

**CENTRO UNIVERSITÁRIO – FEI**  
**MARCIO TEIXEIRA BASTOS**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS MELHORES EMPRESAS PARA  
MULHERES TRABALHAREM:** Investigação a partir das práticas divulgadas.

São Paulo  
2014

MARCIO TEIXEIRA BASTOS

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS MELHORES EMPRESAS PARA  
MULHERES TRABALHAREM:** Investigação a partir das práticas divulgadas.

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Centro Universitário da FEI para obtenção do  
título de Mestre em Administração, orientado  
pelo Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka.

São Paulo  
2014

Aos meus pais Maria e Fernandes, minha esposa Luana, meu filho Lucas e meus irmãos Janaína e Eder.

## AGRADECIMENTOS

A uma Força maior que me governa e ensina de diversas maneiras. A quem chamo Deus.

Aos amigos Robson Ferreira de Melo, Luís Carlos Silva e Carlos Alves. Sempre presentes e me apoiando de alguma forma. Obrigado pela parceria de sempre.

Aos professores do programa de mestrado da FEI, Felipe Zambaldi, Patrícia Mendonça, Izabella Garcia, Roberto Bernardes, Flávia Consoni, Carmen Augusta Varela, Bráulio Oliveira, que sempre se mostraram desafiadores, comprometidos e prontos a me fazer crescer. E fizeram.

Às amigas Carmem Carlos (Coordenação de Mestrado) e Silvina (Tesouraria), Eliana Garcia, Gislene Alves, Patrícia Braghin e Renata Gallão (Biblioteca). Anjos da guarda. Pessoas que fazem o bem, de graça.

Aos professores da banca de qualificação, Mario Aquino Alves e André Ofenhejm Mascarenhas, pelas contribuições substanciais para essa pesquisa.

Ao professor Edmilson, coordenador do curso de mestrado que poderia ser chamado facilmente de maestro. Essa é a palavra que descreve sua atuação na coordenação do programa de mestrado.

Ao professor Edson Sadao Iizuka, pelo professor que admirei logo nas primeiras horas de conversa e mais ainda nas horas e dias seguintes. Então me frustrei com a mão pesada que encontrei mais a frente. Então descobri que na verdade não era uma mão e sim um coração, o de professor. Obrigado por tudo e principalmente por me fazer, a sua maneira, seguir sem perder o tom.

À minha Mãe Maria do Socorro Bastos, mulher guerreira. O meu grande exemplo de superação. Há muito dela nessas páginas. A coluna que mudou para melhor toda a história da família.

Ao meu Pai Fernandes Teixeira Bastos, que de alguma forma está comigo e vibra por essa conquista. O senhor também se encontra aqui.

Aos meus irmãos Janaína Teixeira Bastos e Eder Teixeira Bastos, meus melhores amigos, passemos o que passar. Sempre juntos fortes e unidos. Essa conquista com toda a certeza é dos três.

Ao meu Filho Lucas Ferreira Teixeira Bastos, que nem sabe ainda o quanto foi fonte de motivação para o início, o desenvolvimento e o fechamento desse ciclo. Foi também por você meu filho.

E à minha amada Esposa Luana Cunha Bhering, que me acompanha, vive os meus sonhos e às vezes compartilha dos mesmos medos, mas sem perder a mesma Fé. És o combustível para o meu caminhar firme e seguro. Conseguimos princesa.

*(...) Que somente um estado democrático, baseado na vontade de todos os povos, pode garantir a todos o seu direito de primogenitura, sem distinção de cor, raça, sexo ou crença;*

*Os direitos do povo serão os mesmos, independentemente de raça, cor ou sexo;*

*Todos os povos têm igual direito de utilizar suas próprias línguas, e desenvolver a sua própria cultura popular e costumes.*

*Nelson Mandela*

## RESUMO

Este trabalho tem como proposta trazer a investigação a respeito do diálogo teórico que abarca o conceito de diversidade e como esse conceito é entendido pelas organizações, especificamente as classificadas como as melhores empresas para as mulheres trabalharem, presentes na pesquisa publicada no Guia Você S.A. – Exame, entre os anos de 2003 e 2007 e nas empresas presentes na publicação da Revista Harvard Business Review Brasil (Setembro/2013) por implementarem boas práticas de gestão da diversidade. Para isso foi elaborada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica em torno do tema, por meio do levantamento e análise de artigos acadêmicos tratando de diversidade, bem como dissertações, livros e documentos. Além disso, foi realizado um levantamento através dos *websites* das empresas para investigação do tratamento dessas organizações à diversidade presente. Busca-se ainda, a validação dessa pesquisa através da comparação dos resultados aqui alcançados, com os de outras duas publicações sob essa mesma temática. Os resultados da pesquisa sugerem um amplo conjunto de aspectos formando o constructo de diversidade, na academia e na compreensão do tema por parte das organizações. Observa-se uma relevante referência à identidade, vinda da academia e observada no tratamento das organizações às questões ligadas a diversidade. E ainda, que o êxito das práticas de gestão da diversidade pode vir fundamentalmente, das iniciativas das organizações em ir além do cumprimento das políticas de ações afirmativas.

**Palavras-Chave:** Diversidade. Gestão da Diversidade. Práticas organizacionais.

## ABSTRACT

This work proposes to investigate about the theoretical dialogue that embraces the concept of diversity and how this concept is understood by organizations, specifically those classified as the best companies for women to work, in the present research published in the “Guia Você S A– Exame” between the years 2003 and 2007 and the companies at publication of the journal Harvard Business Review Brazil (September /2013) by implementing best practices in diversity management. For it was drawn initially a literature search on the theme through the collection and analysis of scholarly articles dealing with diversity, and dissertations, books and documents. In addition, a survey was conducted on the websites of the companies to investigate the treatment of these organizations to this diversity. It is expected still to validate this research by comparing the results achieved here, with two other publications on the same subject. The survey results suggest a wide range of aspects forming the construct of diversity in academia and understanding of the topic by organizations. There is a relevant reference to identity, coming from academia and organizations observed in the treatment of the issues of diversity. And still, that successful management practices of diversity may fundamentally, the initiatives of organizations to go beyond compliance with affirmative action policies.

**Keywords:** Diversity. Diversity Management. Organizational practices.

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Um modelo para o estudo dos impactos da diversidade.....	25
QUADRO 2 - Matriz Percepção Visual / Evolução Temporal (PVET).....	30
QUADRO 3 - Impactos organizacionais pela presença da diversidade.....	35
QUADRO 4 -A presença dos portadores de deficiência nas 500 maiores empresas brasileiras .....	48
QUADRO 5 - Percepção dos colaboradores sobre a situação das pessoas com deficiência .....	49
QUADRO 6 - Composição por cor ou raça nas 500 maiores empresas brasileiras.....	50
QUADRO 7 - Incentivo à participação dos negros no quadro de colaboradores.....	51
QUADRO 8 - A Mulher nas conferências e encontros de Cúpula da ONU.....	55
QUADRO 9- A Diversidade observada nas Organizações – Investigação das práticas divulgadas.....	77
QUADRO 10 - Comparação dos resultados com pesquisas anteriores.....	79

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>DIVERSIDADE NA LITERATURA ACADÊMICA</b>	<b>17</b>
4.1	O contexto histórico da diversidade	17
4.2	As minorias	20
4.3	O conceito de diversidade	22
4.4	Da ação afirmativa à gestão da diversidade	31
4.5	O impacto da diversidade nas organizações: vantagens e desvantagens	33
<b>5</b>	<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE NA LITERATURA ACADÊMICA</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL</b>	<b>43</b>
6.1	A questão dos portadores de deficiência	45
6.2	A questão dos negros	49
6.3	A questão gênero	52
<b>7</b>	<b>DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>58</b>
7.1	Accor	59
7.2	Avon	61
7.3	Magazine Luíza	63
7.4	Mastercard	65
7.5	Merck	67
7.6	Nissan Motor Company	69
7.7	SERASA Experian	71
7.8	UNIMED Vales do Taquari e Rio Pardo	73

<b>8 ANÁLISES</b> .....	<b>75</b>
<b>8.1 Considerações sobre as práticas observadas</b> .....	<b>75</b>
<b>8.2 Comparação dos resultados dessa pesquisa com os resultados obtidos em pesquisas anteriores</b> .....	<b>77</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É notada atualmente em muitas organizações de diversos países, a crescente diversificação no perfil da força de trabalho, o que acaba trazendo a necessidade de um entendimento cada vez maior (tanto no âmbito acadêmico, quanto profissional) a respeito do tema diversidade, de seus impactos no ambiente das organizações e até mesmo a observação dos pontos críticos em relação à realidade que se é vivenciada nesse contexto, seja pelas organizações, seja pelos grupos que fazem parte delas e até mesmo os indivíduos que acabam sendo influenciados de alguma forma pelas atividades e resultados dessas empresas.

Pode-se entender que o tema diversidade vem ganhando relevância desde a década de 1960. Nos EUA as Ações Afirmativas eram imposições do governo para que as empresas adotassem em seus quadros de funcionários uma cota de participantes pertencentes às chamadas minorias (negros, índios, portadores de deficiência e mulheres, por exemplo). E no Canadá, em 1986, o *Employed Equity Act* e o *Federal Contractors Program* eram também ações que visavam, além das cotas nas empresas para as minorias, a criação de relações mais justas de oportunidades de emprego (FLEURY, 2000).

Contudo, as organizações norte-americanas, em resposta às políticas de ações afirmativas, passaram também a ter a iniciativa de gerenciarem as questões voltadas a diversidade. Isso por entenderem que a adoção de programas de gestão da diversidade poderia contribuir para o incremento na vantagem competitiva dessas empresas, e por entenderem também que os resultados dessas práticas organizacionais de gestão da diversidade seriam socialmente mais justos do que os programas de ações afirmativas regulamentados pelo governo (THOMAS, 2000).

Nesse contexto, entende-se a gestão da diversidade, de uma maneira geral, como sendo um conjunto de medidas que a organização implementa em suas políticas de gestão, para que os atributos de um indivíduo, ou grupo, sejam utilizados e devidamente administrados para melhorar o próprio desempenho organizacional, proporcionando vantagem competitiva, e para garantir condições de equidade de oportunidades aos participantes dessa empresa (THOMAS, 2000; ALVES ; GALEÃO-SILVA, 2004).

Já no que diz respeito ao conceito de diversidade, segundo Fleury (2000, p. 20): “A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Ou ainda, conforme definem Alves e Galeão-Silva (2004, p.22), “uma variedade de atributos de indivíduos e grupos.” Sendo que estes grupos que interagem no

sistema social, podem ser divididos como: as maiorias, por exercerem historicamente vantagens por conta do acesso aos recursos econômicos e poder, e as minorias que se encontram em desvantagem pelo pouco ou nenhum acesso a recursos econômicos, oportunidades e, conseqüentemente obtém menos poder frente as maiorias (FLEURY, 2000).

Já no Brasil, os principais estudos sobre diversidade indicam que o tema começou a ser tratado mais enfaticamente na década de 1990 (ALVES ; GALEÃO-SILVA, 2004), onde Maria Tereza Leme Fleury apresentou uma pesquisa feita com empresas brasileiras a partir de uma apresentação de um referencial teórico conceitual acerca de diversidade e sua administração (FLEURY, 2000). Outros autores que também podem ter suas publicações, sobre diversidade no contexto de organizações brasileiras, tidas como referencia por basearem estudos de outros autores nas temáticas de diversidade são: Alves e Galeão-Silva (2004), apresentando uma crítica à gestão da diversidade, e Hanashiro e Godoy (2004) que analisaram as práticas exercidas por empresas com programas de diversidade. E todos esses autores apresentam a diversidade como um tema iniciante no Brasil e que demanda mais exploração acadêmica.

Dessa forma, considera-se muito importante o entendimento de como se dão as práticas de gestão da diversidade nas organizações brasileiras e de como essas práticas estão influenciando os indivíduos no contexto organizacional. Ainda se vê de uma forma muito delicada a questão do tratamento das minorias dentro das organizações brasileiras, isto por conta do reflexo de uma sociedade contraditória (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), onde o acesso à educação, às oportunidades de empregos (sobretudo em posições hierarquicamente elevadas) acaba sendo determinado por fatores como gênero, raça, classe social, orientação sexual, existência de alguma necessidade especial, idade, entre outros fatores.

As desvantagens enfrentadas pelas mulheres, negros, portadores de deficiência, homossexuais e outros pertencentes ao grupo das minorias nas organizações acabam refletindo o que elas vivenciam na sociedade de maneira geral. Pode-se entender que a desigualdade presente nas organizações, acaba reproduzindo o desrespeito ao direito de igualdade de condições, a discriminação e até mesmo a violência contra as minorias, sob várias formas (com atos físicos, com palavras ou até mesmo com barreiras que impedem o crescimento pessoal e profissional) vistos na sociedade em geral. O próprio discurso da meritocracia na gestão da diversidade torna-se inexistente quando observado o aspecto gênero, por exemplo, uma vez que, mesmo com a entrada tardia e de maneira diferente da do homem no mercado de trabalho, as mulheres alcançaram a participação nas organizações, no

entanto, elas não conseguem ascender às posições de prestígio, mesmo se capacitando, o que faz emergir para as organizações a relevância da diversidade focada em gênero e de seu impacto, uma vez que esta carece de um posicionamento organizacional de maneira responsável para sua gestão.

Dessa forma, diante do exposto, este estudo trata da diversidade, observando o qual é o entendimento das organizações acerca do que vem a ser diversidade, a partir do que estas empresas divulgam em seus *web sites*, bem como uma apresentação da bibliografia acerca do tema, com a pretensão de investigar as seguintes questões de pesquisa:

a) Qual é o diálogo teórico atual que abarca o tema diversidade, bem como os aspectos que permeiam o assunto?

b) Como as organizações tidas como as melhores para as mulheres trabalharem compreendem diversidade?

Nesse sentido, essa pesquisa é constituída por três partes, que seguem após a apresentação da metodologia utilizada. A primeira parte traz uma revisão bibliográfica a respeito do tema diversidade, através de um levantamento em artigos publicados nos eventos ANPAD, entre 1999 e 2012, dissertações, livros e documentos. Na segunda parte da pesquisa apresenta-se uma investigação nas empresas tidas como as melhores empresas para as mulheres trabalharem (classificadas nas publicações da revista Exame entre 2003 e 2007 e na revista Harvard Business Review Brasil de Setembro de 2013), realizada através da observação dos conteúdos divulgados nos *websites* dessas empresas, objetivando identificar o que essas organizações entendem como diversidade. Por fim, na terceira parte, apresentam-se as conclusões do estudo, referências bibliográficas, apêndices e anexos.

## 2 OBJETIVOS

As organizações do futuro tenderão a ser mais multiculturais, já que irão operar em um ambiente de negócios mais incerto, complexo e competitivo e dependerão de pessoas de diferentes grupos culturais que “diferem muito e insistem no reconhecimento de suas diferenças” (THOMAS, 2000, p.353).

Nesse sentido, o papel da mulher na sociedade, bem como o papel dos negros, dos portadores de deficiência e outros integrantes do grupo das chamadas minorias, tem mudado ao longo dos anos, mudança essa que também se observa nas organizações. Fazendo-se necessário então, o entendimento de como a diversidade se apresenta, assim como as fontes de diversidade e seus impactos, buscando contribuir para a produção de um conhecimento crítico acerca da evolução da mulher, dos negros, portadores de deficiências e outros grupos em situação de vulnerabilidade nas organizações.

Investigar o que faz parte do constructo diversidade nas organizações tidas como as melhores empresas para as mulheres trabalharem, pode trazer um entendimento do que se é trabalhado efetivamente nas empresas, e até uma comparação com o que essas próprias empresas divulgam sobre suas práticas de gestão da diversidade. Da mesma forma que, para tratar de diversidade, seja com foco em gênero, negros ou portadores de deficiência, por exemplo, se faz necessário o entendimento do próprio conceito de diversidade num contexto geral, as discussões que permeiam o assunto e em que patamar se encontra o entendimento do tema.

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é apresentar o Estado da Arte sobre diversidade nas organizações.

Em complemento, objetiva-se compreender como as empresas entendem diversidade, de acordo com o que divulgam em seus *websites*, sendo utilizadas como foco de investigação nessa pesquisa, as empresas tidas como as melhores para as mulheres trabalharem.

### 3 METODOLOGIA

A História dessa dissertação começa a ser construída a partir da motivação, parte vinda de um desejo pessoal por conta de experiências observadas no cotidiano de algumas mulheres (mais próximas, até mesmo pelo convívio familiar ou de amizade), vindas durante toda a infância, caminhando pela adolescência e ainda se fazendo presente na fase adulta, e parte vinda do interesse em contribuir academicamente com o tema da diversidade, retratando as minorias e suas lutas em alcançar uma situação de igualdade em relação aos direitos, oportunidades e até o respeito devido.

Partindo então dessa motivação inicial e somando-se o contato com a teoria relativa à diversidade, no próprio programa de mestrado, nas aulas de Sociologia das organizações, começou a tomar forma a ideia de desenvolver uma pesquisa sobre diversidade, sendo amadurecida depois para um trabalho que proporcionasse a investigação das práticas organizacionais referente ao tratamento das minorias, buscando entender como ocorre a gestão da diversidade nas organizações brasileiras.

Para tanto foi se identificando que o caminho a ser percorrido em tal investida seria o entendimento teórico em profundidade sobre a diversidade, seguido pela definição de quais empresas a serem pesquisadas, investigando as práticas de gestão da diversidade.

Dessa maneira, partindo da ideia de que uma investigação científica está atrelada a um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p.26) para que os objetivos sejam atingidos, a metodologia para essa pesquisa se desenhou da seguinte forma:

Considerando que, da observação de casos reais ocorridos nas organizações identificadas pode resultar uma generalização em relação às práticas de gestão da diversidade, optou-se pelo método indutivo, visto que o conhecimento proporcionado nessa pesquisa está fundamentado na experiência obtida pelos atores desse estudo (GIL, 1999; LAKATOS, 1999).

Assim, a metodologia qualitativa emergiu como opção adequada para compreender a temática dessa dissertação, entendendo que o foco é buscar o conhecimento de como se dão as práticas organizacionais referentes ao tratamento das minorias nas organizações, realçando o aspecto humano envolvido, bem como seus significados para os indivíduos e a sociedade. Utilizando-se como amostra para o estudo um grupo pequeno de organizações de maneira

intencional onde, através dos sentidos de observação do pesquisador, seja possível a explanação e compreensão propostas na pesquisa.

Dessa maneira, em relação à natureza da pesquisa e sua forma de abordagem, trata-se de uma Pesquisa aplicada e qualitativa, uma vez que não há a necessidade da utilização de métodos e técnicas estatísticas, e sendo o próprio ambiente destas organizações a fonte direta para a coleta de dados, a fim de gerar conhecimentos a cerca do tratamento das minorias nas empresas, para possíveis aplicações práticas e até mesmo dirigidas à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses do contexto destas organizações.

Então, relacionado aos objetivos, apresenta-se uma pesquisa exploratória e aplicada e tem a finalidade prática de investigar nas organizações, como se dão as políticas de gestão da diversidade, bem como a compreensão das organizações sobre o tema diversidade.

Partindo então para os procedimentos técnicos, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica tomando-se por base os materiais já publicados e suas referências, contendo artigos acadêmicos de grande relevância apresentados nos eventos da ANPAD entre os anos de 1999 e 2012, para o entendimento do diálogo acadêmico em torno do tema diversidade. Além dos artigos, a pesquisa bibliográfica contou com livros, dissertações e teses, revistas, além de outros materiais disponibilizados pela internet e que se relacionavam com a temática.

Também como parte dos procedimentos técnicos para este estudo, foi realizada uma investigação e análise dos dados das empresas para verificação das práticas divulgadas, relativas à gestão da diversidade, considerando basicamente sites das próprias empresas e publicações em revistas referentes a essas práticas de diversidade. Desta forma, a amostra utilizada foi do tipo não-probabilística e intencional, escolhendo para o estudo, as organizações pertencentes ao ranking das melhores empresas para as mulheres trabalharem, publicado na Revista Exame-Você SA de 2003 a 2007 e as empresas divulgadas como as melhores para mulheres trabalharem na Revista Harvard Business Review Brasil (de Setembro de 2013), elegendo as empresas com base nas políticas divulgadas acerca de Gestão da Diversidade.

## 4 DIVERSIDADE NA LITERATURA ACADÊMICA

Para a consistência dessa pesquisa, em investigar o entendimento das organizações acerca do conceito de diversidade, bem como a repercussão da diversidade em suas práticas organizacionais, se faz necessário o entendimento acerca de diversidade e dos aspectos que permeiam o assunto, partindo da premissa de que a realização de uma pesquisa sob essa temática requer a compreensão do conceito em si e das fontes de diversidade (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004). Portanto, esse capítulo traz uma revisão teórica que objetiva apresentar um painel sobre o conceito de diversidade e o que está atrelado ao assunto, iniciando pela apresentação do conceito de diversidade, passando pelo “caminho” entre os conceitos de “Ação Afirmativa” e “Gestão da Diversidade”, a Gestão da diversidade nas empresas brasileiras, trazendo uma visão geral dos recortes gênero, raça e portadores de deficiência nas organizações.

