidem deixar o setor público mais frequentemente do que homens nativos holandeses; para os homens de minorias étnicas, a gestão da organização e o estilo de liderança do supervisor são importantes na intenção de deixar o setor público, já para os homens nativos holandeses é a satisfação com o desenvolvimento de carreira.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Baptista (2012); Barros (2016); Irigaray; Freitas (2011,2013); Fleury (2000) e Groeneveld (2010).

APÊNDICE B - Pesquisas sobre Gestão da Diversidade 2

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIAS	RESULTADOS
PEREIRA, M. L.; LOPES, C. M. 2015	Investigar o gênero predominante na estrutura da Fundação Universitária Regional de Blumenau/FURB, em seus 50 anos de existência, segundo os fatores: salários, cargos de gestão e forma de recrutamento para cargos de gestão.	Pesquisa qualitativa exploratória de corte transversal. Coleta de dados: documentos primários (termos de posse, portarias de nomeação, estatuto e planilhas da FURB) e internet. Análise de dados pela análise de conteúdo.	- na estrutura organizacional da FURB, o gênero predominante praticado tem sido o masculino; são os homens que recebem os maiores salários e também a ocuparem a maioria dos cargos de gestão; o recrutamento por redes favorece os homens na maioria dos cargos de poder.
CHOW, I. H. S.; CRAWFORD, R. B. 2004	Examinar as diferenças de gênero e de grupo étnico no uso eficaz dos recursos humanos, a percepção dos trabalhadores de seu ambiente de trabalho, a participação na tomada de decisões, o apoio dos gestores e colegas e oportunidades para progressão na carreira.	Pesquisa de abordagem quantitativa. Dados coletados: de todos os sites do Reino Unido da organização, questionário, entrevistas e análise documental. Análise dos dados: estatística.	- existe discrepância de percepções entre diferentes grupos de indivíduos com base nas dimensões gênero, raça/etnia, do número de promoções, da aprovação de méritos, do acesso a informações, do suporte de colegas e gestores e, atitudes desenvolvidas na organização.
PEREIRA, J. B. C. 2008	Analisar a relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade.	Pesquisa quantitativa descritiva e qualitativa exploratória. Coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e questionários auto-administrados no site. Análise dos dados: estatística e análise de conteúdo.	-as atitudes predominantes dos indivíduos foi a de rejeição às concessões oferecidas pelas práticas de diversidade aos grupos de mulheres e de pessoas negras, quanto aos grupos de pessoas com deficiência houve aceitação parcial.
CHOI, S. ; RAINEY, H. G. 2014.	Discutir as relações entre a gestão da diversidade e justiça organizacional e satisfação dos funcionários no trabalho em organizações públicas.	Pesquisa quantitativa, dados extraídos do Federal Human Capital Survey (FHCS)/2006. Coleta de dados: questionários; análise dos dados: regressões hierárquicas logísticas e regressões hierárquicas lineares.	- os funcionários são mais satisfeitos quando percebem que a diversidade é bem gerida e que os níveis de justiça organizacional são elevados, porém seu impacto positivo foi menor para as minorias raciais/étnicas.
HANASHIRO, D. M; GODOY,	Analisar as práticas de diversidade cultural	Pesquisa qualitativa interacionista. Coleta dos	- a gestão envolve um conjunto de ações de

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIAS	RESULTADOS
A. S. 2004	declaradas pelos gestores de empresas de diferentes segmentos.	dados: entrevistas semiestruturadas, documentos e sites institucionais. Análise dados: análise de conteúdo.	diversidade inter-relacionadas e integradas às políticas de Recursos Humanos, que respondem às pressões internas e externas e que traduzem o sentido de diversidade para cada empresa.
SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O. ; VALADÃO JÚNIOR, V. M. 2011	Analisar as práticas de diversidade das Melhores Empresas para se trabalhar.	Pesquisa qualitativa do tipo documental. Coleta de dados: consulta dos anuários dos últimos 6 anos e dos <i>websites</i> das empresas pesquisadas. A análise dos dados foi por meio da análise de conteúdo.	- as principais iniciativas de promover a diversidade são realizadas para as mulheres; quanto aos negros, homossexuais e pessoas com deficiência, ainda existe forte discriminação e poucas vagas e vantagens para promovê-los nas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Pereira; Lopes (2015); Chow; Crawford (2004); Pereira (2008); Choi; Rainey (2014); Hanashiro; Godoy (2004); Sicherolli; Medeiros e Valadão Junior (2011).