### 4.1 O Contexto histórico da Diversidade

A diversidade é observada, em sua essência, em qualquer ambiente onde se destacam aspectos diferenciados de um padrão considerado normal num parâmetro estatístico, ou seja, o atributo que aparece com maior frequência (MARTINEZ, 2013).

Considerando-se uma dimensão social, pode-se entender a normalidade como sendo um fruto da cultura de um determinado grupo, que pode ser considerada diversidade quando vista por outro grupo (MARTINEZ, 2013).

Para Triandis (1996 apud HANASHIRO; GODOY, 2004), “a diversidade é um fenômeno socialmente construído, pois o que se caracteriza como diverso em uma cultura pode não ter o mesmo significado em outras categorias sociais cujas relações de poder são diferentes”.

Partindo desses pontos de vista, pode-se entender que a diversidade é uma questão presente na história da humanidade, uma vez que aspectos culturais tidos como padrão em um determinado grupo não se darão da mesma forma em outro grupo, ou ainda costumes e culturas de determinados grupos, pessoas ou nações não serão necessariamente os mesmos em

lugares diferentes. Portanto pode-se entender que a diversidade sempre se fez presente na sociedade.

Contudo, a diversidade passou ser elemento de atenção na década de 1960 devido às pressões dos grupos pertencentes às minorias nos Estados Unidos onde, até então, para essa temática não era dada tanta relevância.

Considerando o interesse acadêmico relacionado ao tema diversidade, Mendes (2005) sugere que a partir de 1973 o tema diversidade passou a figurar nos principais veículos acadêmicos sobre gestão organizacional com pesquisa de Hill e Fox (1973 apud MENDES, 2005) publicada no *Academy of Management Journal*, abordando a interação dos supervisores da marinha americana com os subordinados brancos, negros e porto-riquenhos, para a investigação de eventuais comportamentos preconceituosos resultantes de discriminação racial por parte dos líderes para com os membros da equipe.

O termo diversidade começou a tomar uma proporção acentuada nas preocupações, tanto das organizações como da academia, principalmente nos Estados Unidos, por volta da década de 1980, quando pesquisas apontaram para uma tendência de mudanças na força de trabalho, com o aumento das mulheres brancas, seguido por homens e mulheres negras (FLEURY, 2000).

Nesse sentido, Legge (1995, apud MARTINEZ, 2013), afirma que a migração da economia, movimentando-se do setor manufatureiro para o de serviços, demandou um novo perfil de trabalhadores. O autor sustenta ainda que a informatização da produção e a diminuição da mão-de-obra (leia-se trabalho braçal) acabaram redundando na formação de um novo quadro onde a força de trabalho passou a se apresentar da seguinte forma:

- a) Tornou-se mais intelectualizada, uma vez que os chamados trabalhadores do conhecimento passaram a fazer parte da empresa, que por sua vez, capacitou e treinou esses trabalhadores;
- b) Tornou-se mais feminina, uma vez que as mães poderiam se utilizar da flexibilidade de horário para cuidar dos filhos, devido às características do setor de serviços; e
- c) Tornou-se mais velha, por conta das tendências demográficas, contrariando o padrão de trabalhador homem, jovem e braçal.

Pode-se notar então, um aumento do número de trabalhadores “não tradicionais” na força de trabalho das empresas, entendendo estes como sendo principalmente mulheres, negros e portadores de deficiência, além de outros indivíduos pertencentes às minorias. Os trabalhadores homens, brancos, casados e responsáveis pelo sustento familiar, tidos como

“tradicionais”, teriam então de conviver de maneira cada vez mais efetiva com a diversidade (McMAHAN; BELL; VIRICK, 2007 apud MARTINEZ, 2013). Dessa forma, do convívio entre os trabalhadores “tradicionais” e os “não tradicionais” começaram a emergir de forma mais marcante fenômenos como preconceito e discriminação nas organizações, trazendo a atenção à diversidade presente como uma demanda cada vez mais latente (MARTINEZ, 2013). Somando-se também a esses fatores, a tendência de uma atuação em mercados cada vez mais globais e diversos, tornando cada vez mais necessário o desenvolvimento de uma gestão que seja capaz de compreender a diversidade existente entre os colaboradores da organização (COX, 1993) e o aumento da diversidade também nos mercados consumidores (THOMAS, 2000).

No Brasil, questões referentes à desigualdade, especialmente nas questões ligadas a desigualdade racial, gênero e sexual têm sido discutidas de maneira mais acentuada por grupos defensores dos negros, mulheres e homossexuais, entretanto com poucas medidas que repercutam efetivamente a respeito. A preocupação das empresas brasileiras no tocante a diversidade começou-se a fazer presente na década de 1990, destacando ainda que a maioria dessas organizações que possuem algum nível de programa voltado para o tratamento da diversidade, o faz sob a orientação das subsidiárias americanas (FLEURY, 2000).

Nesse contexto, em 1995 iniciou-se no Brasil, uma movimentação no sentido de trabalhar o desenvolvimento de ações voltadas ao tratamento da diversidade, isso por conta do país ter sofrido uma interpelação na época, por não estar desenvolvendo e implementando medidas de combate à discriminação, de promoção de igualdade e oportunidade de trabalho, mesmo tendo firmado tal compromisso em 1965, na Convenção 111 da Organização Internacional do Trabalho (FLEURY, 2000).

De maneira pragmática, pode-se verificar que as organizações estão constituídas globalmente sob um ambiente cada vez mais complexo, onde necessitam atuar de maneira flexível tanto no atendimento das demandas de consumidores mais exigentes e diversos, como no tratamento de seus colaboradores, cujos perfis vêm se apresentando de maneira cada vez mais heterogênea para muitas organizações. Dessa maneira, a presença de grupos diferentes, bem como a interação das pessoas pertencentes a esses grupos, pode criar para as organizações, oportunidades de entender como tais diferenças podem ser gerenciadas de modo que repercutam de maneira positiva na empresa, para os clientes e para a sociedade. E, por outro lado, pode vir a ameaçar de certa forma a organização, uma vez que a interação entre as pessoas de diferentes grupos pode trazer conflitos, preconceito e discriminação.

Dessa forma, considerando o ambiente heterogêneo em que vivem as empresas de maneira geral, pode-se entender que a diversidade presente nas organizações, conforme sustentam Hanashiro e Queiros (2004) pode ser vista sob várias dimensões, como: a diversidade demográfica (gênero, etnia, idade, etc.), a diversidade psicológica (valores, crenças, conhecimento) e a diversidade organizacional (tempo de empresa, ocupação, nível hierárquico, etc.). Este cenário então, demanda das organizações e da academia um entendimento acerca do conceito de diversidade, quais suas fontes e de que maneira se dão os impactos sobre as organizações, sobre as pessoas e os grupos os quais pertencem à sociedade de maneira geral. Sob essa ótica, existem muitas iniciativas em relação ao discurso acerca de diversidade. No entanto, observa-se a tensão entre empregados aumentando em muitos casos, o desempenho organizacional comprometido e poucos resultados efetivos (THOMAS ; ELY, 1996 apud HANASHIRO; GODOY, 2004).

## 4.2 As Minorias

Um dos aspectos de grande relevância que permeia a temática da diversidade é a questão dos grupos em situação de vulnerabilidade, o chamado grupo das minorias, que tem sua interação de maneira cada vez mais significativa nas organizações. Dessa forma, para o avanço dessa pesquisa, emerge de maneira significativa uma explanação sobre o aspecto das minorias.

Quando se fala de minorias, pode-se verificar o conceito jurídico que diz respeito à formação da vontade política pelo procedimento do voto e o conceito de cunho sociológico, cujo conceito tem maior interesse para análise da gestão da diversidade nas organizações (MADEIRA-SAJI, 2005)

Neste sentido, segundo Madeira-Saji (2005) os sociólogos compreendem o conceito de minoria como “um grupo que se distingue da sociedade global pela etnia, nacionalidade, religião ou língua, acrescentando o sentimento de identidade dos que lhe pertencem e condutas discriminatórias dos que lhe são exteriores” (MOREIRA, 1984 apud MADEIRA-SAJI, 2005).

Moreira (1984 apud MADEIRA-SAJI, 2005) complementa ainda que não se encontra um conceito operacional útil que não faça referência ao poder, visto que tal conceito (de visão sociológica) não tem ligação com uma expressão numérica relativa. Pode-se entender que o conceito de minoria desvinculado da expressão numérica explica, por exemplo, a razão dos

negros da África do Sul figurarem sociologicamente no conceito de minoria, mesmo sendo numericamente dominantes (MADEIRA-SAJI, 2005)

Partindo-se então da referência ao poder para explorar a questão das minorias, pode-se verificar que a relação de grupos dominantes e dominados pode ocorrer sob vários aspectos como, por exemplo, gênero, raça, orientação sexual, entre outros onde o grupo dominante acaba prejudicando o grupo dominado através de alguma forma de exclusão.

Partindo da perspectiva de poder, Roso et al. (2002) apud Moreira et al. (2006) define o grupo chamado de maioria como sendo um grupo de pessoas que controla a maior parte de recursos econômicos, status e poder, o que acaba permitindo ao grupo, estabelecer relações injustas com as minorias sociais. Por outro lado, o grupo das minorias pode ser definido como parcelas das sociedades que possuem traços culturais ou físicos específicos que são por sua vez desvalorizados, além de serem inseridos ou até mesmo aceitos na cultura da maioria, gerando um processo de exclusão e discriminação.

Nesse sentido, Moreira (1984) defende o conceito de minorias referindo-se a um grupo que fora dominado economicamente e excluído do poder político, ignorando-se a sua relação numérica como grupo dominante. Complementando essa ótica Madeira-Saji (2005, p. 18) advoga que: “por essa razão, pode-se dizer que quanto mais distante do reconhecimento das minorias pela sociedade maior será a discriminação como elemento promotor de exclusão social desses grupos” (MADEIRA-SAJI, 2005, p.18).

Já na abordagem de Bourdieu (1989) apud Moreira et al. (2006), há quatro formas que podem determinar a dominação ou não de um grupo sobre outro, a saber:

- a) O capital econômico, que compreendem os fatores de produção (terra, fábrica e trabalho) e de recursos econômicos (renda, patrimônio, bens materiais);
- b) O capital cultural, determinado pelo conjunto das qualificações intelectuais, como títulos e talentos;
- c) O capital social, formado pela rede de relações de interconhecimento e conhecimento mútuo, como círculo de amigos, colegas da faculdade; e
- d) O capital simbólico, que pode ser identificado como o conjunto de rituais de honra e reconhecimento, ou seja, trata-se do reconhecimento dos capitais anteriores segundo sua importância em cada campo.

O autor sustenta que essas formas de capital acabam por estruturar o espaço social, tornando-o diferenciado e hierarquizado, por conta da desigualdade na distribuição desses capitais. Nesse contexto, essa diferenciação acontece em duas dimensões: de acordo com o

volume global do capital e de acordo com a composição do capital (BOURDIEU, 1989 apud MOREIRA et al., 2006).

Dessa forma Bourdieu (1989 apud MOREIRA et al., 2006) afirma que, a partir dessas diferenças emergem três classes sociais, a saber:

- a) Classes dominantes ou superiores, que detêm um volume maior de capital e podem definir e legitimar a cultura;
- b) Classes intermediárias ou médias, caracterizada por sua posição de maneira ambígua, uma vez que segue ou copia a classe dominante, além de se identificar com sua cultura e almejar ascensão social; e
- c) Classes dominadas, que têm como características a ausência de capital e aceitação da dominação.

Complementando a explanação sobre as minorias, Roso et al. (2002 apud MOREIRA et al., 2006, p.6) destacam que “às minorias foram negadas autonomia e responsabilidade, e que as minorias não são reconhecidas nos sistemas existentes de poder”. Dessa forma, quando um grupo tido como minoria necessita de poder para introduzir uma ideia ou elemento novo, não consegue êxito. Ao tentarem fazer “são depreciados e expostos ao ridículo como por exemplo, na luta dos homossexuais pelo direito ao casamento civil” (MOREIRA et al., 2006, p. 6)

### **4.3 O Conceito de Diversidade**

A crescente diversificação da força de trabalho, inicialmente observada nos Estados Unidos e Europa e posteriormente estendendo-se para o mundo todo, trouxe a demanda por parte dos gestores das organizações e também dos acadêmicos, do entendimento da diversidade e dos seus impactos nas empresas (FLEURY 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; GODOY, 2004; MENDES, 2005; NKOMO; COX JR, 1999), o que posiciona a diversidade com uma notoriedade importante na pauta dos estudos organizacionais (NKOMO; COX, 1999). Por conta dessa notoriedade dada ao estudo da diversidade, pode-se verificar a apresentação do tema por diversos pesquisadores (com trabalhos, em sua grande maioria, vindos dos Estados Unidos) explorando variáveis de

aspectos demográficos, psicológicos, sociais e políticos, para compor o conceito de diversidade.

No entanto, Nkomo e Cox Jr. (1999, p.334) sugerem que: “a vastidão do que pode estar sendo admitida sob a rubrica de diversidade reflete um de seus principais dilemas teóricos: a falta de especificidade do conceito”. A ideia de diversidade apresentada nos trabalhos acadêmicos na área de organizações em todo o mundo, mesmo referindo-se a uma variedade de atributos, tanto dos indivíduos como dos grupos, demonstra que embora com as contribuições acadêmicas e a discussão sobre o tema, o constructo “diversidade” ainda se encontra em processo de formação.

As definições apresentadas sobre diversidade variam de conceituações mais restritas, que envolvem o conceito girando em torno de aspectos como raça, etnia e gênero, até conceituações mais amplas que agregam outros aspectos entendidos também como formadores do que vem a ser diversidade (NKOMO; COX JR., 1999). Essas conceituações mais amplas, segundo Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 335), “indicam que o termo diversidade refere-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas, isto é, todos são diferentes”.

Entre as conceituações mais amplas sobre diversidade, pode-se destacar a de Thomas (1991 apud NKOMO; COX JR., 1999, p. 334-335):

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. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (Thomas, apud Nkomo e Cox Jr., 1999, p. 334-335).

Entretanto, Gómez-Mejía (1998 apud HANASHIRO, GODOY; CARVALHO, 2004) chama a atenção para a necessidade de se fazer uma distinção entre fontes de diversidade e diversidade em si. Sugerindo que as fontes de diversidade referem-se às variações individuais como raça, gênero, idade, religião, entre outras, enquanto o conceito de diversidade varia de acordo com a opção teórica dos autores. Ainda nesse contexto, o autor alerta que ao confundir a fonte de diversidade com o conceito em si, pode-se inferir conclusões sobre uma determinada pessoa simplesmente baseado nas características genéricas do seu grupo. Tais deduções poderiam contribuir para a criação de estereótipos relacionados aos grupos de minoria. Para o autor, diversidade refere-se às características humanas que fazem pessoas diferentes umas das outras (GOMEZ-MEJÍA, 1998 apud HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004).

Sob a ótica das fontes de diversidade, Loden e Rosener (1991) consideram para sua definição a ideia de que a diversidade se apresenta sob o que as autoras classificam como

dimensão primária e dimensão secundária. As variáveis que se apresentam na dimensão primária são: idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas, raça e orientação sexual, sendo essa dimensão, formada pelas diferenças humanas cuja natureza não se pode modificar e que exercem um impacto relevante na socialização inicial de um indivíduo, além de um impacto contínuo ao longo da vida deste. Já na dimensão secundária se encontram variáveis como: *background* educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiência militar, status dos pais, crenças religiosas, experiência no trabalho, entre outras diferenças humanas que são mutáveis, ou seja, podem ser modificadas, adquiridas ou descartadas durante a vida de um indivíduo, (LODEN; ROSENER, 1991).

Já na visão de Jackson e Ruderman (1996 apud HANASHIRO; GODOY, 2004), as variáveis que compõem o conceito de diversidade estão organizadas de uma maneira diferente, onde tal conceito é apresentado sob três domínios de constructo, a saber: Diversidade demográfica (baseada em gênero, etnia, idade), diversidade psicológica (baseada em valores, crenças e conhecimento) e diversidade organizacional (baseada em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico).

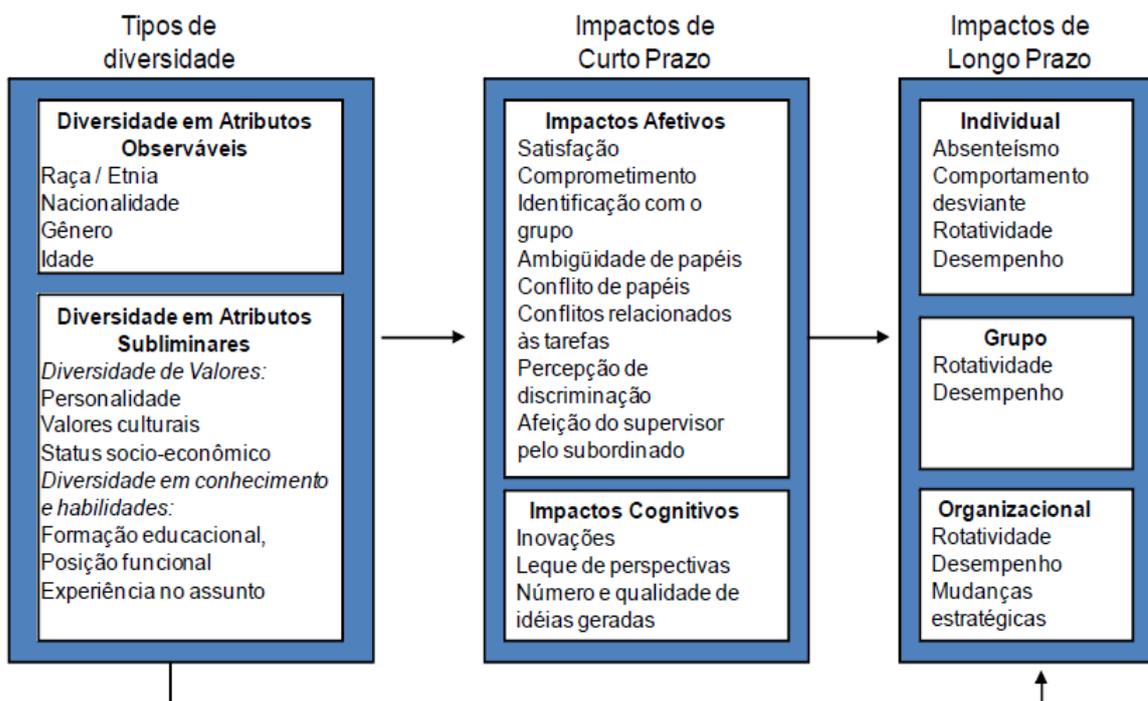
Ainda adotando uma abordagem mais ampla relacionada ao conceito de diversidade, McGraph, Berdahl e Arrow (1999), partem do entendimento de que um grupo pode ser formado relativamente de maneira homogênea ou heterogênea, ou seja, pode-se imaginar os grupos posicionados em um “continuum”, que apresenta em um extremo grupos totalmente homogêneos (sem muitas diferenças, onde a diversidade é bem pouco observada ou nula), e no outro extremo grupos totalmente heterogêneos (com elevada diferença, onde a diversidade é marcante). E, partindo desse entendimento, apresentam a divisão de cinco grupos de atributos formadores da diversidade, a saber:

- a) Atributos demográficos (idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, algumas características físicas, religião e educação);
- b) Conhecimentos, habilidades e capacidades relativos à tarefa;
- c) Valores, crenças e atitudes;
- d) Personalidade e estilos cognitivos e comportamentais; e
- e) Status no grupo de trabalho da organização (nível hierárquico, especialidade ocupacional, departamento funcional e tempo de casa).

Esses atributos contidos nos grupos diferem em função da facilidade com que são observados por outro membro do grupo ou por uma pessoa de fora dele. Nesse sentido, McGraph, Berdahl e Arrow (1999, p.23) indicam que a “diversidade (e seu oposto,

homogeneidade) refere-se às diferenças (ou similaridades) entre membros de alguma particular coletividade”.

Apresentando uma revisão dos artigos sobre gestão da diversidade entre os anos de 1990 e 1995, Milliken e Martins (1996) sugerem uma tipologia que classifica os diferentes tipos de diversidade a partir de duas categorias básicas: atributos observáveis e atributos subliminares. Nesse sentido, os autores apresentam como atributos observáveis, a nacionalidade, raça e idade. E o tempo de empresa, nível educacional, habilidades técnicas, tempo de experiência e nível socioeconômico, são apresentados como atributos subliminares. A contribuição de Milliken e Martins (1996), além de apresentar a tipificação da diversidade, é apresentar uma classificação dos impactos repercutidos na produtividade do grupo, pela diversidade presente na organização, considerando que tais impactos podem ocorrer de formas diferentes no curto e no longo prazo (MILLIKEN; MARTINS, 1996).