APÊNDICE C - Pesquisas sobre Gestão da Diversidade 3

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIAS	RESULTADOS
SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. 2009	Analisar a efetividade de implementação de políticas de estímulo à diversidade na percepção da organização, de empregados de minorias e de não minorias nas filiais de uma empresa multinacional.	Pesquisa qualitativa exploratória por meio de estudo de caso. Dados coletados: em documentos (manual dos empregados, intranet, guia de formação de gerentes), entrevistas com os empregados e visitas à empresa. Análise dos dados foi por meio da análise de discurso.	- os discursos empresariais não são tão efetivos, há discrepância entre discurso e as práticas de diversidade; há preconceito e discriminação entre minorias e não minorias e dificuldades de respeitar as diferenças entre si; há preconceito explícito ou velado por parte dos gerentes.
MIRANDA, A. R. A. 2014.	Estudar o discurso das políticas dos programas de gestão da diversidade em organizações bancárias do Sul de Minas e seu papel no combate às desigualdades vivenciadas pelas minorias.	Pesquisa qualitativa em quatro bancos. Coleta de dados: documental e entrevistas sendo os dados analisados pela análise de conteúdo e de discurso.	- há dissonância entre discurso e a prática nas organizações; as organizações não compreendem as minorias como socialmente construídas, as quais são tratadas como blocos homogêneos.
ASHIKALI, T. ; GROENEVELD, S. 2015.	Verificar como a gestão da diversidade nas organizações públicas está ligada ao compromisso afetivo dos trabalhadores através da análise do papel mediador do estilo de liderança transformacional do gestor e a inclusão da cultura organizacional.	Pesquisa quantitativa. Dados coletados: questionário on line e foram usados técnicas de modelagem de equações estruturais para análise dos dados e para testar o modelo conceitual.	- a gestão da diversidade, a inclusão da cultura organizacional e a liderança transformacional têm efeito positivo no comprometimento afetivo dos funcionários.
GREENE, A. M. KIRTON, G. 2010.	Explorar o que acontece com as políticas de gestão de diversidade organizacional (DM) quando o foco é reduzir significativamente número de força de trabalho.	Estudo de caso em um departamento do governo - organização de serviço público - 'PSO' em Londres. Dados coletados: entrevistas semiestruturadas, e dados documentais pós-reestruturação analisados por meio da análise de conteúdo.	- não houve mudanças adversas nos níveis gerais de empregados pretos e minorias étnicas (BME), mulheres ou funcionários deficientes; a diversidade da força de trabalho pode ter sido mantida e não houve prejuízo dos recursos para questões da diversidade.
SOLDAN, Z.; NANKERVIS, A. 2014	Investigar como uma agência de serviço público Australiana - APS transforma o seu	Estudo de caso exploratório em uma das maiores agências do governo federal na	- as práticas de gestão da diversidade implementadas raramente coincide com as práticas

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIAS	RESULTADOS
	compromisso da gestão da diversidade - DM em ação.	Austrália. Coleta de dados: entrevistas e documentos internos (dados estatísticos da agência, políticas de RH, e seu plano de diversidade no local de trabalho - WDP).	de políticas de RH; gestores de linha não são preparados e treinados para assumirem o cargo.
GAUCHE, S. ; VERDINELLI, M. A. ; SILVEIRA, A. 2013	Analisar como estão compostas as equipes de gestão das universidades públicas federais e estaduais do Brasil e, avaliar se há segregação de gênero horizontal e/ou vertical e relação que indique a presença de homossociabilidade.	Pesquisa exploratória, com método qualitativo, documental e pesquisa teórico-empírica delineada como descritiva, com método quantitativo. . Dados foram analisados com métodos descritivos e inferenciais com base nas frequências.	- o ambiente da universidade evidencia a ocorrência de iniquidades, desigualdades e discriminações; a representatividade feminina é inferior à masculina; os estereótipos de gênero continuam a influenciar; há segregações horizontais e presença de homossociabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Saraiva; Irigaray (2009); Miranda (2014); Ashikali; Groeneveld (2015); Greene; Kirton (2010); Soldan; Nankervis (2014); Gauche, Verdinelli e Silveira (2013).

ANEXO 1 - Diretrizes e Metas do PIDE (2016-2021)

DIRETRIZES	METAS
Ampliar nossa participação, de forma propositiva, no estabelecimento de políticas públicas e de outras formas de intervenção no ambiente que nos cerca.	<ul style="list-style-type: none"> • Regular, junto aos Conselhos Superiores, uma política institucional de inclusão educacional do público da educação especial, garantindo condições de acesso e permanência na universidade.
Fortalecer o processo de internacionalização e interinstitucionalização da UFU no ensino, na pesquisa e na extensão, favorecendo sua inserção no rol de universidades reconhecidas mundialmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Propor e regular, junto aos Conselhos Superiores, um Plano Institucional de Internacionalização e Interinstitucionalização. • Aumentar o número de discentes da graduação em situação de mobilidade nacional e internacional.
Aprimorar e criar mecanismos para o desenvolvimento pleno das atividades de Extensão, Culturas e Artes.	<ul style="list-style-type: none"> • Regular o "Programa Institucional de Apoio às Ações de Cultura" na Universidade - PIAEX. • Regular a política de Museus e Centros de Documentação da UFU. • Criar e regular o Programa de Incentivo a Produção Artística (PIPA). • Criar e manter programa de circulação cultural entre os campi da UFU.
Promover a Assistência Estudantil para garantir o exercício pleno do direito à educação.	<ul style="list-style-type: none"> • Regular Programas/Projetos de Assistência Estudantil. • Regular a política de assistência estudantil para Pós-graduação, ESTES e ESEBA. • Regular as Normas de Atendimento e Apoio Educacional. • Elaborar e implementar Política de Promoção de igualdades, com respeito as diversidade: étnico-racial, gênero e sexualidade. • Elaborar e implementar Política de Saúde do Estudante. • Regular o Programa de Incentivo à Formação de Cidadania-PROFIC, Bolsa de Material Didático Centro Esportivo Universitário – CEU. • Ampliar o número de atendimentos dos discentes nos centros esportivos e nos atendimentos de psicologia educacional. • Ampliar o número de kits de instrumental odontológico, de bolsa de assistência estudantil, de refeições do restaurante universitário.
	<ul style="list-style-type: none"> • Propor e regular junto aos Conselhos Superiores, um Programa Institucional de Desenvolvimento dos Servidores. • Regular um plano de capacitação e qualificação atrelado ao desenvolvimento de competências organizacionais. • Regular plano de prevenção e acompanhamento da saúde e qualidade de vida do servidor. • Implementar a gestão por competências.

DIRETRIZES	METAS
	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar os servidores da Instituição e, apoiar a sua qualificação por meio do Programa de Apoio à Qualificação (QUALI UFU).

Fonte: Elaborado pela autora com base no PIDE período de 2016 a 2021 (2017).