Quadro 1: Um modelo para o estudo dos impactos da diversidade  
Fonte: Milliken e Martins, (1996)

Considerando agora alguns conceitos da psicologia social, que estuda o comportamento provocado pela interação de uma pessoa com outras pessoas, ou pela expectativa de tal interação (RODRIGUES, 1994 apud FELLOWS, 2006) e defendendo a relevância destes conceitos para o entendimento da diversidade e de seus impactos, os autores Torres e Pérez-Nebra (2004, p.444) sugerem que antes de qualquer pessoa se identificar com um ou mais

grupos, esta desenvolve redes de informações que se encontram organizadas e interconectadas mentalmente, além de se basearem em experiências anteriores e modelos mentais sobre as qualidades de certos grupos. Os autores complementam que tais redes de informações podem ser utilizadas para criar classificações de pessoas pertencentes a determinados grupos e a generalização considerando outros grupos e indivíduos, estando essas classificações de pessoas ligadas aos estereótipos, apresentados pelos autores como sendo generalizações de crenças sobre características de determinados grupos.

Nesse sentido Torres e Pérez-Nebra (2004) sustentam que os indivíduos classificam-se em categorias sociais, as quais podem se sobressair mais do que outras. Dessa forma podem-se ter os grupos majoritários assumindo o papel de maioria, e os grupos minoritários o de minoria, observando que, para esses grupos, ser maioria ou minoria não depende de representação numérica maior ou menor, mas de ter mais ou menos vantagens em termos de poder e de recursos econômicos (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Ainda tratando-se das colaborações para o constructo de diversidade, destacam-se Nkomo e Cox Jr. (1999, p.335) observando que, “para obter-se clareza conceitual na linguagem e no significado da diversidade, tem-se que começar estruturando o próprio conceito”, apesar de partilharem de uma visão consensual presente em vários estudos teóricos de que o termo diversidade está incompleto e em desenvolvimento (NKOMO; COX, 1999; FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; GODOY 2004; MENDES, 2005), uma vez que remete, imediatamente, ao levantamento da questão “diversidade em quê?” (NKOMO; COX JR., 1999).

Nkomo e Cox Jr. (1999), mantendo ampliada a linha de conceituação da diversidade, (apresentam na relevante publicação “Diversidade e Identidade nas Organizações”, no Handbook de Estudos Organizacionais), apresentam uma discussão em torno do “significado de identidade” e de como tal objeto é repercutido e tratado nas organizações, tendo como base para o trabalho a análise da teoria de identidade social, teoria de intergrupos incrustados, a pesquisa em raça, etnia e gênero, a demografia organizacional e a etnologia. Os autores entendem que nas concepções dos acadêmicos pesquisadores de diversidade está presente uma menção à “diversidade de identidades”, ora de uma maneira mais aparente e por vezes de maneira subjacente, com base na filiação de grupos sociais demográficos e como as diferenças de identidades afetam as relações sociais nas organizações (NKOMO; COX JR., 1999).

Dessa forma, Nkomo e Cox Jr. (1999, p.337) concebem a diversidade como “um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro do mesmo sistema social”. O que

corroborar com visões como a de Triandis (1996 apud NKOMO; COX JR., 1999) de que a diversidade é um fenômeno socialmente construído, e como a visão de Hall (1991 apud NKOMO; COX JR., 1999) de que um indivíduo possui múltiplas identidades, sendo essa natureza multidimensional da diversidade, de relevante importância para o entendimento das dinâmicas de equipes de trabalho das organizações e sugerindo que o conceito de identidade parece estar centralizado no entendimento da diversidade.

Os autores trazem ainda, a revisão de três modelos conceituais de diversidade, justificando a escolha destes por se apresentarem com escopo abrangente e contribuírem de maneira relevante com o estudo da diversidade a partir do entendimento da identidade, uma vez que foram especificamente criados para explicar o impacto da diversidade nas identidades para o comportamento e para os resultados organizacionais (NKOMO; COX JR., 1999).

Nesse sentido, o primeiro modelo, intitulado “modelo interativo de diversidade cultural” desenvolvido por Cox Jr. (1993), afirma que as diferenças grupais ocorridas entre os indivíduos têm uma interação com um grupo de fatores individuais, intergrupais e organizacionais, o que o autor classifica de “clima da diversidade”, que acabam determinando o impacto exercido pela diversidade nos resultados individuais e organizacionais. Sobre os resultados individuais, o modelo apresenta que estes se dividem em variáveis de resposta efetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento com o trabalho) e variáveis de realização (desempenho, mobilidade de trabalho e remuneração). Sobre os resultados organizacionais, apresentam-se os resultados de primeiro nível (por exemplo, atendimento, *turnover* e qualidade no trabalho), e resultados de segundo nível (lucro, por exemplo).

A ideia central do modelo de Cox Jr. (1993) é de que a diversidade presente nas organizações impacta os resultados individuais e organizacionais, entendendo também que o ambiente da organização em que se apresenta a diversidade (o clima da diversidade) é o aspecto fundamental para determinar se o resultado das diferenças de identidades do grupo sobre a organização será positivo ou negativo. O autor complementa ainda na apresentação do modelo, que este está baseado em fenômenos sócio psicológicos, fenômenos estes que podem ser observados em muitas dimensões além de raça e gênero (nacionalidade, religião e classe social, por exemplo) e que podem exercer influência em membros de grupo minoritários e em membros de grupos majoritários (a falta ou a má administração da diversidade, por exemplo, pode contribuir para o conflito intergrupar em qualquer um dos dois grupos, e de igual maneira causar uma redução efetiva nos efeitos do trabalho).

O segundo modelo teórico tratado na revisão de Nkomo e Cox Jr. (1999) é “um modelo teórico para estudo da diversidade” de Triandis et al. (1994 apud NKOMO; COX JR.,

1999) , que apresenta a definição e especificação dos inter-relacionamentos entre 19 variáveis, cujos conceitos centrais para explicar diversidade giram em torno da similaridade percebida, grau de interação e recompensas. As atitudes intergrupais positivas consistem na principal variável de resultado e ocorrem quando as relações entre pessoas de diferentes grupos são tidas como recompensadoras, sendo que esse senso de obtenção de recompensa somente será presente quando: as partes se sentirem similares entre si, quando tiverem oportunidades de um contato positivo, quando possuem um senso de metas compartilhado e quando o contato entre os membros dos grupos é incentivado pela sociedade ou pelas autoridades legitimadas no seio da sociedade. (TRIANDIS et al., 1994 apud NKOMO; COX JR., 1999).

Por fim, Nkomo e Cox Jr. (1999), apresentam a revisão do “modelo para entendimento da dinâmica da diversidade nas equipes de trabalho” de Jackson et al. (1995), onde os autores consideram mais de 30 variáveis e, dada a complexidade dessas variáveis, apresentam um conjunto de conceitos relevantes em um modelo conceitual, sendo as partes principais do modelo referenciando os aspectos da diversidade, estados de mediação e processos e consequências / manifestações comportamentais. Esses aspectos são analisados em um contexto mais amplo de forças organizacionais e sociais, considerando os níveis individual, interpessoal e equipe. Jackson e Ruderman (1995) analisam a diversidade, nesse modelo, segundo as características: dos indivíduos, das diferenças entre um indivíduo e o grupo de trabalho o qual este faz parte e a característica do próprio grupo de trabalho. O modelo também apresenta dimensões de diversidade, que são as relacionadas às tarefas (formação educacional, por exemplo) e às relações (por exemplo, gênero). O modelo sugere ainda que os atributos individuais, similaridade interpessoal e formação de equipes exercem impactos sobre o desempenho pessoal, equilíbrio de poder e criatividade da equipe. (JACKSON et al. 1995 apud NKOMO; COX JR., 1999).

Sob a mesma essência da ótica da identidade dos grupos, dos indivíduos que os compõem e as interações existentes (entre grupos e entre os indivíduos) apresentada nas contribuições de Nkomo e Cox Jr. (1999), a pesquisa de Fleury (2000) trata da diversidade cultural, defendendo que o tema deve ser estudado sob as perspectivas social, organizacional, além de grupo ou indivíduo.

E dentro dessas perspectivas Fleury (2000, p.20) define diversidade cultural como sendo “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.” Em complemento, sugere que esse “*mix* de pessoas” integra grupos que coexistem num mesmo sistema. Sistema esse onde tais grupos podem ser percebidos como grupo das majorias, assim chamados por exercerem historicamente vantagens sobre o grupo tido como

minoria, isso por conta do acesso aos recursos econômicos e poder (o que lhes proporciona maiores oportunidades para os integrantes desse grupo), e o grupo das chamadas minorias que se encontram em desvantagem pelo pouco ou nenhum acesso a recursos econômicos e oportunidades, e assim, como consequência obtém menos poder frente às majorias (FLEURY, 2000).

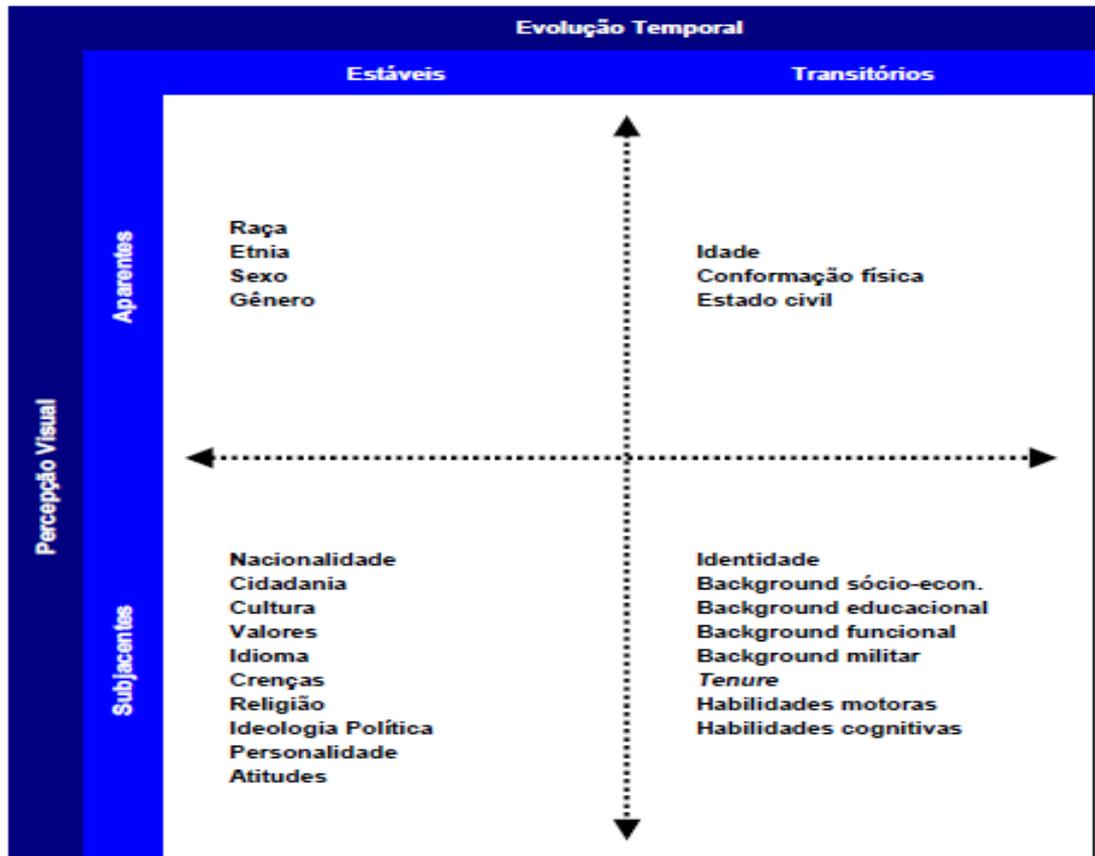
Nessa linha de pensamento, porém em uma análise mais crítica, Alves e Galeão-Silva (2004, p.22) sugerem que a diversidade pode ser observada como “uma variedade de atributos de indivíduos e grupos” e, partindo dessa perspectiva, complementam que as organizações devem se atentar às qualidades tanto dos seus funcionários quanto as dos seus consumidores.

Sob os olhares teóricos até aqui apresentados acerca de diversidade, pode-se ter uma indicação do quão complexo se mostra o assunto, isso devido aos vários aspectos que o circundam. E considerando a acentuada complexidade que envolve a construção teórica do tema diversidade e seu impacto sobre as organizações, Mendes (2005), propõe a construção de modelos (para classificação da diversidade) que agrupem as análises teóricas e a realidade das organizações. Modelos esses que objetivam contribuir para a evolução de estudos científicos e das práticas organizacionais voltadas a diversidade.

A própria contribuição por parte da academia no que diz respeito a gestão da diversidade, bem como o avanço na forma de se gerir a diversidade presente, ou o tratamento dos grupos tidos como minorias (mulheres, negros, portadores de deficiência e homossexuais, por exemplo) por parte das organizações é permeada por essa grande complexidade, uma vez que para investigar a situação das minorias nas organizações é necessário se ater a uma variedade de aspectos que vão desde o entendimento do que vem a se traduzir por diversidade, até a identificação de como esses grupos tidos como minorias estão enquadrados nesse constructo. E considerando ainda que essa temática pode ser estudada sob diversos olhares como, por exemplo, a participação das mulheres, negros, portadores de deficiência, homossexuais, entre outros, nos grupos dentro das empresas, a relação de poder envolvida, a identidade desses grupos, o aspecto histórico e cultural envolvido, entre outros, torna-se necessária a construção de um modelo que explique inicialmente a diversidade, fornecendo posteriormente, subsídios para avançar nas práticas de gestão dessa diversidade.

Conforme Mendes (2005, p. 90) o modelo chamado “Percepção Visual / Evolução Temporal (PVET)” objetiva sistematizar o conceito de diversidade, agrupando elementos teóricos levantados pela investigação acadêmica sobre diversidade (nos principais periódicos

internacionais) e as práticas voltadas à diversidade divulgadas pelas corporações investigadas (organizações com considerada evolução no tratamento do tema). Conforme quadro 02.



Quadro2: Matriz Percepção Visual / Evolução Temporal (PVET)  
Fonte: Mendes, (2005, p.91)

Na dimensão “Percepção Visual, no eixo vertical, Mendes (2005) agrupa os atributos conforme a facilidade de percepção visual do observador, trazendo nos quadrantes superiores os atributos que podem ser observados visualmente (Etnia, Raça, Sexo e Gênero, por exemplo), e nos quadrantes inferiores os atributos cuja percepção visual do observador não se dá facilmente (Valores, Religião, Background educacional, por exemplo) (MENDES, 2005).

Na dimensão “Evolução Temporal”, no eixo horizontal, Mendes (2005) indica que os atributos podem ser classificados, nos quadrantes da esquerda, como estáveis (Nacionalidade e raça, por exemplo), e nos quadrantes da direita esses atributos podem ser classificados como transitórios, entendendo que tais atributos podem variar com uma frequência maior no decorrer da vida de um indivíduo.

Ainda sobre a Matriz proposta, o autor alerta sobre inevitável imperfeição dos quadrantes, ressaltando que o contexto em que se apresentam certas condições (ambientais e sociais, por exemplo) pode alterar a posição de certo atributo nos quadrantes (no momento em

um padre da igreja católica é reconhecido visualmente como tal por conta de sua batina, o aspecto religião passa de subjacente à aparente). Em complemento, Mendes (2005, p.92) indica a mobilidade do modelo (justificando, inclusive, o uso das setas pontilhadas), sublinhando que: “o critério utilizado para se classificar cada atributo é a sua ‘predominância’ ou a ‘tendência’ (exemplo: as habilidades motoras de uma pessoa tendem a ser subjacentes e transitórias ao longo de sua vida)”.

Uma vez apresentadas algumas das principais contribuições sobre o que compõe o conceito de diversidade, esta revisão continua a análise teórica acerca da temática de gestão da diversidade. No entanto, observa-se nos estudos sobre diversidade, um “percurso” existente entre as políticas de ações afirmativas e a gestão da diversidade pelas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY, 2004). Entendendo a relevância desses dois aspectos para avançar no entendimento do contexto de diversidade, apresenta-se a seguir, o “percurso” existente entre as políticas de ações afirmativas e a gestão da diversidade.

#### **4.4 Da ação afirmativa à gestão da diversidade**

Analisando-se os aspectos concernentes ao estudo da diversidade, apresentam-se dois pontos relevantes: A “ação afirmativa”, cujas práticas objetivam a regulamentação de leis para criação de condições aos grupos desfavorecidos, de igualdade de oportunidades de trabalho e emprego (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) a “gestão da diversidade” que pode ser entendida como as práticas gerenciais de uma organização em substituição às políticas de ações afirmativas (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004)

Nos Estados Unidos, a força dos movimentos pelos direitos civis, na década de 1960, contribuiu para as chamadas Leis de ações afirmativas, que proibiam qualquer forma de discriminação, além de estimular as empresas a utilizarem-se das políticas de ação afirmativa na contratação de seus empregados e a se comprometerem com a manutenção da situação em relação à diversidade em um patamar equilibrado, levando em consideração as diferenças existentes no mercado de trabalho, sob um olhar atento para os grupos tidos como minorias (por exemplo, negros, mulheres, hispanicos, indios, portadores de necessidades especiais) (FLEURY, 2000; ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

Pôde-se observar também, sob os mesmos moldes das Leis de ação afirmativa implementadas nos Estados Unidos, o “Employment Equity Act” e o “Federal Contractors Program”, regulamentados no Canadá em 1986. Essas Leis tinham por objetivo a ampliação do espaço nas organizações para as chamadas minorias e, segundo Fleury (2000, p.20): “não somente aumentando e melhorando a representação numérica, por meio do sistema de cotas nas empresas, mas também promovendo relações mais equitativas e justas de emprego”.

De igual maneira, essas medidas, que tinham como objetivo combater o preconceito e a discriminação contra as minorias, têm sido implementadas em outros países. Por exemplo, nos países da União Europeia, onde as políticas de ações afirmativas tratam de questões relacionadas ao multiculturalismo, que é um resultado dos fluxos migratórios ocorridos nesses países. Um outro exemplo é a África do Sul, onde tais Leis de ação afirmativa visam combater a discriminação racial, que se encontra presente historicamente no país desde o regime de “Apartheid”, conforme apresentado por Alves e Galeão-Silva (2004, p.22). Segundo Jain (1998 apud FLEURY, 2000, p.20), “a legislação é uma condição necessária, no entanto, não é suficiente para o sucesso das políticas de ações afirmativas, sendo o crescimento econômico do país um pré-requisito para o êxito desses programas”.

Dessa forma, pode-se complementar que na essência das políticas de ação afirmativa, está a concepção de que os fenômenos sociais resultam das interações ocorridas entre diferentes indivíduos e grupos, e não por uma ocorrência de maneira natural, o que torna necessária a intervenção política para reverter um quadro de desigualdade social. Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004, p.23) explicam 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”. Nesse sentido, os objetivos dessas políticas de ação afirmativa acabam tendo o caráter reparatório, uma vez que acabam agindo com medidas para garantir condições de igualdade aos grupos ou indivíduos discriminados e historicamente desfavorecidos.

No entanto, começaram a surgir os trabalhos defendendo uma ideia inclinada à substituição das políticas de ação afirmativa, como a concepção de (THOMAS, 2000), defendendo que as organizações podem e devem gerenciar as diferenças, os perfis heterogêneos e os grupos existentes, definindo e implementando políticas que partissem das iniciativas delas próprias. Estando a defesa dessa ideia baseada na crença de que o implemento de práticas organizacionais para a gestão da diversidade poderia contribuir para a geração de vantagem competitiva para a empresa e na crença de que essas práticas seriam

socialmente mais justas do que as políticas de ações afirmativas, uma vez que dispor-se-iam à melhoria e igualdade para todos e não só para o grupo das minorias (THOMAS, 2000).

Quando observadas pelo ângulo das contribuições referente a gestão da diversidade, sobretudo nos primeiros trabalhos sob essa temática (apresentados na literatura norte americana sobre Administração), nota-se uma proposta diferente dos sentidos políticos vistos nas ações afirmativas, uma vez que as práticas de gestão da diversidade estariam voltadas para as oportunidades de melhorias para todos, enquanto as políticas de ação afirmativa estariam voltadas somente para as minorias (THOMAS, 2000).

Pode-se entender que, num contexto geral, a gestão da diversidade veio como uma resposta organizacional à crescente diversificação da força de trabalho e para atender as necessidades de competitividade (FLEURY, 2000). Para tanto, ao administrar a diversidade, a empresa opta pela adoção de medidas administrativas que contribuam para que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 2000; EASLEY, 2001; FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Uma vez apresentado o “percurso” entre os aspectos da ação afirmativa e a gestão da diversidade, essa pesquisa caminha para a apresentação do impacto da diversidade nas organizações, que pode repercutir aspectos positivos e negativos.

#### **4.5 O impacto da diversidade nas organizações: Vantagens e desvantagens**

Um dos debates também apresentados quando explorado o tema diversidade, faz menção aos benefícios e malefícios da diversidade presente nas organizações. Neste sentido, partindo da premissa de que as organizações podem compartilhar de grupos com características homogêneas ou heterogêneas, pode-se partir para o entendimento de que o grau de diversidade existente pode representar vantagens ou desvantagens para as organizações. Os estudos existentes sugerem que a heterogeneidade potencialmente demográfica tem efeitos positivos e negativos sobre os resultados no trabalho (NKOMO; COX Jr., 1999).

Nesse contexto, Nkomo e Cox Jr. (1999) sustentam que as desvantagens de contar com maior heterogeneidade, em comparação com a homogeneidade presente na organização, estão associadas à redução da coesão dentro desses grupos, à diminuição da satisfação dos seus integrantes e ao aumento do *turnover*. Apresentando-se de maneira contrária, destaca-se

como vantagens, que uma maior heterogeneidade presente pode vir a aprimorar a criatividade, qualificar o processo de tomada de decisão e ampliar as possibilidades de inovação (NKOMO; COX JR., 1999).

Verificam-se nas publicações sobre diversidade, o interesse pelo tema não apenas como uma questão de promoção da igualdade e justiça social, mas enfatizando também a questão da vantagem estratégica para as organizações. Nesse sentido, pode-se entender que a atração de vantagem competitiva na gestão da diversidade é um aspecto comum na literatura e argumento forte no discurso gerencial.

Cox Jr. (1993) sugere que a gestão da diversidade em uma organização pode trazer certas vantagens, como:

- a) Atração e retenção dos melhores talentos;
- b) Desenvolvimento dos esforços de marketing visando atender segmentos de mercado, promover a criatividade e a inovação;
- c) Facilitar a resolução de problemas; e
- d) Desenvolver a flexibilidade organizacional.

Entretanto, como aspectos negativos, Cox (1993) afirma que o conflito entre grupos socialmente distintos é a principal preocupação das organizações, sendo esse conflito um resultado da dificuldade em se obter coesão de grupo e da baixa identificação entre seus elementos.

Sob esse aspecto, Cox Jr (2003 apud MADEIRA-SAJI, 2005) alerta que a gestão de uma organização é permeada pela interação das pessoas a todo momento, com diferentes interesses, percepções, estilos, emoções, entre outras variáveis, ou seja, a gestão organizacional compreende a gestão de conflitos.

Apresentando aspectos positivos e negativos da diversidade presente na organização, Martinez (2013) sugere que a diversidade pode trazer ganhos como a flexibilidade organizacional, a retenção de talentos, a melhoria no clima e qualidade de comunicação. Contudo, o autor afirma que a empresa pode sofrer com impactos negativos como, queda no desempenho organizacional, saída de competências e conflitos em ambiente de trabalho.

Com a intenção de sintetizar as argumentações dos estudiosos de diversidade,

Martinez (2013) apresenta um quadro (quadro 3) com os principais impactos organizacionais pela presença da diversidade (MARTINEZ, 2013).

<b>Positivos</b>	Golembiewski (1995, p.11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a contratação de competências raras;</li> <li>• Redução de custos sobre o <i>turnover</i> e o absenteísmo;</li> <li>• Desenvolvimento de uma imagem positiva junto a clientes, fornecedores, <i>stakeholders</i> etc;</li> <li>• Redução de conflitos dentro do grupo e transformação de energia para gerar inovações ou desenvolver performances;</li> <li>• Diminuição ou eliminação de barreiras de comunicação, com melhorias na solução de problemas;</li> <li>• Aumento da capacidade de confrontar as diferenças, possibilitando aumento da flexibilidade e responsabilidade;</li> <li>• Percepção de um senso de justiça e equidade pelos profissionais;</li> <li>• O pensar como cliente, a revisão de culturas, valores, etc.</li> </ul>
	Cox(2001,p.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuições na solução de problemas, por meio de prismas diferenciados dos habituais;</li> <li>• Aumento da criatividade e inovação, pela permissividade e estímulo a divergências de entendimento e conhecimento de realidades por vezes deferentes daquelas dos profissionais encarregados em promover novos processos e produtos nas organizações;</li> <li>• Aumento da flexibilidade na organização, ou alterações nas políticas organizacionais revistas após a implantação da gestão da diversidade;</li> <li>• Aumento da qualidade no recrutamento e retenção de talentos, criando vantagem competitiva pela variedade de <i>backgrounds</i>;</li> <li>• Melhoria nas estratégias de marketing, principalmente em mercados globalizados como os atuais, onde os padrões culturais interferem, atraindo ou afastado, possibilidades de negócios ao redor do mundo.</li> </ul>
	Mendes(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas;</li> <li>• Aumento da flexibilidade organizacional;</li> <li>• Diversificação e aumento de fontes de recursos humanos; e</li> <li>• Ampliação de mercado.</li> </ul>
	Limongi-França, (2004, p,96-97)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de conhecimentos e valores;</li> <li>• Reflexão, identificação e a intensificação das relações interpessoais na busca de novos valores pessoais;</li> <li>• Amadurecimento das relações de trabalho e aprendizado na assimilação das diferenças;</li> <li>• Enriquecimento do clima organizacional pela intenção e pela inclusão das pessoas, afetando e refletindo em aprendizados sociais.</li> </ul>
<b>Negativos</b>	Cox(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstáculos para alta performance, devido a ruídos na comunicação, aumento de conflitos e baixo comprometimento.</li> </ul>
	Mendes(2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotatividade e absenteísmo aparecem como resultados negativos pela diversidade na força de trabalho, explicado como provavelmente ocorrendo por baixa identificação do trabalhador com a organização.</li> </ul>
	Limongi-França, (2004, p.96-97)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregação, a indiferença e o medo do desconhecido são os resultantes negativos da diversidade;</li> <li>• O confronto pode gerar situações muitas vezes problemáticas e desgastantes no ambiente de trabalho.</li> </ul>

Quadro 3- Impactos organizacionais pela presença da diversidade.

Fonte: Martinez (2013).

Pelo impacto que a diversidade gera em ambientes de trabalho, algumas iniciativas foram sendo implementadas, no sentido de gerenciar os impactos das diferenças presentes e culminaram no que atualmente se chama de gestão da diversidade, explanado adiante.

## 5 A GESTÃO DA DIVERSIDADE NA LITERATURA ACADÊMICA

A diversidade traz implicações, tanto para a vida das pessoas que se encontram em constante interação com outros membros de diversos grupos aos quais podem fazer parte, como também pode causar impactos nas organizações, de maneira positiva ou negativa. De modo que, para obterem maior eficácia, as organizações devem gerenciar de maneira competente a diversidade presente em suas equipes de trabalho (HANASHIRO ; GODOY, 2004).

Considerando então, os impactos positivos e negativos com os quais se depara a organização, Pereira e Hanashiro (2007) sustentam que as organizações podem trabalhar a diversidade presente em seus ambientes, partindo de duas perspectivas:

- a) Gestão da diversidade com foco na dissolução das diferenças, partindo do pressuposto de que todos na organização têm as mesmas condições e oportunidades, independente de suas características e histórico de vida. Essa perspectiva parte da consideração do mérito e da competência pessoal, desconsiderando as diferenças;
- b) Gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças, partindo da premissa de que as pessoas pertencem e representam determinados grupos sociais, trazendo automaticamente, comportamentos e valores oriundos desse grupo. Essa perspectiva é guiada pelas diferenças de identidade social e características dos grupos sociais, como raça, gênero, entre outros.

Os pesquisadores das temáticas relacionadas à gestão da diversidade caminham também por essas duas perspectivas, ou seja, alguns defendem em seus modelos de gestão da diversidade, o foco na dissolução das diferenças, pregando que todos são iguais e merecem ter as mesmas oportunidades, dando-se importância apenas às suas contribuições para com a organização. O que, no âmbito individual, segundo Martinez (2013, p.46) pode representar uma ameaça, dado que as pessoas ao entrarem em uma empresa sob essa perspectiva, “passam a entregar resultados sem que suas subjetividades participem ativamente dos processos interpessoais, independente das orientações organizacionais”.

Entretanto, outros pesquisadores acabam defendendo a valorização das diferenças como premissa para gerir a diversidade presente. Dessa forma, considera-se que o indivíduo faz parte de determinado grupo e, mesmo com suas singularidades, é um representante desse grupo, trazendo as características de identidade do grupo ao qual faz parte. Considerando essa

perspectiva Martinez (2013, p.46) afirma que “mesmo na valorização de grupos, pode haver um discurso para garantir que o mundo continue assim, cada um em seu espaço, reservado pelo grupo dominante”.

Sobre as duas perspectivas citadas, Martinez (2013) defende que essas não atendem a complexidade demandada pela gestão da diversidade presente nas organizações, uma vez que elas acabam encarcerando as diferenças ao negá-las (na dissolução das diferenças) ou ao rotulá-las (na valorização das diferenças). Dessa forma, a expressão das singularidades dos trabalhadores acaba sendo inibida ou desestimulada, repercutindo então de maneira negativa tanto para a pessoa como para o grupo, além da própria organização (MARTINEZ, 2013).

Ainda partindo da observação dessas duas perspectivas, Martinez (2013) sugere que pode-se recorrer a uma terceira perspectiva, onde a organização entende que existem as diferenças e subjetividades, contudo as respeita (sem querer dissolvê-las), bem como respeita que existam as identidades dos grupos, que por sua vez são representados por pessoas que carregam tal singularidade, proporcionando um ambiente em que, segundo Cox (2001) e Thomas Jr. (2010 apud MARTINEZ, 2013, p.46), “todas as pessoas possam interagir com outras culturas respeitadas as idiossincrasias.”

Com o mesmo intuito de apresentar as iniciativas dos autores referentes ao tratamento da diversidade, Thomas e Ely (1996 apud FELLOWS, 2006) sugerem que a maioria das iniciativas direcionadas para gerir tal diversidade presente nas organizações, apresenta-se sob os seguintes paradigmas: o paradigma da discriminação-e-justiça e o do acesso-e-legitimidade, além do novo paradigma da aprendizagem-e-efetividade, que vem ganhando cada vez mais espaço no campo da gestão da diversidade (THOMAS; ELY, 1996 apud FELLOWS, 2006).

Nesse contexto, as organizações que funcionam sob o paradigma da discriminação-e-justiça priorizam a promoção do tratamento justo, da igualdade de oportunidades, recrutamento e cumprimento das exigências legais, trabalhando também com programas de monitoramento e desenvolvimento de carreira de mulheres e pessoas não brancas, além de treinar os demais colaboradores para o respeito às diferenças culturais (THOMAS; ELY, 1996 apud FELLOWS, 2006).

Entretanto, os autores afirmam que mesmo o paradigma da discriminação-e-justiça contribuindo para o aumento da diversidade na organização, uma vez que parte do tratamento justo e incentiva a participação das minorias na empresa, este parte da premissa de que todos são ou desejam ser iguais, portanto, não se espera que a diversificação influencie o trabalho ou a cultura organizacional, dado que as diferenças não são exploradas como potencialidades ou oportunidades para a organização. Thomas e Ely (1996 apud FELLOWS, 2006, p.57)

afirmam que a organização funciona como se todos fossem da mesma raça, gênero e nacionalidade e, sendo assim, “Sob esse paradigma, a força de trabalho é diversificada, mas o trabalho não”. Esse paradigma se relaciona com a perspectiva de gestão da diversidade com foco na dissolução das diferenças sugerida por Pereira e Hanashiro (2007).

Já o paradigma do acesso-e-legitimidade tem como essência a valorização das diferenças e acaba tendo o foco de ligar a diversidade demográfica tida dentro da organização com a diversidade dos grupos de consumidores, criando assim uma identificação da empresa ou produto com o segmento de mercado específico. Uma empresa que, ao segmentar seu mercado de atuação, direciona seus produtos para mulheres e negros, por exemplo, pode criar novas oportunidades de trabalho também para esse perfil de trabalhador. Dessa forma, acabam equiparando o grupo de consumidores e a diversidade demográfica da sua força de trabalho (THOMAS; ELY, 1996 apud FELLOWS, 2006).

A atuação sob esse paradigma tanto pode trazer vantagens para as empresas, como pode também representar uma ameaça, dado que a empresa pode estar buscando atuar em um segmento de mercado que enfatize as diferenças culturais na organização (ou a necessidade de que essas diferenças façam parte da organização) porém, sem analisar quais as capacidades são necessárias e como estas se integram no trabalho realizado. Thomas e Ely (1996 apud FELLOWS, 2006) complementam ainda que a desvantagem da atuação sob o paradigma acesso-e-legitimidade ocorre também por conta dos trabalhadores se sentirem, em determinado momento, desvalorizados ou excluídos de outras oportunidades que possam surgir em outras posições de trabalho na organização.

Os autores concluem apresentando o paradigma aprendizagem-e-efetividade, uma abordagem que combina a estratégia da organização com a diversidade, além dos mercados, processos e cultura presentes nessa empresa. Thomas e Ely (1996 apud FELLOWS, 2006) afirmam que esse paradigma apresenta os verdadeiros benefícios da diversidade, uma vez que toma por base a integração ao invés da assimilação da diferenciação, com o intuito de oferecer oportunidades iguais para todos os trabalhadores, reconhecendo as diferenças culturais entre as pessoas e as valorizando. Nesse contexto, segundo Fellows (2006, p.58) as organizações que atuam sob esse paradigma “reconhecem que os trabalhadores frequentemente tomam decisões e fazem escolhas de trabalho baseadas no respectivo background cultural, nas respectivas filiações a grupos de identidades”.

Conforme definição de Thomas (2000): “gestão da diversidade é um amplo processo gerencial para desenvolver um ambiente que funcione para todos os empregados”. O autor

sugere três níveis, os quais devem ser tratados de maneira simultânea, para administração da diversidade nas organizações, a saber: Os níveis individual, interpessoal e organizacional.

Com essa visão, o autor defende que os programas de gestão da diversidade nas empresas devem ser trabalhados objetivando a valorização das diferenças, em função da melhoria das relações interpessoais, da diminuição e até mesmo eliminação de ações de preconceito envolvendo raça e gênero (THOMAS, 2000), sendo que tais ações estariam ligadas à promoção da aceitação das diferenças, conscientização de que essas diferenças existem e de como podem ser respeitadas e trabalhadas, com a finalidade de contribuir para um melhor ambiente de trabalho, o que envolve a eventual mudança e gestão da cultura organizacional, sublinhando a gestão da diversidade como elemento fundamental para a aceitação, a tolerância e a compreensão do funcionamento da diversidade na organização (THOMAS, 2000).

Também considerando os níveis individual, interpessoal e organizacional, permeados pelas diferenças de identidades entre os indivíduos Cox Jr. (1993) apresenta a gestão da diversidade como sendo o planejamento e execução de sistemas e práticas organizacionais direcionadas para a gestão de pessoas, de modo a maximizar as vantagens contidas na diversidade e minimizar as desvantagens.

Partindo dessas considerações, Cox Jr. (1993) apresentou o modelo interativo de diversidade (conforme explicado anteriormente), para determinar os impactos da diversidade nos âmbitos individuais e organizacionais. A ideia principal do modelo proposto por Cox Jr. (1993) é que a presença da diversidade nas organizações tem uma influência direta nos resultados individuais (divididos em variáveis de resposta efetiva e de realização) e organizacionais (resultados de primeiro e segundo nível), sendo o “clima da diversidade” elemento fundamental, que pode influenciar positiva ou negativamente esses resultados (COX JR., 1993). Nesse sentido, observa-se que o entendimento da dinâmica desse modelo na organização traz elementos para gerir a diversidade presente (HANASHIRO; GODOY, 2004).

Também propondo uma estrutura conceitual para a gestão da diversidade, Dass e Parker (1999) apresentam uma abordagem relacionada ao grau de pressão, às perspectivas dos gestores (atitudes), às prioridades e às respostas estratégicas, e a relação de todos esses fatores, que acabam determinando a maneira de implementação da gestão da diversidade. Os autores partem, inicialmente, de quatro perspectivas – resistência, discriminação e justiça, acesso e legitimidade, aprendizagem - para examinar como as organizações gerenciam a diversidade organizacional e as respectivas respostas estratégicas.

Sob a perspectiva da resistência as pessoas que apresentam alguma forma visível de diferença, combinadas ao crescimento de pressões para a diversidade, podem ser alvo de ameaça para os grupos dominantes. Segundo os autores, a resposta estratégica à essa perspectiva é a negação, evitação, falta de respeito e manipulação. Complementa-se que este tipo de resposta poderia ser adequado quando se tem uma baixa pressão por um determinado tipo de diversidade.

A perspectiva da discriminação e justiça é adotada quando se tem uma pressão moderada para incorporar a diversidade. Observa-se aí a diversidade como um problema para ser resolvido. Nesse sentido, consideram-se de maneira preferencial os grupos historicamente em desvantagem, ao invés de um mesmo olhar para todos os indivíduos da organização. Nessa perspectiva, os empregados podem ser encorajados a ver pessoas de raças diferentes, gênero e nacionalidade da mesma forma, sem distinção. A resposta estratégica presente nesta perspectiva inclui táticas de negociação e pacificação de interesse entre os diferentes grupos (DASS; PARKER, 1999).

Na perspectiva do acesso e legitimidade, ocorre a promoção de uma maior diversidade, em substituição da tolerância da diversidade até que ela possa ser assimilada na organização. Parte da organização a adoção de uma forma proativa, de práticas de gestão da diversidade, sem a necessidade da força de instrumentos legais que determinem tais práticas. A diversidade é vista aí como uma necessidade de negócio, onde as diferenças são reconhecidas e valorizadas. Segundo Dass e Parker (1999), esta perspectiva está associada a uma resposta estratégica de acomodação.

Considerando a perspectiva da aprendizagem, Dass e Parker (1999) ressaltam a existência de três características que a distingue das perspectivas anteriores:

- a) Vê similaridades e diferenças como aspecto dual da diversidade da força de trabalho;
- b) Procura múltiplos objetivos da diversidade incluindo eficiência, inovação, satisfação do cliente, desenvolvimento dos empregados e responsabilidade social;
- c) Vê diversidade com ramificações no curto e longo prazo. Complementam ainda que esta perspectiva tem associação com respostas estratégicas proativas.

Entretanto, os autores indicam que a implementação das iniciativas de gestão diversidade não depende apenas das pressões que esta exerce sobre a organização, das perspectivas e das respostas estratégicas, mas também do grau de prioridade com que se apresenta a diversidade para a organização. Dessa forma, Dass e Parker (1999) apresentam três opções de implementação de práticas de gestão da diversidade.

A primeira opção de Dass e Parker (1999), referente a implementação de práticas de gestão da diversidade, denominada abordagem episódica, é usada quando existem poucas pressões para a diversidade e esta é observada pelos gestores como uma questão alheia à organização. Por conta disso, as iniciativas tendem a ser operacionalizadas de maneira isolada, separadas da atividade essencial da organização. A segunda, adotada pela organização considerando-se uma pressão moderada em relação a diversidade e uma prioridade significativa para a organização, é denominada abordagem “*freestanding*”, cujas iniciativas de diversidade são formalizadas, porém, sem serem integradas à atividade essencial da organização. A terceira opção de implementação, a abordagem sistêmica ocorre quando existe alta pressão para a diversidade, onde esta é considerada pela organização uma questão estratégica. Dessa forma, na abordagem há uma ligação entre as iniciativas de diversidade, os sistemas existentes e as atividades essenciais da organização.

Em complemento, Dass e Parker (1999), ao associar as quatro respostas estratégicas e os tipos de implementação, formulam ainda um conjunto de doze formas de se lidar com a diversidade (que não serão exploradas nessa dissertação). Esta estrutura permite uma verificação das iniciativas ligadas a diversidade presente na organização, sublinhando os aspectos que devem ser considerados na implementação de políticas de gestão da diversidade.

Em outra contribuição, considerando a implementação de práticas de gestão da diversidade, Easley (2001), partindo das premissas do desenvolvimento, valorização e gerenciamento da diversidade, propõe um mapa composto por oito etapas, visando a implementação de políticas para gerir a diversidade presente na organização:

- a) Desenvolver uma visão de diversidade;
- b) Mudar os pressupostos sobre diversidade;
- c) Analisar a cultura e clima organizacional;
- d) desenvolver estratégias de mudança da cultura e do clima;
- e) Engajar em aprendizado estratégico durante o processo de mudança;
- f) Estabelecer sistemas para capturar e elevar a aprendizagem de diversidade;
- g) Desenvolver sistemas de RH para sustentar a valorização e gestão da diversidade;
- h) Monitorar o ambiente global e de diversidade e o progresso da organização.

Nesse contexto Hanashiro e Godoy (2004) sustentam que a gestão da diversidade requer um estágio de maturidade por parte da organização, em relação ao tratamento dos aspectos que envolvem a diversidade, além de envolver também de uma mudança na cultura organizacional. Para os autores, a gestão da diversidade em si está ligada diretamente ao conceito de diversidade.

Gilbert, Stead e Ivancevich, (1999 apud Alves; Galeão-Silva, 2004, p.23) afirmam que: “para uma boa parte da literatura estrangeira, a gestão da diversidade implica, primeiro, definir certas características como parâmetro para diagnosticar a diversificação ou a homogeneidade da organização”. Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) descrevem três tipos de definições para os grupos discriminados, como sendo: O primeiro tipo, apresentado por Nkomo e Cox Jr. (1999), definido como identidades, ou seja, um conjunto de atributos que permitem o reconhecimento de um indivíduo como parte de um grupo ou como um ser singular. O segundo tipo, apresentado por Gilbert, Stead e Ivancevich, (1999 apud Alves; Galeão-Silva, 2004, p.23) intitulado minoria, que leva em consideração não a quantidade numérica de indivíduos no grupo, mas a representatividade em termos de poder desse grupo na sociedade, onde se observa nesse caso, que uma minoria dispõe de pouco poder e, por isso, fica sob a arbitrariedade de outro grupo – a maioria (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). O terceiro tipo de definição é o histórico, sugerido por Ellis, 1994; Newman, (1997 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), partindo de uma leitura crítica das relações intergrupais, destacam que a formação dos grupos se dá por uma valorização ou desvalorização social, ou seja, é um produto das contradições da sociedade.

## 6 A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL

No Brasil, o tema “Gestão da Diversidade” ainda é pouco explorado, seja pela literatura, ainda incipiente, ou seja pela efetividade das ações das empresas em relação à aplicabilidade da gestão da diversidade nas organizações como fonte de vantagem competitiva (FLEURY 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; GODOY, 2004).

O estudo inicial acerca desse tema foi apresentado por Maria Tereza Leme Fleury (2000), cujo objetivo central buscava iniciar uma discussão a respeito da diversidade no Brasil. Segundo a autora, o contato com a diversidade por parte das organizações brasileiras surge em meio aos processos de mudança, vivenciados pelas empresas no ambiente de alta competitividade dos anos 90, aparecendo principalmente em empresas subsidiárias de multinacionais americanas, devido às pressões das matrizes em multiplicar as práticas de gestão da diversidade já implementadas em seu país de origem, não sendo observada a origem em dispositivos legais, como as ações afirmativas ocorridas nos Estados Unidos e Canadá.

Fleury (2000), ressalta ainda que as medidas governamentais para o combate da discriminação no emprego são muito recentes, além de serem atrapalhados pela não-aceitação do preconceito e da discriminação racial, o que pode ser considerada uma barreira cultural importante.

Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) argumentam que as temáticas de diversidade e ação afirmativa chegaram ao Brasil num momento em que o cenário de desigualdade social dentre diversos grupos é gritante. Os autores sustentam que a questão racial no Brasil tem um componente ideológico, componente este que acaba dificultando um olhar mais crítico acerca da diversidade e sua gestão. Por ser o Brasil um país heterogêneo, miscigenado, que vivenciou a influência de vários fluxos imigratórios desde sua formação (FLEURY, 2000), pode-se apresentar por conta disso uma falsa ideia de um país sem preconceitos, ou tolerante às diferenças.

Pode-se observar então, nas argumentações acadêmicas sobre diversidade, a imputação ao “mito da democracia racial” um entrave relevante para a evolução da questão do tratamento da diversidade no Brasil (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). O próprio estágio de reconhecimento de que existe um problema de entendimento e aceitação da diversidade em relação à raça, sexo, gênero, entre outros aspectos, foi alcançado somente há pouco mais de uma década pelo próprio governo brasileiro, onde a partir de então foram evidenciadas algumas ações de combate à intolerância, o preconceito, segregação e qualquer

outra atitude que se configure negativamente à aceitação e ao entendimento da diversidade. Nesse sentido, Fleury (2000, p.19), argumenta:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso. Mas 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.

A autora concluiu em sua pesquisa sobre diversidade cultural nas empresas brasileiras, que os programas de diversidade ainda se encontravam em sua fase inicial, pois as subsidiárias estavam avaliando a aplicação das políticas e práticas de diversidade em suas matrizes, e estudando as formas de adaptá-los à realidade brasileira. E, em complemento, argumenta sobre a necessidade de se avançar na questão do imaginário popular de que o Brasil possui uma sociedade livre de preconceitos, isso se fazendo necessário para o tratamento ideal referente os aspectos da diversidade, partindo do pressuposto de Alves e Galeão-Silva (2004, p.27) de que: “a gestão da diversidade precisa afirmar a própria existênciada discriminação para se justificar, o que acoloca em tensão com a ideologia da democracia racial.”Sem o reconhecimento dadiscriminação, torna-se comprometida a construção de um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

Nesse contexto, pode-se observar que o Brasil, mesmo avançando economicamente e estando cada vez mais presente entre as principais potencias mundiais em termos de economia, ainda apresenta um cenário de grande desigualdade social (PERFIL..., 2010), o que acaba refletindo na realidade organizacional.

Assim, visando fomentar a discussão no meio empresarial, em torno dessa realidade, o Instituto ETHOS apresentou uma publicação intitulada “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil”, realizada em 2010, que objetivou estimular a observação mais atenta em relação aos desequilíbrios apresentados no público interno, de todos os níveis hierárquicos da organização, levando a uma reflexão sobre possíveis ações de promoção da diversidade e a equidade nas organizações.

Nesse sentido, pode-se observar na pesquisa alguns dados relevantes a respeito do tratamento dado pelas organizações à diversidade presente nas empresas brasileiras, a saber:

No tocante às políticas voltadas ao incentivo à participação das mulheres no mercado de trabalho, nota-se entre as 500 maiores empresas brasileiras que, em média, 54% dessas empresas não possuem nenhuma política de incentivo à participação da mulher em cargos das empresas, com 39,5% apresentando alguma ação pontual específica e 6,5% apresentando

políticas com metas definidas voltadas à participação da mulher na empresa (PERFIL..., 2010).

No que se refere ao incentivo à participação de negros, o estudo apresentou que 67,5% das 500 maiores empresas brasileiras não possuem nenhuma ação voltada para esse fim, 28,25% das empresas apresentam alguma ação específica de incentivo a participação dos negros e 4,25% com alguma política definida para a participação de negros no quadro de colaboradores (PERFIL..., 2010).

Considerando-se as políticas de ações de incentivo à participação de portadores de deficiência no público interno das 500 maiores empresas brasileiras apresentam-se, em média, 44% das empresas que não possuem nenhuma política nesse sentido, 30,75% com alguma ação pontual a respeito e 25,25% com metas e políticas definidas de incentivo à participação de pessoas com necessidades especiais no público interno da empresa.

Assim, considerando dos resultados apresentados, pode-se observar ainda um alto nível de desigualdade, que demanda de ações urgentes de tratamento da diversidade por parte das organizações, para melhoria do quadro brasileiro nesse contexto. Essa desigualdade observada segue em paralelo com a própria evolução do entendimento da diversidade no cenário nacional. Em face disso, pode-se sugerir que a melhoria desses números, relacionados ao tratamento das minorias (sobretudo a variável gênero) nas organizações, envolve o entendimento da diversidade, das fontes da diversidade e seus impactos, partindo posteriormente para o estabelecimento de políticas de gestão da diversidade que abordem com eficiência essa realidade, se fazendo presente fundamentalmente a participação das empresas nesse sentido.

## **6.1 A questão dos Portadores de deficiência**

Conforme aponta Moreira et al. (2009) deficiência é um conceito bastante amplo e está relacionado a restrições sociais impostas a pessoas que possuem uma variedade de incapacidades corporais. No mesmo intuito de compreender a deficiência Santos (2008 apud Moreira et al., 2009) destaca uma abordagem que observa a deficiência como uma manifestação da diversidade humana, que deverá ser adequada socialmente para ampliar a sensibilidade dos ambientes a essa questão. E uma segunda abordagem dos mesmos autores

defende a deficiência como sendo uma restrição corporal que necessita de avanços na área da Medicina e Genética.

Considerada a questão dos portadores de deficiência, pode - se observar a existência de algumas políticas de ações afirmativas, visando garantir a efetividade das normas constitucionais que tratam da igualdade entre as pessoas, referindo-se desde a questão de oportunidades de emprego, como a liberdade de atuação e igualdade de tratamento. Nesse sentido, Madeira-Saji (2005, p.35), comenta:

Deve-se mencionar ainda outros artigos constitucionais que são correlatos, conforme segue:

- O artigo 1º, inciso III trata da dignidade da pessoa humana, que por si só fala. Todo ser humano, independentemente de raça, sexo deve ser tratado com respeito e dignidade;
- O artigo 3º, IV afirma que todo ser humano deve ser tratado sem preconceito de origem, de raça, discriminação em decorrência do sexo etc.
- O art. 4º, VIII prevê como princípio o repúdio ao terrorismo e ao racismo, sendo a prática do racismo capitulada como "crime inafiançável, imprescritível e sujeito à pena de reclusão", como o previsto no art. 5º, XLIV

Em complemento Madeira-Saji (2005) advoga que, sustentando o princípio de que todos são diferentes entre si, porém iguais perante a lei, pressupõe-se também que todos devem ser respeitados na medida das suas necessidades. Dessa forma, para se gerenciar a diversidade é necessário disponibilizar condições especiais, garantindo iguais oportunidades de acesso para todas as pessoas, dentro de suas idiossincrasias, sem a perspectiva do privilégio, mas com a garantia de igualar as oportunidades de acesso para todos e a tudo o que a sociedade oferece.

Nesse contexto, há a tentativa de inserção dos deficientes físicos no mercado de trabalho formal, por meio do estabelecimento de quota mínima para essas minorias nas organizações. Em comparação ao tratamento das questões de raça e gênero, as organizações têm se envolvido de maneira um pouco mais efetiva no que se refere ao tratamento dado aos portadores de deficiência, de onde se pode justificar que o principal motivo para o avanço nesse sentido foi o surgimento da legislação que disciplinou o assunto. A esse respeito Madeira-Saji (2005, p.37) reforça:

Essa obrigatoriedade surgiu na Constituição Federal, tutelada por seus interesses em vários dispositivos legais. A Lei 7.853/89 veio como forma de operacionalizar a disposição constitucional, sendo a precursora da legislação referente a tutela das pessoas portadoras de necessidades especiais. A Lei 8.213 de 1991 cria, dentre outras disposições, o sistema de cotas nas empresas que possuam 100 ou mais empregados. O Decreto n. 3.298 de 20 de dezembro de 1999 veio regulamentar a lei 7.853/89 e, em linhas gerais, reafirmar, com algumas pequenas alterações, as disposições contidas no artigo 93 da Lei 8.213/91

Madeira-Saji (2005) ainda complementa que a definição jurídica da pessoa portadora de deficiência foi algo fundamental, em virtude do art. 93 da Lei 8.213/91, uma norma trabalhista que obriga a empresa que possui 100 (cem) ou mais empregados a preencher de 2% a 5% dos cargos de seus colaboradores com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência.

A partir de então, algumas empresas brasileiras passaram a caminhar levando em consideração a temática das pessoas portadoras de deficiência. Entretanto, como sugere Madeira-Saji (2005, p.37), “ainda que neste campo o Brasil tenha avançado, ainda há muitas dificuldades para as empresas cumprirem o mínimo exigido pela legislação para contratação do portador de deficiência física”. A autora complementa que a principal razão identificada na literatura é a qualificação dos indivíduos desse grupo de minorias.

Evidencia-se um ambiente cada vez mais competitivo entre as organizações, o que acaba exigindo dos colaboradores que fazem parte destas empresas, um grau de conhecimento e qualificação profissional cada vez maiores, além da habilidade em trabalhar em equipe, acumular funções, ser flexível, entre outros aspectos que acabam exigindo muito mais do perfil e da produtividade do trabalhador, o que acaba tornando esse trabalhador em um escravo da competição (ROSS, 1998 apud Madeira-Saji, 2005). No caso dos portadores de deficiência, pode-se verificar que estes já entram nessa competição em desvantagem uma vez que, ser portador de qualquer deficiência representa estar de frente a uma série de obstáculos. Neste sentido, complementa Ross (1998 apud MADEIRA-SAJI, 2005) que, “para não ser excluído, o portador de deficiência precisa esforçar-se mais para mostrar sua capacidade e potencialidade”.

Thomas (2000), por sua vez, aponta que o problema atual no tocante aos portadores de deficiência, não é mais a inserção das minorias no mercado de trabalho, mas o desenvolvimento e ascensão profissional. Dessa forma pode-se entender que, partindo da premissa de que a dificuldade de contratação dos deficientes é uma realidade aparente e inquestionável, nas organizações é ainda mais visível a inexistência de oportunidades de crescimento dessa população dentro das suas carreiras.

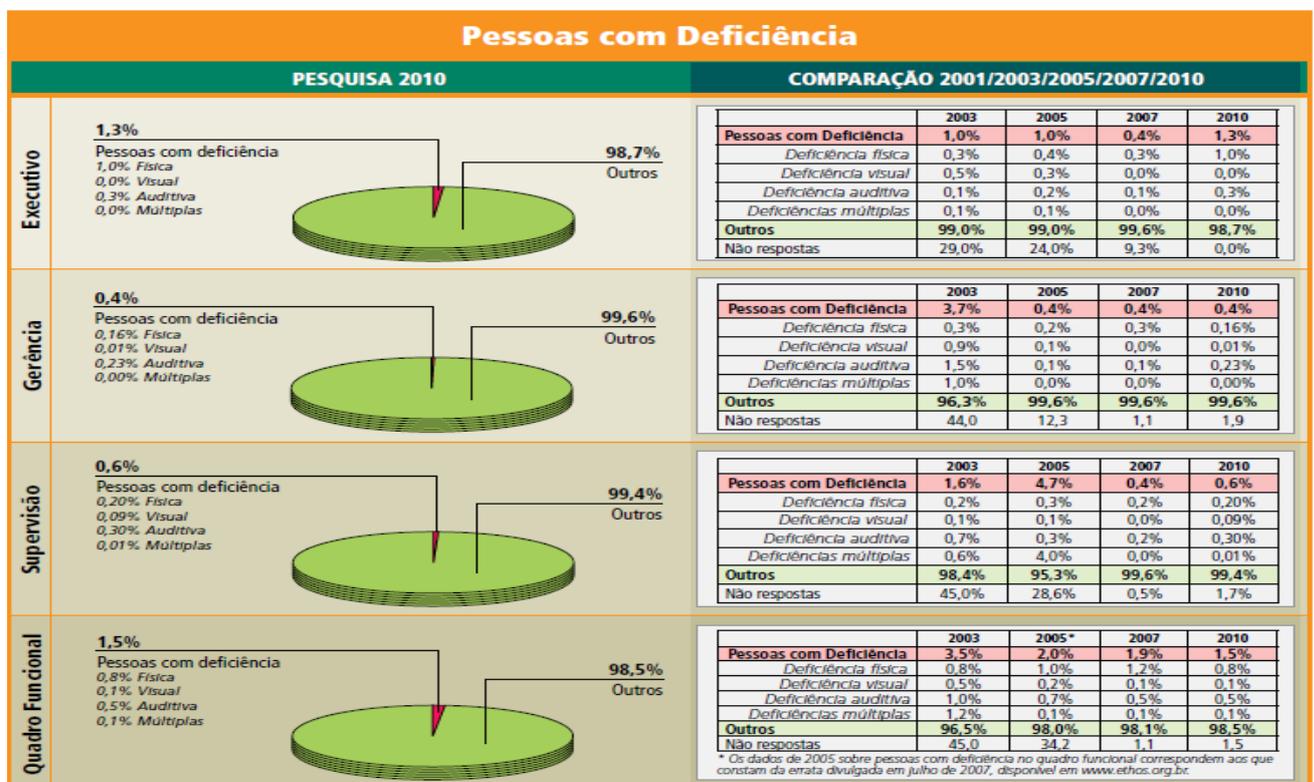
O Brasil contempla em sua população, cerca de 14,5 % de pessoas com deficiência (PERFIL..., 2010). Entretanto, se verificada a participação desses indivíduos nas organizações brasileiras, percebe-se que os portadores de deficiência estão sub-representados em todos os níveis hierárquicos das organizações, especificamente nas 500 maiores empresas, segundo pesquisa do Instituto Ethos publicada em 2010. Os portadores de deficiência representam uma participação de 1,5% no quadro funcional, 0,6% no nível de supervisão, 0,4% na gerência e

1,3% no executivo (PERFIL...,2010). Tal participação traduzida em números absolutos mostra que, dos 614.462 funcionários respondentes da pesquisa do instituto Ethos, 9.080 são portadores de algum tipo de deficiência, ou seja, 1,5% do total de trabalhadores (8.860 pessoas entre as 573.724 do quadro funcional, 146 entre os 25.603 supervisores, 54 entre os 13.629 gerentes e 20 entre os 1.506 executivos).

Nesse contexto, em relação ao conteúdo dos textos legais acerca das políticas de ações afirmativas que tratam da questão dos portadores de deficiência, observa-se (PERFIL...,2010, p.16):

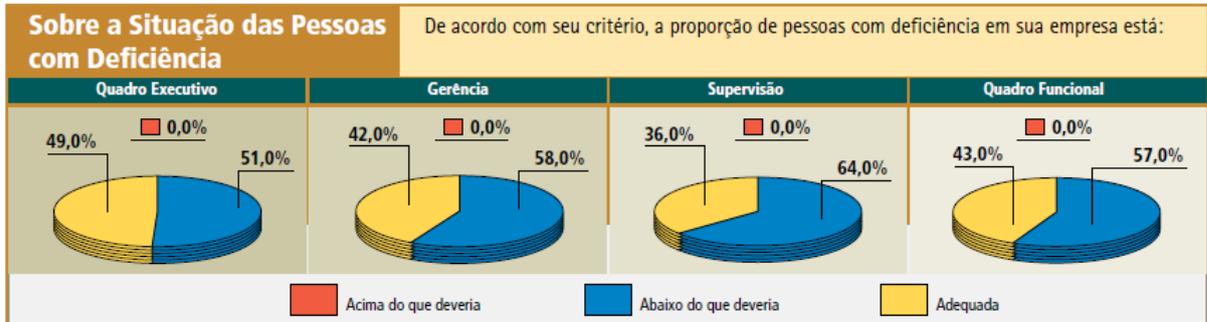
A Constituição Federal, por exemplo, proíbe qualquer discriminação para admissão e remuneração em razão de deficiência e garante a reserva de vagas na administração direta e indireta às pessoas com deficiência. O artigo 93 da Lei 8.213, de 1991, conhecida como Lei de Cotas, obriga a empresa com 100 ou mais empregados a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção: até 200 empregados, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e acima de 1.000, 5%.

Entretanto, considerando o conteúdo observado nos textos legais, principalmente o que se refere a Lei de Cotas para os portadores de deficiência, nota-se que existe um grande contraste com a realidade presente nas organizações (conforme o quadro 4), visto que um número considerável de empresas não possui nenhuma medida para incentivar a participação de pessoas com deficiência (PERFIL...,2010).



Quadro 4 - A presença dos portadores de deficiência nas 500 maiores empresas brasileiras  
Fonte: PERFIL (2010..., p. 16).

O estudo apresenta também a percepção dos dirigentes das organizações em relação à proporção de pessoas portadoras de deficiência presentes no quadro de colaboradores da empresa. Nesse sentido, o resultado mostra que a maioria das respostas considera a proporção de pessoas com deficiência menor do que deveria ser, conforme quadro abaixo (PERFIL...,2010):



Quadro 5 - Percepção dos colaboradores sobre a situação das pessoas com deficiência  
Fonte: PERFIL, 2010).

Com base no que foi apresentado, pode-se entender que a situação dos portadores de deficiência no Brasil, mesmo com algumas políticas de ação afirmativa direcionadas para esse fim, ainda caminha a passos muito lentos, onde se observa um despreparo das organizações em sua maioria, tanto no cumprimento das determinações legais em relação ao tratamento dos portadores de deficiência, quanto nas iniciativas por parte das empresas em respeitar essa questão e promover a inserção dos portadores de deficiência no quadro de colaboradores.

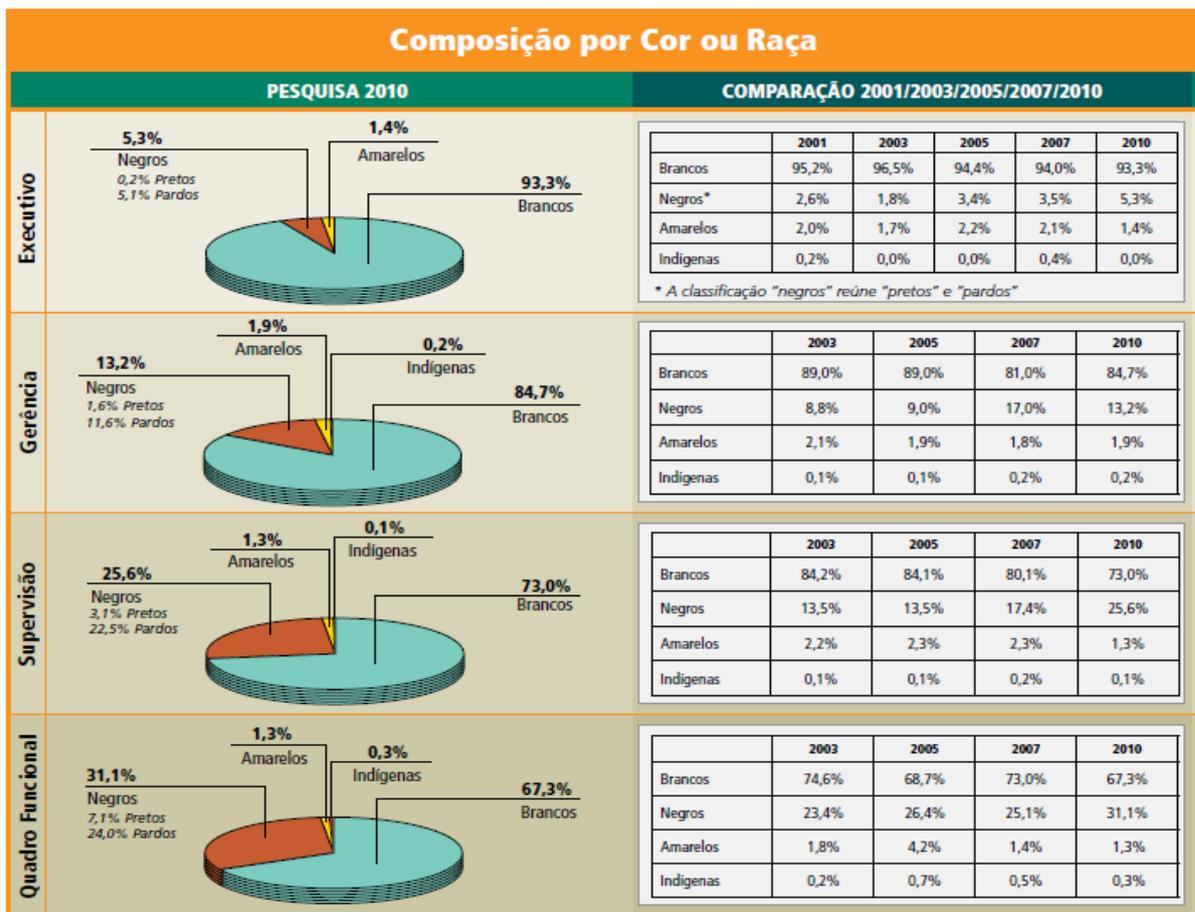
## 6.2 A questão dos negros.

O objeto da gestão da diversidade é a própria diversidade e a gestão da diversidade, por sua vez, varia conforme a realidade onde está sendo implementada. Nesse contexto, Oliveira (2007) afirma que no Brasil, quando se pensa em programas de gestão da diversidade, automaticamente deve se pensar na população negra, uma vez que esta representa maioria da população com cerca de 51% (considerando-se a soma dos pretos e pardos, nomenclatura usada pelo IBGE para esse estudo) e ainda cerca de 46,5% da população economicamente ativa (PERFIL..., 2010).

Entretanto verifica-se que, mesmo com essas porcentagens indicando a participação significativa dos negros na população brasileira, estes ocupam parcelas muito desiguais em

relação aos não negros nos quadros de colaboradores das 500 maiores empresas brasileiras, segundo estudo do Instituto Ethos (PERFIL..., 2010).

Dessa forma, pode-se verificar que os negros estão sub-representados nas organizações brasileiras, sendo que essa disparidade é vista de maneira progressiva, conforme o nível hierárquico, ou seja, quanto mais elevado é o nível hierárquico, menos negros encontram-se participando dessas posições nas organizações. Nas 500 maiores empresas brasileiras (conforme resumo no quadro 6), a participação dos negros está representada da seguinte forma: 31,1% dos trabalhadores no quadro funcional, 25,6% na supervisão, 13,2% na gerência e 5,3% no executivo, sendo que no nível executivo, em números absolutos tem-se 62 negros num grupo de 1.162 diretores (PERFIL..., 2010).

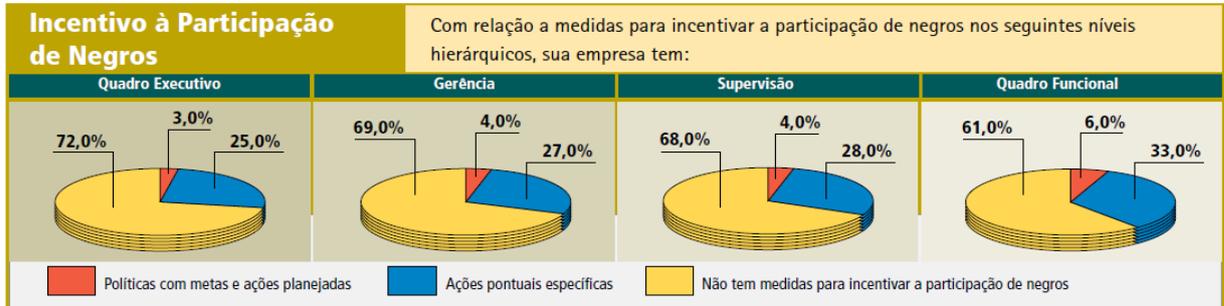


Quadro 6 - Composição por cor ou raça nas 500 maiores empresas brasileiras

Fonte: PERFIL..., 2010, p.25

Ainda na mesma pesquisa, o Instituto Ethos apresenta o grau de incentivo das 500 maiores empresas brasileiras referente as políticas de incentivo a participação dos negros no quadro de colaboradores da organização (PERFIL..., 2010), observa-se que a grande maioria das empresas pesquisadas não possui nenhuma política específica direcionada ao tratamento e promoção da participação dos negros no quadro de colaboradores, apresentando-se com ações

pontuais específicas 25% no nível executivo, 27% no nível gerencial, 28% no nível de supervisão e 33% das empresas com ações pontuais no nível funcional do quadro de colaboradores, como resumo apresentado no quadro 7 (PERFIL..., 2010).



Quadro 7 - Incentivo a participação dos Negros no quadro de colaboradores  
Fonte: PERFIL..., 2010, p. 26.

A partir desses dados, pode-se entender que a gestão da diversidade no Brasil se apresenta de maneira ambígua, igualmente ao que se percebe no posicionamento dos brasileiros em relação ao racismo e o preconceito, transparecendo o “mito da democracia racial” defendido por Fleury (2000). Nesse sentido, Costa e Ferreira (2006) alertam que as iniciativas das organizações voltadas ao estabelecimento de programas de gestão da diversidade vêm, em sua maioria, de empresas subsidiárias norte-americanas e ainda, que o fato das empresas brasileiras não se engajarem ou fazerem de maneira bem tímida, pode indicar que as questões relacionadas à participação das minorias nas organizações, sobretudo os negros, não é relevante (COSTA; FERREIRA, 2006).

Em complemento, Oliveira (2007) sugere que essa dualidade com que é trabalhada a questão da diversidade no Brasil demonstra a dificuldade das organizações em trabalhar e desenvolver políticas direcionadas ao tratamento dos negros nas organizações, dificuldade essa que é reflexo da sociedade, que até reconhece a existência de discriminação racial, contudo não assume um posicionamento efetivo para combater essa situação. A autora defende ainda que reconhecimento da questão dos negros no Brasil, bem como a promoção da diversidade étnica e o desenvolvimento de práticas efetivas voltadas ao tratamento dos negros nas organizações é um processo que demanda amadurecimento da sociedade brasileira e o enfrentamento das organizações em relação à realidade presente (OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido, Oliveira (2007, p.11) complementa:

Ações progressivas e contínuas poderão ser articuladas entre toda a sociedade, movimentos negros organizados e as organizações brasileiras no intuito de promover e desenvolver a equidade social e a gestão da diversidade poderá ser um forte instrumento na construção deste caminho de diminuir as desigualdades sociais sob um olhar que reflita verdadeiramente a sociedade brasileira.

### 6.3 O recorte gênero

Levando-se em consideração o papel da mulher na sociedade, bem como nas organizações de todo o mundo, entende-se como necessária a compreensão de como se apresenta a questão das mulheres e como se desenha o contexto organizacional, em se considerando a questão gênero. Nesse sentido, essa parte do estudo busca relacionar os aspectos referentes à diversidade com foco em gênero, partindo da premissa de que o tratamento da mulher nas organizações acaba transcendendo outros aspectos relacionados às minorias, observando que a mulher pode, em muitos casos sofrer um duplo, ou até triplo preconceito ou discriminação (A mulher negra, com necessidades especiais, por exemplo).

Na consideração do aspecto gênero, pode-se considerar uma construção social do sujeito masculino ou feminino e não a condição natural de macho ou fêmea expressa nas genitálias, o que implica em dizer que as relações afetivas e sexuais não se constituem como realidades naturais, mas são formadas por meio de processos culturais (QUEIROZ et al. 2010; BRUNSTEIN; COELHO JR, 2006).

Nesse contexto, pode-se notar a existência da divisão sexual no trabalho desde as sociedades agrícolas, sendo esta divisão influenciada pela capacidade reprodutora da mulher, que estaria então, confinada às atividades que giravam em torno da maternidade. Nesse cenário, a sociedade humana foi se desenvolvendo sob a divisão de tribos e aldeias onde todos trabalhavam numa mesma unidade econômica de produção, sendo o mundo do trabalho igual ao doméstico Costa (2010).

Em um conjunto histórico da evolução da mulher no mercado de trabalho, sua “função”, como reprodutora da espécie, favoreceu sua subordinação ao homem, que foi associado à ideia de autoridade devido a sua força física e poder de mando. A mulher, por sua vez, era considerada frágil e incapaz para assumir a direção e chefia do grupo familiar (QUEIROZ et al. 2010; BRUNSTEIN e COELHO JR, 2008).

Dessa maneira, pode-se observar o surgimento das sociedades patriarcais (QUEIROZ et al. 2010) baseada no poder exercido pelos homens, os quais se incumbiam da paternidade, posse dos bens e garantia de herança para gerações futuras, sendo a sexualidade da mulher submetida aos interesses do homem, estando ela restrita ao mundo doméstico por conta de tal submissão.

Segundo Queiroz et al. (2010), foi durante as duas Guerras Mundiais (1914 e 1945) que as mulheres assumiram um papel mais relevante em relação a participação no mercado de

trabalho, pois seus maridos estavam em campo de batalha e elas tiveram de assumir as atividades familiares. Com o término da guerra e alguns homens retornando para casa, porém mutilados, as mulheres se viram incumbidas de deixarem a casa e os filhos para se dedicarem aos trabalhos, até então realizados pelos homens.

Ainda seguindo um contexto histórico, Queiroz et al. (2010) afirmam que a consolidação do sistema capitalista, no século XIX, com inúmeras mudanças ocorrendo na produção e com o desenvolvimento tecnológico, boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas devido ao fato dessa mão-de-obra ser significativamente mais barata. Assim, nota-se que as lutas entre homens e mulheres se mantiveram presentes em todo o processo de revolução industrial, com homens acusando as mulheres de tomarem seus postos de trabalho apresentando-se, desde então, de maneira cada vez mais enfática, a luta das mulheres por melhores condições de trabalho.

Entendendo a questão da situação da mulher e o seu reflexo no mundo, considera-se relevante discorrer aqui sobre a Cúpula do Milênio, evento promovido pela ONU em setembro de 2000 — o maior encontro de dirigentes mundiais já realizado, que contou com a participação de 147 chefes de Estado, cujo resultado do encontro foi expresso no documento referendado (Declaração do Milênio) por 191 países, que estabelece um consenso sobre os graves problemas atuais de nosso planeta e o compromisso de enfrentá-los.

Partindo de uma análise mundial, a Secretaria Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) avaliou alguns resultados de grande expressão no cenário mundial, como a constatação de que cerca de 1,2 bilhão de pessoas em todo o planeta vivendo abaixo da linha de extrema pobreza, sendo que desse total, 70% são mulheres, fenômeno identificado como a “feminização da pobreza”. Segundo análise dos impactos dessas constatações, essa situação de extrema pobreza não só impede as mulheres de viver plenamente seus direitos de cidadania, como também dificulta sua capacidade de reagir. Onde se observa, a partir daí, um círculo vicioso que piora cada vez mais a qualidade de vida de milhões de mulheres em todo o mundo e, de igual maneira, de seus filhos.

Nesse contexto, quando considerada a participação das mulheres em cargos executivos das maiores empresas brasileiras segundo Pesquisa realizada pelo Instituto ETHOS em 2010, é de 13,7%, o que no caso da mulher negra é ainda mais marcante, onde se apresentam “seis negras (todas pardas) entre as 119 mulheres ou os 1.162 diretores, negros e não negros, de ambos os sexos” (PERFIL..., 2010, p.11). Ainda na mesma pesquisa, já no quadro funcional, a participação das mulheres sobe para 31% frente os 63,9% dos homens, mostrando que quanto mais elevada a posição, menor é a participação das mulheres, nas maiores empresas

brasileiras. Essa análise fica ainda mais substancial quando apresentada na pesquisa a presença da mulher na sociedade brasileira, que representa 51,3% da população e 43,9% da população economicamente ativa. No tocante ao nível de instrução, segundo (PERFIL..., 2010, p.12): “as mulheres têm um número médio de anos de estudo (7,4) superior ao dos homens (7) e são maioria (54,8%)entre os brasileiros que atingiram pelo menos 11 anos de estudo”.

Dessa forma, pode-se observar que nas maiores empresas presentes no Brasil, em vários setores de trabalho, a mulher ainda está longe de ter o tratamento em pé de igualdade ao trabalhador masculino (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007). Consta-se que a mulher alcançou e vem alcançando funções, cargos, posições hierárquicas nas organizações, sob o prezo de estudarem mais, teoricamente se capacitarem mais e ainda vencerem barreiras como a da discriminação para se firmarem em uma organização. Entretanto, cabe mencionar que tal participação nas posições de prestígio, bem como as oportunidades dadas ainda são muito tímidas.

Desfazer esse círculo vicioso é uma das condições fundamentais para a diminuição da pobreza no mundo, onde a valorização e fortalecimento das condições de tratamento às mulheres apresentam-se como um dos meios de atingir esses objetivos, além da promoção da igualdade de oportunidades para ambos os sexos, tanto no interior das organizações quanto no conjunto dos espaços sociais.

Dessa forma, para avançar na direção da solução desses problemas, a Cúpula do Milênio estabeleceu um programa mínimo de oito pontos — as Metas do Milênio — com objetivos a serem alcançados até o ano de 2015. Os chefes de Estado propuseram, também, que a ONU monitore a realização dessas metas, com a publicação de relatórios periódicos, para que se possam medir os resultados alcançados e providenciar os ajustes que se façam necessários. As Metas do Milênio são:

- a) Acabar com a fome e a miséria;
- b) Educação básica de qualidade para todos;
- c) Igualdade entre os sexos e valorização da mulher;
- d) Reduzir a mortalidade infantil;
- e) Melhorar a saúde das gestantes;
- f) Combater a AIDS, Malária e outras doenças;
- g) Qualidade de vida e meio ambiente; e
- h) Todo Mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

No entanto, no caso específico das mulheres, mesmo as políticas estabelecidas que visam tratá-las com igualdade têm sido claramente insuficientes, uma vez que tratar igualmente pessoas que estão em situações profundamente desiguais não altera as desvantagens iniciais. Da mesma forma que também não se pode considerar as mulheres isoladamente, por serem elas ainda, as pessoas centrais nas estratégias de manutenção das famílias. O fortalecimento do papel econômico das mulheres também requer políticas que contribuam para reduzir sua carga de trabalho doméstico, de cuidado com as crianças e com os idosos da família, que estimulem a paternidade responsável e as protejam contra todas as formas de violência (O COMPROMISSO..., 2004).

Desse modo, pode-se entender que as questões relacionadas à valorização e à criação de condições que busquem proporcionar a igualdade de oportunidades para as mulheres vêm recebendo cada vez mais atenção dos organismos internacionais e ganhando espaço nas agendas de instituições e organizações de todo o mundo. Observa-se, a partir de alguns esforços vindos de lideranças nacionais e internacionais, incluindo órgãos governamentais, das várias agências das Nações Unidas, das organizações da sociedade civil e das empresas, algumas iniciativas de discussão e compreensão das relações entre a importância de valorizar e fortalecer as mulheres e a de eliminar as desvantagens sociais por elas sofridas, inclusive como mecanismo estratégico para o combate à pobreza no mundo (O COMPROMISSO..., 2004).

Justificando esse argumento, apresentam-se aqui alguns encontros e conferências internacionais, que objetivaram discutir e direcionar esforços para a situação da mulher num contexto mundial, conforme quadro 8:

Evento	Local / Ano	Abordagem / Temática
A Conferência Mundial da Mulher	México, 1975	Sob o tema “Mulher e Desenvolvimento”, desencadeou a construção dos primeiros espaços institucionais dedicados à promoção de condições para as mulheres.
A Conferência Mundial de Nairóbi	Quênia, 1985	Sob o tema “Gênero e Desenvolvimento” foi a primeira a dar ênfase às condições desiguais da mulher na sociedade e seus efeitos na reprodução da pobreza.

Conferência das Nações Unidas para o meio Ambiente e o Desenvolvimento	Brasil, 1992	A “Rio 92”, enfatizando a importância da participação da mulher nas instâncias de decisão política.
A Conferência Mundial dos Direitos Humanos	Áustria, 1993	Declarado que os direitos das mulheres são direitos humanos e que as mulheres devem ter pleno acesso à vida civil, econômica, social e cultural. Enfatizado, também, a importância do combate a todas as formas de discriminação e de violência contra as mulheres e meninas.
IV Conferência Mundial sobre população e Desenvolvimento	Egito, 1994	Ressaltado o prejuízo de uma educação diferenciada entre meninos e meninas, enfatizando a participação feminina nos processos políticos, a importância da educação e capacitação das mulheres para o trabalho e a garantia de seu acesso ao emprego e à segurança social.
Cúpula do Desenvolvimento Social	Dinamarca, 1995	Enfatizada a importância da equidade de gênero para o desenvolvimento sustentável
IV Conferência das Nações Unidas sobre a Mulher	China, 1995	Entendimento da importância das questões de gênero para o enfrentamento da pobreza e promoção do desenvolvimento.
Conferência Mundial contra o Racismo e todas as Formas de Intolerância	África do Sul, 2001	Sendo esta a responsável pela contribuição específica para a construção de equidade de gênero, enfatizando a profundidade da desvantagem vivenciada por mulheres e meninas negras em todo mundo.

Quadro8 - A Mulher nas conferências e encontros de Cúpula da ONU

Fonte: O COMPROMISSO..., 2004, p. 10-11.

Queiroz et al. (2010) a partir de uma análise do referencial teórico a cerca de diversidade com foco em gênero, afirmam que a evolução social e organizacional no tocante

às mulheres é um processo que foi originado a partir das lutas femininas por direitos iguais e consequentemente a necessidade de complementação da renda familiar, além da independência financeira e autonomia, ressaltando ainda a importância que a diversidade seja praticada de pelas organizações como uma responsabilidade social compartilhada.

Enfatizando a aplicabilidade das políticas de gestão da diversidade, Brunstein, Jaime e Gil, (2008) apresentam, artigo tratando da questão de formação de grupos de suporte como instrumento de auxílio das políticas de diversidade empresarial, sendo os resultados desse estudo apontando para um paradoxo, onde por um lado, o grupo estudado representa um processo de emancipação, sinalizando para práticas gerenciais mais inclusivas e participativas. Por outro lado, notou-se a presença de mecanismos de controle, uma vez que há um esforço da política de diversidade da empresa em disciplinar o seu funcionamento.

Brunstein e Coelho Jr (2006), apresentando dessa vez um trabalho abordando a identidade do gênero feminino e o compartilhamento dos espaços de poder no universo organizacional, constata que as mulheres possuem uma posição de subalternidade nos postos de prestígio nas empresas. Dessa forma, as mulheres executivas entrevistadas deixaram claro que, por estarem em um universo predominantemente masculino, são obrigadas a negociar com suas identidades de gênero. Entende-se que o aprendizado dessa disputa é fator determinante para a construção da carreira da mulher executiva.

Nesse sentido, os autores destacam ainda a dificuldade das profissionais executivas para equilibrarem a carreira e família. Apontam ainda sobre a negociação da identidade de gênero, que acaba sendo um mecanismo de defesa que essas mulheres utilizam para burlar barreiras existentes (BRUNSTEIN; COELHO JR., 2006)

Em complemento, entende-se que a melhoria dessa condição não depende somente da adoção de políticas de ações afirmativas eficazes. Destaca-se o importante papel das organizações (PERFIL..., 2010).

## 7 DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A investigação do que abarca o constructo diversidade no entendimento das organizações é um dos pilares desse estudo. E para cumprir esse objetivo, este capítulo traz uma apresentação da pesquisa realizada através da observação das políticas de gestão da diversidade divulgadas nos websites de oito empresas: quatro empresas classificadas nas publicações da Revista Exame, realizadas entre 2003 e 2007, como as melhores empresas para mulheres trabalharem e outras quatro presentes na pesquisa publicada na Harvard Business Review Brasil (HBR) pelos autores Groysberg e Connolly (2013), que entrevistaram os CEOs de empresas reconhecidas por terem alavancado a diversidade focada em gênero com sucesso (entre 24 CEOs entrevistados a HBR destacou 4 e as empresas dirigidas por esses foram escolhidas para compor essa pesquisa).

Para tanto, o critério para a adoção das empresas para compor essa pesquisa foi a escolha de empresas que fossem reconhecidas pelas práticas de gestão da diversidade. Nesse sentido, optou-se pelas empresas presentes nas listas das Melhores Empresas para as Mulheres trabalharem em todas as cinco publicações da Revista Exame (entre os anos de 2003 e 2007), entendendo que, se as listas trazem as empresas com as melhores políticas direcionadas às mulheres em cada ano, as empresas que aparecem na maioria das listas contemplam as com melhores práticas; resultando quatro empresas com participação em todas as cinco edições (Accor, Magazine Luiza, SERASA e UNIMED Vales do Taquari e Rio Pardo). Da mesma forma, optou-se pelas organizações destacadas na publicação da Harvard Business Review Brasil por serem empresas reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade e inclusão; resultando também quatro empresas destacadas na HBR (Avon, Mastercard, Merck e Nissan).

Desse modo, essa parte da pesquisa traz as oito empresas exibidas em ordem alfabética e apresenta o que pode ser observado em cada uma dessas organizações no que se refere às práticas de gestão da diversidade com foco em gênero, identificando o que é divulgado, bem como o discurso dessas empresas em relação às suas práticas. O capítulo é finalizado com uma análise da observação das práticas divulgadas por essas organizações.

## 7.1 Accor

Fundada em 1967, a Accor é uma empresa com presença marcante no ramo de hotelaria, sendo líder mundial em operações hoteleiras, presente em 92 países, com uma rede em torno de 3500 hotéis, com mais de 160 mil funcionários em todo o mundo. A empresa apareceu nas cinco edições (entre 2003 e 2007) da Revista Exame entre as Melhores empresas para as mulheres trabalharem e vem marcando presença há 12 anos em outra publicação da mesma revista que elege as 150 melhores empresas para se trabalhar.

No tocante ao conceito de diversidade entendido pela Accor, pôde-se observar a consideração dos aspectos raça, gênero, religião, opção sexual, classe econômica e portadores de deficiência para compor o que a empresa entende por diversidade. Partindo desta concepção, também é considerado por parte da empresa, o gerenciamento desses fatores de diversidade, tanto para o corpo de colaboradores quanto para os clientes da organização.

Segundo identificou-se no conteúdo divulgado no *websites* da empresa, a questão da diversidade e o combate à discriminação são preocupações de grande relevância para a Accor, que acredita que a força do grupo está atrelada exatamente à diversidade das equipes, contida na organização e que tal diversidade traz grande vantagem competitiva, através da elevação do espírito de equipe, atração de talentos e um posicionamento inovador, uma vez que permite uma adaptação mais rápida às possíveis alterações do ambiente organizacional, como o observado em expressão no próprio site: “Essa diversidade também é positiva para os nossos clientes. Compreender as culturas dos nossos funcionários nos ajuda a entender melhor o nosso cliente externo. Podemos adaptar as nossas atitudes e qualidade de serviço”.

Dessa forma, a Accor apresenta práticas de incentivo à diversidade, levando em consideração a cultura de cada País, estando os gestores de recursos humanos dos países onde a empresa atua responsáveis pela aplicação e gerenciamento de políticas de diversidade que são definidas e direcionadas de acordo com as características específicas, com o intuito de promover a não existência de discriminação e garantir que a diversidade permeie toda a organização, desde o recrutamento, seleção e durante toda a formação de carreira dos integrantes da empresa. Essa prática pode ser observada na declaração institucional: “As ações prioritárias são definidas de acordo com as especificidades de cada país, marca ou atividade. O objetivo destes planos de ação é garantir a não-discriminação e de promoção da diversidade em elementos como sexo, idade para todos os estágios da sociedade: recrutamento, formação ou desenvolvimento de carreira”.

Nesse sentido visualiza-se, por exemplo, para evitar qualquer forma de discriminação, a divulgação de ações como o CV (*Curriculum Vitae*) anônimo, onde os candidatos têm a primeira seleção feita somente com base na formação, experiência e habilidades (não apresentados nem mesmo os nomes, tão pouco observados aspectos como gênero, raça, aspectos físicos, entre outros). De igual maneira observam-se também as práticas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência nas organizações de todo o mundo, onde a Accor tem como política, tornar todas as posições disponíveis, em relação aos cargos, também para portadores de deficiência, como complementado no *website* da Accor: “É por isso que todas as nossas posições, todos os nossos contratos estão abertos para trabalhadores com deficiência: esta é uma prioridade da nossa política de recrutamento”.

Em relação às práticas voltadas para as mulheres, a empresa divulga a existência de políticas voltadas especificamente para esse fim. Destacando-se o “Womanat Accor Generation”, que é um programa de estímulo às colaboradoras, criado em 2012 que visa garantir um ambiente de trabalho eficiente, igual a todos os membros da organização, o combate aos estereótipos e o reconhecimento da Accor como a melhor empresa para mulheres trabalharem, direcionando as ações que buscam a satisfação de suas colaboradoras e o estímulo de lideranças femininas. Esta iniciativa foi planejada com base nos grupos multiculturais de aconselhamento e troca de experiências e de informação em uma rede de relacionamento colaborativa com 50 mulheres e também homens da Accor.

Nesse contexto observa-se também, refletida no Brasil a preocupação no tocante as mulheres, destacando que 53% dos cargos de nível gerencial nos hotéis da rede Accor são ocupados por mulheres.

Desse modo, segundo observação das práticas divulgadas pela Accor, pode-se entender que a empresa considera uma ampla conceituação no que diz respeito ao conceito de diversidade, tendo a atração de vantagem competitiva para a organização como motivação para atuar com práticas de gestão da diversidade, porém, também fica evidenciada uma preocupação com a questão do entendimento e aceitação da diversidade (tanto no corpo de colaboradores como nos diversos perfis de consumidores dos serviços), bem como sua valorização e o impacto social no ambiente que circunda a organização. Em complemento, pode-se entender que a empresa trabalha a gestão da diversidade presente na organização a partir da valorização das diferenças.

## 7.2 Avon

Empresa fundada em 1886 destaca como prioridade a contribuição para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, em todo o mundo. Presente na pesquisa da Harvard Business Review Brasil (Setembro de 2013), a Avon é uma empresa voltada para mulheres e lidera mundialmente o mercado no segmento de beleza, incluindo itens de alta tecnologia, produtos para casa e moda, contando com 40 mil associados e milhões de clientes. Possui uma receita anual em torno de mais de 10 bilhões de dólares comercializando seus produtos em mais de 100 países através de cerca de 6,5 milhões de revendedores (em sua gigantesca maioria, mulheres). Em todo o mundo, a oportunidade de ganhos Avon ainda é um caminho para a independência financeira, melhoria de condições de vida e a realização de sonhos para as mulheres. No Brasil se encontra a maior força de vendas do mundo da Avon (onde a empresa está há 58 anos).

Os atributos observados na Avon relacionados ao conceito de diversidade envolvem, basicamente, atributos como: gênero, raça, etnia e orientação sexual. A empresa apresenta uma preocupação em desenvolver um ambiente de trabalho que contribua para a atração, desenvolvimento e manutenção de uma força de trabalho diversificada culturalmente, ao longo de suas operações globais visando, conforme divulgado institucionalmente: "contribuir para o bem-estar da sociedade e do ambiente em que ela funciona".

Tal preocupação com a diversidade pode ser observada em ações da Avon como, por exemplo, a criação do "escritório de inclusão global" que se concentra em conduzir resultados de negócios por meio da inclusão, capacitação e avanço de talentos em todo o mundo, partindo de quatro estratégias principais: incorporação da diversidade e inclusão nos processos de desenvolvimento de talentos em todos os níveis, cultivar um ambiente inclusivo para maximizar as contribuições dos participantes, utilização da diversidade e inclusão como um acelerador de crescimento empresarial e o reforço da marca Avon e sua reputação através de um forte compromisso com a diversidade e inclusão.

Nesse sentido, a Avon conta também com "AssociateResourceGroups" (ARGs), funcionando como agentes de mudança, para um maior engajamento, melhoria de negócios e desenvolvimento de talentos em toda a organização, objetivando o avanço da diversidade e inclusão na empresa, compartilhando as melhores práticas de diversidade, estimulando a consciência sobre a necessidade e sobre os impactos de uma força de trabalho diversificada.

Considerando as políticas de gestão da diversidade direcionadas às mulheres, observa-se na Avon um conjunto de práticas voltadas para a saúde, bem-estar, qualidade de vida e oportunidades profissionais para estas, até mesmo por ser uma empresa com presença feminina superior (tanto entre os colaboradores quanto entre os consumidores) onde as mulheres representam, em um nível mundial, 63% da força de trabalho da Avon e 55% em cargos de gerência ou acima. Nesse sentido, destacam-se algumas práticas, como ginástica laboral, academia de ginástica, manicure e berçário para que as mulheres gestantes possam amamentar seus filhos durante alguns momentos do expediente.

Em relação ao desenvolvimento profissional e econômico / financeiro da mulher, observa-se na Avon o empenho em atuar conforme a missão da empresa de ser "a empresa para as mulheres em todo o mundo", oferecendo oportunidade econômica para suas representantes de vendas, além de reconhecer, capacitar e promover mulheres dentro da sua estrutura organizacional. As práticas de gestão da diversidade com foco em gênero da Avon são baseadas nos "Women's Empowerment Principles" (Princípios de empoderamento das mulheres), uma iniciativa do UNIFEM (United Nations Development Fund for Women) e do Pacto das Nações Unidas que orientam as empresas sobre como capacitar as mulheres nas empresas e na sociedade como um todo. Tais princípios giram em torno de: estabelecer liderança corporativa de alto nível para a igualdade de gênero, tratar todas as mulheres e homens de maneira justa no trabalho, assegurar saúde, segurança e bem-estar a todos, promover educação, treinamento e desenvolvimento profissional para as mulheres, implementar desenvolvimento empresarial e práticas de cadeia de suprimentos e marketing que empoderem as mulheres, promover a igualdade através de iniciativas comunitárias e de defesa e medir e publicamente relatar o progresso no alcance da igualdade de gênero.

Sobre as práticas de gestão da diversidade observadas na Avon, pode-se entender que a empresa tem suas práticas direcionadas para a valorização da diversidade e inclusão dos grupos tidos como minorias. Especialmente no que se refere às mulheres, a empresa tem práticas direcionadas tanto ao bem-estar, saúde, ações de valorização à cidadania, combate a violência, entre outros aspectos, até mesmo por se tratar de uma organização direcionada para as mulheres. Pode-se verificar ainda nesse sentido, que além de políticas voltadas ao bem-estar e qualidade de vida no trabalho, existe uma preocupação da empresa em promover o crescimento profissional de suas colaboradoras. Em complemento, observa-se no conteúdo divulgado pela Avon, que as práticas de gestão da diversidade emergem de uma motivação vinda pela atração de vantagem competitiva para a organização, porém se dão de maneira mais enfática no âmbito da justiça social, como pode ser observado na descrição de um dos

princípios da Avon divulgado pela empresa: “(...) satisfazer as obrigações da cidadania corporativa, contribuindo para o bem-estar da sociedade e do ambiente em que ele funciona”.

### **7.3 Magazine Luíza**

Empresa brasileira fundada em 1957, presente entre as líderes do segmento de varejo brasileiro, a Magazine Luiza possui 744 lojas que oferecem produtos para casa, contando com multicanais de vendas como lojas, físicas, lojas virtuais, televidas, e-commerce e redes sociais, distribuídas em 16 Estados do Brasil, possuindo cerca de 25 mil colaboradores e uma base de 30 milhões de clientes. A Empresa apareceu nas 5 edições da Revista Exame (entre 2004 e 2007) como uma das melhores empresas para mulheres trabalharem, além de figurar entre as 150 melhores empresas para se trabalhar há 14 anos (outra publicação da mesma revista).

Segundo observado sobre as práticas de gestão da diversidade, a empresa divulga sua preocupação em priorizar as pessoas, considerando os colaboradores, parceiros ou clientes. Observando-se ainda que no entendimento da diversidade presente na organização a empresa considera fatores como raça, gênero, portadores de necessidades especiais, idade e a cultura/costumes presentes nas diferentes regiões. Tem a Meritocracia como pilar no tratamento de seus colaboradores, visando a igualdade de condições entre todos os colaboradores.

Partindo daí, a empresa divulga a existência de políticas voltadas ao atendimento dos colaboradores, criação de condições que sejam baseadas na justiça social, bem-estar comum e qualidade de vida, como por exemplo, os programas de treinamento e desenvolvimento oferecido aos funcionários, possibilidade de evoluir com um plano de carreira na organização, convênios com instituições de ensino, entre outros programas. A essência dessas políticas de gestão da diversidade pode ser observada na expressão divulgada pela empresa: “O Magazine Luiza adota uma política de recursos humanos, voltada à valorização de sua principal força, as pessoas, e mantém programas e políticas sociais que visam à preservação, defesa e ampliação dos direitos humanos e da justiça social”.

A empresa conta ainda com o “Conselho de Colaboradores”, constituído em 1995, que objetiva garantir que os valores da organização e a igualdade de direitos e oportunidades de todos os colaboradores sejam preservados. Todas as lojas pertencentes à rede (virtuais ou

convencionais), bem como os centros de distribuição e escritórios, possuem um conselho próprio que é eleito pelos colaboradores de cada setor. Ainda dentro das preocupações da empresa com a gestão da diversidade, destaca-se também a criação do comitê de ética, em 2010, coordenado pelo departamento de cultura, que trata de questões relacionadas ao “Código de Conduta” do Magazine Luiza. A empresa realiza também a “Pesquisa de clima” que verifica a percepção dos colaboradores em relação à gestão e políticas executadas para estes, onde a diretoria da empresa utiliza-se desses resultados para melhorar os aspectos que geram insatisfação.

Em relação às práticas voltadas para as mulheres, observa-se no que é divulgado pela empresa, uma preocupação em garantir para estas uma situação de igualdade de condições com o trabalhador masculino, utilizando-se de práticas que alcancem igualmente todos na empresa (homens e mulheres). No entanto a Magazine Luiza, objetivando equiparar a desigualdade histórica e social que está atrelada ao aspecto gênero, utiliza-se de alguns programas específicos direcionados às mulheres, como por exemplo:

- a) “Cheque mãe” que é um benefício para ajudar as mães a manterem os filhos bem cuidados em quanto estão trabalhando;
- b) O programa de “Apoio à Saúde da mulher”, onde o núcleo social e de benefícios da empresa oferece palestras, campanhas e difunde informações importantes referentes ao combate e prevenção de doenças, especificamente as de maior ameaça ao universo feminino, como AIDS e outras doenças sexualmente transmissíveis, câncer de mama, câncer de útero e ovário, entre outras;
- c) Salão de Beleza localizado no próprio escritório;
- d) O programa intitulado “Mamãe e Bebê”, onde as colaboradoras têm apoio do núcleo social e de benefícios da empresa para os cuidados com filhos recém-nascidos ou durante os meses de gestação, além de ações voltadas ao dia das mães, e uma profissional da Delegacia da mulher disponível para auxiliar mulheres, crianças e adolescentes, em caso de qualquer tipo de violência;
- e) O “Plano de Carreira”, fornecendo condições e incentivo para que as colaboradoras pensem e construam o plano de carreira que almejam na empresa, além de proporcionar condições para que, em caso de cursos realizados em outras unidades da rede, por exemplo, as colaboradoras possam optar por cidades mais próximas das suas famílias ou não se distancie tanto (em alguns casos, até mesmo custeando duas viagens por mês para que as colaboradoras retornem às suas cidades e visitem suas famílias);

- f) O programa de “Promoções” que, nos casos em que toda a família da colaboradora tem de mudar para outra cidade, através da área de gestão de pessoas, dá todo o suporte para a adaptação da família, realocação profissional do marido, escola para os filhos, apoio psicossocial e financeiro; e
- g) O programa de “Aconselhamento de carreira”, onde a empresa oferece suporte relacionado ao aconselhamento em aspectos relacionados a carreira da colaboradora como aspectos pessoais, família, o próprio plano de carreira e até mesmo o momento de se investir na ascensão da carreira.

Assim como o observado na Accor, a Magazine Luiza também reconhece que a diversidade presente na organização pode lhe trazer vantagem competitiva, por ser gerenciada de uma maneira competente, contudo fica marcante a entonação mais inclinada para o aspecto de justiça social e o bem-estar comum, como observado também na Avon. A empresa parte ainda do princípio de que todos são iguais, de onde se pode entender tratar-se de uma política de gestão da diversidade voltada à exclusão das diferenças. Ainda segundo as políticas de gestão da diversidade divulgadas, a empresa possui algumas ações destinadas às mulheres, contudo afirma não possuir programas voltados ao equilíbrio de condições às minorias, cumprindo apenas a política de ação afirmativa relativa aos portadores de deficiência, como pode ser observado em sua divulgação institucional: “O Magazine Luiza não possui metas de equilíbrio de gênero ou etnia nos seus quadros. A empresa está empenhada em atingir os 5% da cota de pessoas com deficiência, Tem compromisso assumido com o Ministério Público do Trabalho, por meio do Termo de Ajuste de Conduta, de formar e contratar, até o final de 2013, 800 profissionais com esse perfil”.

#### **7.4 Mastercard**

A Mastercard está presente desde o final da década de 1940, prestando serviços em mais de 210 países e territórios e promove o comércio mundial desenvolvendo soluções de pagamentos para pessoas físicas e jurídicas, de forma integrada ao redor do mundo e criando conexões econômicas que imprimem rapidez aos negócios. Também é uma das empresas destacadas na pesquisa da HBR, além de ser uma empresa premiada mundialmente por suas práticas de gestão da diversidade e inclusão (“DiversityInc Top 50 Companies for Diversity”,

“Best Place to Work 2013 - Human Rights Campaign”, “Professional Woman's Magazine - 2013 Best of the Best Lists”, “NAFE's Top 50 Company for Executive Women”, entre outros)

Em relação à conceituação de diversidade pode-se observar na Mastercard a consideração de atributos como gênero, raça, etnia, cultura, orientação sexual e idade. Verifica-se uma preocupação em gerenciar a diversidade cultural sob a crença de que uma força de trabalho diversificada é uma necessidade, partindo também da premissa da empresa de que essa preocupação pode contribuir para a vantagem competitiva, uma vez que os funcionários sentem-se mais capacitados e cientes de que suas contribuições podem fazer a diferença para a organização. Observa-se também uma preocupação da empresa em promover para as minorias, em todo o mundo, a inclusão financeira e o crescimento econômico através das ações do centro Mastercard de o crescimento inclusivo. Nesse sentido a Mastercard divulga que: “O Centro MasterCard para o Crescimento Inclusivo objetiva promover o crescimento econômico sustentável e a inclusão financeira em todo o mundo. Ao reunir líderes globais, compartilhando suas ideias, e então trabalhar para traduzir seus pensamentos em ações, o Centro irá apoiar e permitir que aqueles historicamente excluídos dos serviços financeiros e ser um catalisador para a mudança”.

No tocante as práticas de gestão da diversidade observadas, pode-se verificar no conteúdo divulgado pela empresa uma estratégia mundial que se norteia pela promoção de uma cultura de inclusão, onde as estratégias de gestão da diversidade são baseadas considerando três pilares: gestão de talentos, marca e reputação, além do impacto nos negócios. Nesse sentido, a Mastercard conta com uma estrutura criada exclusivamente para tratar de aspectos da diversidade, onde se pode destacar a posição do “*Chief Diversity Officer*”, o “Conselho Global de Diversidade e Inclusão” que se reúne periodicamente para tratar das ações estratégicas referentes aos planos de gestão da diversidade global, além de um painel anual reunindo funcionários da Mastercard de várias unidades de negócio para tratar da diversidade e seus impactos (dentro e fora da empresa), bem como compartilhar as melhores práticas de diversidade.

Nesse contexto, observa-se também a existência de grupos na Mastercard, compostos por indivíduos que partilham de interesses ou experiências semelhantes, onde os membros desses grupos contribuem para identificar programas de negócios, novas ideias e iniciativas, considerando os aspectos de diversidade presentes. Destacando, dessa forma, o grupo dos trabalhadores em idade avançada, grupo de trabalhadores jovens, grupo de apoio aos militares e suas famílias, a rede de liderança feminina, grupo de funcionários asiáticos, de ascendência africana e latina, além do grupo incluindo homossexuais, estando a Mastercard engajada em

proporcionar a igualdade de oportunidades para os membros desses grupos, através da valorização e utilização dessa força de trabalho diversificada.

Na observação das práticas de gestão da diversidade direcionadas aos colaboradores em todo mundo, a Mastercard apresenta uma preocupação em proporcionar oportunidades de crescimento e sucesso estes, destaca-se por exemplo, o objetivo defendido pela empresa de promover o crescimento profissional das mulheres, com ações como *mentoring* e *coaching*.

Partindo do conteúdo observado no *website* da Mastercard, pode-se observar uma preocupação com a valorização das diferenças dando importância a diversificação da força de trabalho, entendendo que a gestão da diversidade presente na organização ou no contexto em que ela está inserida, proporcionará à empresa maior atração de vantagem competitiva uma vez que a empresa leva em consideração os pontos fortes existentes nas contribuições vindas através dos diferentes pontos de vista dos colaboradores, se fazendo presente também no conteúdo divulgado pela organização, a presença de aspectos que denotam a preocupação da Mastercard com a promoção de justiça social, quando a empresa considera em suas práticas, tanto a diversidade presente no seu quadro de colaboradores como a diversidade entre os consumidores, presentes no mercado global. As perspectivas da empresa, voltadas para a vantagem competitiva e justiça social podem ser observadas na declaração da instituição, como segue: “Na Mastercard consideramos a diversidade como a raiz da inovação. Como tal, é um elemento crítico para o desenvolvimento de respostas criativas e inovadoras para as necessidades de nossos clientes e outras partes interessadas, alcançando assim nossa visão de um ‘mundo além de dinheiro’”.

## 7.5 Merck

Fundada em 1668 na Alemanha, a Merck &Co instalou sua primeira filial no Brasil em 1952, juntando-se com a empresa Sharp &Dohme em 1953. A Merck Sharp &Dohme (MSD) é uma empresa líder mundial em cuidados com a saúde direcionando seus produtos e serviços para pessoas de todo o mundo, estando entre os produtos os medicamentos, vacinas, terapias biológicas, produtos de consumo e de saúde animal, trabalha em parceria com seus clientes em mais de 140 países para oferecer soluções inovadoras na área da saúde. Também faz parte do seu compromisso buscar alternativas para aumentar o acesso da população a seus medicamentos e faz isso por meio de programas e parcerias em todo o mundo.

Está destacada na publicação da HBR como uma das empresas reconhecidas pela diversidade presente, bem como pela gestão dessa diversidade. Pode-se observar que a MSD considera os atributos gênero, raça, cor, nacionalidade, idade, religião, orientação sexual e portadores de deficiência, para compor o entendimento da empresa sobre diversidade. Onde a empresa divulga o incentivo a inclusão e a valorização da diversidade, além da intolerância a qualquer tipo de discriminação e desrespeito.

Em relação às práticas de diversidade, pode-se observar que a MSD vê na gestão das diferenças uma oportunidade para promover o crescimento e aumentar a eficiência da empresa, uma vez que as diferentes experiências, perspectivas e talentos representam, segundo a MSD, uma força fundamental para o desenvolvimento da organização.

No tocante as práticas de gestão da diversidade adotadas pela empresa, pode-se observar que a MSD prega a igualdade de condições e oportunidade para todos. Estando tal compromisso firmado no “Código de Conduta” da Merck, que orienta o tratamento justo para cada indivíduo pertencente a organização desde o recrutamento, passando pela seleção, treinamento, até a promoção e pagamento com base nos méritos, experiência e em outros critérios relacionados ao trabalho.

A empresa estimula e organiza também a formação dos “grupos de cultura” que são incumbidos de discutirem temas e propostas acerca da diversidade presente na MSD. A valorização dos talentos, as práticas reformuladas de remuneração e a gestão de carreiras mais objetiva (e transparente), amparadas pelo programa de gestão de desempenho também são ações ligadas à gestão da diversidade que podem ser observadas na MSD.

Nesse contexto, podem-se observar ações como, por exemplo, o “Desenvolvimento sob medida” onde a MSD conta com os seus parceiros de recursos humanos de todas as unidades para analisar e as implicações das estratégias empresariais na gestão de pessoas, repercutindo ações como desenvolvimento e retenção de talentos, desenvolvimento de lideranças, gestão de mudança, remuneração, entre outras. De igual maneira, são observadas outras ações como desenvolvimento de *workshops* de liderança, pesquisa de cultura que acaba fornecendo aos gestores informações relevantes relacionadas a eventuais melhorias a serem trabalhadas, ações de fortalecimento de minorias visando a inserção da população negra no mercado de trabalho (parceria com a Unipalmars, uma instituição direcionada para negros) e ações voltadas a saúde e segurança dos colaboradores.

Em relação às políticas direcionadas especificamente para as minorias, com exceção da parceria com a universidade voltada para a inserção dos trabalhadores negros, estas não são observadas nos conteúdos do *website* da empresa. No entanto, isso pode ser explicado pelo

fato da empresa desenvolver ações que objetivam a igualdade de oportunidades para todos os membros participantes da empresa, independente do gênero, raça, cor, nacionalidade, idade, religião, orientação sexual ou eventual deficiência. Portanto, pode-se entender que as ações de gestão da diversidade passam pela preocupação da MSD em dar um tratamento justo a todos os funcionários, baseando-se nos valores da organização em valorizar a diversidade presente, sem tolerar qualquer forma de preconceito ou discriminação.

## **7.6 Nissan Motor Company**

Criada em 1933, presente no Brasil desde 2002, a Nissan Motor Company é uma empresa multinacional de fabricação, vendas e negócios relacionados de produtos automotivos e equipamentos marítimos. Possui cerca de 265 mil sócios e 181 mil funcionários. Pode-se observar que a empresa vê a diversidade como fonte de vantagem competitiva, considerando na sua definição de diversidade, variáveis como raça, gênero, etnia, idade, estilo de vida, cultura e experiência acadêmica.

A Nissan está presente no grupo de empresas destacadas na publicação da HBR pelas práticas de gestão da diversidade presente. É possível observar que a empresa aposta em muitas ações, onde os empregados podem contribuir com diversas ideias e perspectivas, tendo resultados melhores, fazendo com que cada funcionário respeite a diversidade presente na organização e tire o maior proveito dela, tanto individualmente, como coletivamente comprometendo-se com o atendimento das necessidades dos clientes atingindo um crescimento sustentável.

No tocante as práticas de gestão da diversidade, a Nissan tem dentre suas ações, a formação de uma “Comissão de Coordenação da Diversidade” para tomada de decisões relacionadas a diversidade, bem como a definição de políticas, incluindo objetivos específicos, planos de ação e avaliação de progresso das ações de diversidade. No mesmo contexto, destaca-se também o “Escritório de Desenvolvimento Diversidade” que objetiva promover a diversidade em um nível global, trazendo abordagens inovadoras sobre diversidade, contribuindo também com a estratégia global da empresa de promover a diversidade como atividade local, implementando planos de ação considerando as características específicas de cada região.

Outro mecanismo observado na Nissan, para a promoção da diversidade e valorização entre os funcionários, é o uso de canais de comunicação através do *website* de diversidade, na intranet da empresa, podendo ser acessado por qualquer funcionário, com conteúdos que giram em torno de atividades internas, entrevistas com funcionários, entre outras questões de diversidade da Nissan.

Nesse contexto destacam-se também a “Oficina da Diversidade”, que é obrigatória para todos os gestores, onde é focada a importância da diversidade como forma de alavancar a força competitiva. E o “Fórum da Diversidade” que objetiva o aprofundamento da compreensão sobre diversidade.

Considerando as práticas da Nissan direcionadas para as mulheres, pode-se observar o objetivo da empresa em maximizar os pontos fortes da força de trabalho das mulheres, mesmo sendo a indústria de automóveis um universo predominantemente masculino. Dessa forma, a empresa contempla em sua estratégia corporativa a valorização, capacitação e promoção de mulheres para liderarem projetos e organizações específicas.

Nesse sentido pode-se observar ações como o aconselhamento para as funcionárias da Nissan, onde essas funcionárias são ouvidas em relação ao trabalho e desenvolvimento da carreira, bem como suas preocupações em equilibrar a vida pessoal e a profissional. Palestras relacionadas ao desenvolvimento profissional e desenvolvimento da carreira são oferecidas às funcionárias em diversos eventos. Algumas mudanças ergonômicas também foram realizadas em algumas plantas da Nissan, para que as mulheres pudessem se adequar melhor as atividades de fabricação (fábricas no Japão).

Pode-se observar também, entre as práticas divulgadas pela Nissan, a busca por contribuir para a qualidade de vida e o equilíbrio do funcionário entre a atuação no trabalho e a dedicação a família. Nesse sentido destaca-se a existência de seminários e discussões entre grupos, que tratam temas de interesse de homens e mulheres retornando de licença maternidade / paternidade, bem como alguns benefícios como creche destinada aos filhos de funcionários.

Observando-se as práticas de gestão da diversidade divulgadas pela Nissan, verifica-se a atuação da empresa voltada em respeitar e valorizar a diversidade existente, partindo do pressuposto que tal gestão apresenta-se para a organização como fonte de vantagem competitiva. Sob a mesma premissa da diversidade como fonte de vantagem competitiva observam-se as políticas direcionadas para as mulheres, que envolvem ações de promoção à qualidade de vida e também de desenvolvimento de carreira.

## 7.7 SERASA

Presente entre as melhores empresas para mulheres trabalharem, nas cinco publicações da Revista exame (entre 2003 e 2007). A Serasa Experian, em 1968, ainda denominada Serasa, nasceu com base em uma ação cooperada entre bancos que buscavam informações rápidas e seguras para dar suporte às decisões de crédito, e tinha como atividade centralizar os serviços de confecção de ficha cadastral única, compartilhada por todos os bancos associados, com redução de custos administrativos para os bancos e cidadãos. Atividade essa que foi se expandindo com o passar dos anos, com sua atuação aprimorando-se em fornecer informações e análise para todos os segmentos da economia e para empresas de todos os portes. Em 2007 a empresa a Serasa foi adquirida pelo grupo Experian, líder mundial em serviços de informação, fornecendo dados e ferramentas de análise a clientes ao redor do mundo. A Serasa Experian desde então, teve sua atuação ampliada para o fornecimento de serviços de marketing e o atendimento às pessoas físicas, fornecendo-lhes ferramentas que possibilitam a verificação de seus relatórios e scores de crédito e a proteção contra fraudes de identidade, contando com o com o mais extenso banco de dados sobre consumidores, empresas e grupos econômicos, que torna a empresa o maior bureau de crédito da América Latina.

A Serasa Experian responde online a cerca de 6 milhões de consultas por dia, auxiliando 500 mil clientes diretos e indiretos na tomada de decisões em várias etapas de diferentes negócios. O grupo Experian emprega cerca de 17 mil pessoas em 40 países e possui sede corporativa em Dublin, na Irlanda e sedes operacionais em Nottingham, no Reino Unido; na Califórnia, Estados Unidos, e em São Paulo, Brasil.

Em relação aos aspectos entendidos pela empresa como componentes da diversidade, observou-se que a Serasa Experian considera raça, etnia, sexo, religião, classe social, idade, orientação sexual ou capacidade física. Tais aspectos são levados em conta, segundo os princípios da empresa, desde a seleção dos colaboradores, que respeita a diversidade e a inclusão social e, conforme afirmação da Serasa Experian, tem o compromisso de prover todo o suporte para a adaptação das pessoas aos processos de trabalho, aos equipamentos e às instalações da empresa.

A Serasa Experian possui um Código de conduta Ética, que prega a igualdade de oportunidade para todos os membros, pautando-se na intenção da empresa em promover um ambiente que se destaque pela conformidade legal e justiça.

Em relação às práticas de gestão da diversidade, a Serasa Experian possui um programa que trata da empregabilidade de pessoas com necessidades especiais, desenvolvendo cursos de aperfeiçoamento profissional, verificação e adaptação dos espaços físicos, entre outros fatores. A Empresa age dentro das políticas de ações afirmativas regulamentadas para a inclusão de portadores de necessidades especiais, contribuindo também para que estes sejam incluídos e se adaptem à organização como um todo (tanto em relação a estrutura física da empresa, como aos processos organizacionais, sistemas de trabalhos e equipes envolvidas)

Em relação ao tratamento das mulheres pode-se observar que a empresa implementa alguns programas direcionados ao bem-estar das colaboradoras, através de uma área especificamente voltada para questões de diversidade. Nesse contexto, pode-se observar, por exemplo, o Programa “Cuidar” da Serasa Experian, que apoia as mulheres gestantes da organização, desde o apoio com informações, cursos com temáticas relacionadas às questões de maternidade, disponibilização de madrinhas voluntárias para auxiliar essas gestantes, até o benefício de licença maternidade de 6 meses (e de 5 meses para os pais). As colaboradoras podem contar ainda com acompanhamento ginecológico, e a coleta de leite materno dentro da própria empresa visando maior comodidade. Encontram-se também na empresa, programas, como o “Home office” que permitem às gestantes trabalharem a partir de casa para estarem mais próximas dos filhos (quem está nesse programa vai até empresa uma vez na semana, para o contato com os outros funcionários). Na Serasa Experian também se observa programas como o de “Saúde da Mulher” que visa a qualidade de vida e bem-estar das colaboradoras, com ações como academia de ginástica, atendimento psicológico, entre outros benefícios ligados a qualidade de vida das colaboradoras.

Pode-se observar que o modelo de gestão de pessoas da Serasa Experian contempla, segundo o que é divulgado pela empresa, o respeito à diversidade, considerando em suas premissas de gestão de pessoas e de normas organizacionais que todos na organização têm direitos iguais e serão tratados com a devida justiça e ética, bem como terão as mesmas oportunidades enquanto profissionais. A empresa defende também, assim como as outras observadas anteriormente, que a gestão dessas diferenças na organização pode tornar os colaboradores mais competitivos, aumentando portanto a vantagem da Serasa Experian no mercado.

No tocante ao tratamento das mulheres na organização, existe uma preocupação com a qualidade de vida e bem-estar destas. Isso pode ser visto nas ações da Serasa Experian que circundam em torno das questões de maternidade, convívio com os filhos e preocupações com

a saúde. Contudo, não se observou programas voltados ao crescimento profissional ou às condições de alcance de cargos de gestão, por exemplo.

## **7.8 UNIMED Vales do Taquari e Rio Pardo**

A Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo (Unimed VTRP), nascida em 1971, faz parte da Unimed (nascida em 1967), que é a maior cooperativa de saúde no mundo, está presente em 83% do território nacional. Indicada em todas as edições da publicação da Revista Exame “As Melhores Empresas para as Mulheres Trabalharem”, a empresa aparece também, por 10 anos seguidos (até o ano de 2013) em outra publicação da mesma revista que classifica as 150 melhores empresas para se trabalhar. A Unimed VTRP conta com cerca de 500 colaboradores e abrange 59 municípios dos vales do Taquari e do Rio Pardo e região do Jacuí.

A empresa conta com uma área de Responsabilidade Socioambiental, que trata de questões ligadas ao meio ambiente e ações de responsabilidade social, implementando políticas que objetivam, segundo a empresa, um negócio sustentável, que respeitem o público de relacionamento (considerando tanto os clientes, como os colaboradores e parceiros da empresa) e que contribuam para o fortalecimento de uma sociedade responsável, minimizando os impactos negativos ao meio ambiente e a comunidade. Observam-se algumas ações da Unimed VTRP nesse sentido, como a promoção de palestras, seminários e campanhas que visam conscientizar clientes, funcionários, entre outras pessoas, sobre assuntos ligados a diversidade sua importância para a sociedade em geral, além de programas como “Cuidar e viver” que oferece consultas gratuitas para as pessoas em situação de vulnerabilidade social, o programa “Adolescer” que promove o desenvolvimento de adolescentes para estarem aptos e seguros para elaborar seus projetos de vida e programas de voluntariado junto a empresas parceiras para ações socioambientais.

A Unimed VTRP possui um código de conduta que versa sobre as práticas de respeito à diversidade e a inclusão, cujo entendimento dos fatores que compõem diversidade está em torno de raça, ideologia política, orientação sexual, cor, religião, idioma, faixa etária, incapacidade mental ou física e gênero. E sob a consideração desses aspectos, a empresa torna enfático seu posicionamento contrário a qualquer forma de discriminação ou preconceito, mantendo na filosofia da empresa as práticas para combater ações de desrespeito a diversidade, bem como as ações de promoção e respeito às diferenças.

Em relação às práticas observadas de gestão da diversidade focando as mulheres, a Unimed VTRP apresenta programas que se direcionam ao equilíbrio da vida profissional e a rotina da mulher de ser mãe e esposa. Essas políticas são evidenciadas, por exemplo, em práticas que levam em consideração o período de amamentação, que por lei é de seis meses, e foi prolongado para nove meses e, caso a funcionária não esteja amamentando, pode utilizar-se desse período para acompanhar o desenvolvimento do filho. De igual maneira, observa-se o reembolso-creche, que é um benefício oferecido até os oito anos de idade da criança (pode ser até mesmo utilizado para o pagamento de uma babá para a criança).

Práticas que contemplam um horário diferenciado para as gestantes também são observadas na empresa. Na Unimed VTRP, as colaboradoras que são mães, escolhem a hora que vão trabalhar dentro do período das 7 horas às 18 horas. Dessa forma, as funcionárias podem conciliar o horário de trabalho com o convívio e dedicação à família e filhos, segundo propõe a empresa. A Unimed VTRP conta também com o Grupo de Gestantes, que faz acompanhamento do casal durante a gestação, sendo esse programa estendido também para as esposas dos funcionários, clientes e pela comunidade, e envolve a participação de um especialista em enfermagem que trata da orientação sobre os primeiros cuidados com o bebê, em visitas domiciliares, após o nascimento.

Em relação às práticas de gestão da diversidade observadas na Unimed VTRP, pode-se entender que a empresa tem em sua atuação, até mesmo por se tratar de uma cooperativa de saúde, a preocupação com as pessoas, tanto os clientes quanto os colaboradores. Isso fica enfatizado nas práticas de responsabilidade socioambiental divulgadas pela empresa. E essa preocupação também fica evidenciada no tratamento das questões ligadas às mulheres, onde a empresa parte de um entendimento que a mulher necessita equilibrar suas atividades profissionais com a convivência, o cuidado e as atividades direcionadas à família. Por outro lado, assim como observado também na Serasa Experian, não há por parte da Unimed VTRP práticas direcionadas ao desenvolvimento da carreira da mulher e práticas que visem igualar ou, pelo menos equilibrar a participação das mulheres nas posições de liderança.

## **8. ANÁLISES**

Nessa etapa da dissertação pretende-se apresentar uma análise que ocorre em duas etapas. No primeiro momento, apresentam-se as considerações acerca do que se pôde observar nas organizações investigadas em relação ao tratamento destas às questões ligadas a diversidade e como essas empresas compreendem o tema. No segundo momento, apresenta-se uma comparação dos resultados obtidos nessa pesquisa com os resultados apresentados em outras duas pesquisas anteriores, sendo uma de Mendes (2005) e outra de Martinez (2013).

### **8.1 Considerações sobre as práticas observadas**

Partindo da apresentação das práticas de gestão da diversidade divulgadas pelas empresas, tanto as presentes nas publicações da Revista Exame (Accor, Magazine Luíza, Serasa e Unimed VTRP) como as presentes na publicação da Harvard Business Review Brasil (Avon, Mastercard, Merck e Nissan), pode-se observar que todas as empresas convergem para um entendimento da diversidade como um conjunto amplo, formado por aspectos que giram em torno de: raça, gênero, religião, portadores de deficiência, idade, cultura e costumes, orientação sexual, etnia, ideologia política e experiência acadêmica. Nesse caso, as organizações se aproximam da academia ao considerar que a diversidade pode redundar de um conjunto amplo de elementos, e até pode apresentar-se de maneira diferente em uma ou outra empresa.

Ainda sob a consideração dos aspectos que formam o constructo diversidade para as empresas observadas, pode-se notar que estas, em sua totalidade, consideram os aspectos raça e gênero como variáveis presentes na conceituação de diversidade. Desse modo, pode-se entender que no tratamento da diversidade presente nas organizações pesquisadas, o aspecto raça é relevante e, de igual maneira, o aspecto gênero se mostra substancialmente importante por estar presente no que se é entendido pelas organizações como conceito de diversidade (ou parte desse conceito).

Em relação à motivação das empresas observadas para se gerenciar a diversidade presente, pode-se notar que a maioria delas entende que a gestão da diversidade pode, simultaneamente, trazer vantagem competitiva e proporcionar também uma contribuição

maior para justiça social. Sendo que duas das empresas observadas entendem a gestão da diversidade exclusivamente como uma questão de justiça social. Por outro lado, três empresas observadas entendem a gestão da diversidade exclusivamente como fonte de vantagem competitiva.

Considerando o foco das práticas de gestão da diversidade direcionadas para as minorias, sobretudo para as mulheres, divulgadas pelas empresas pesquisadas, pode-se observar que a maioria direciona esforços para proporcionar uma melhor qualidade de vida para as colaboradoras, contribuir para cuidados em relação à saúde das colaboradoras, auxílio para as funcionárias que são mães, além da preocupação de algumas empresas em proporcionar para as funcionárias uma possibilidade de equilibrar a vida profissional com a rotina diária de ser mãe e esposa. Ainda sobre as práticas de gestão da diversidade focadas em gênero, destaca-se a observação da divulgação por parte de cinco, das oito observadas, de práticas voltadas ao desenvolvimento profissional das mulheres presentes em seus quadros de funcionários, sendo esta uma prática de considerável impacto, uma vez que atua diretamente no alcance da mulher às posições de liderança e aos cargos de maior prestígio.

Cabe ainda ressaltar que, conforme se confirma na academia, acaba existindo também por parte das organizações uma relevante referência à identidade ao se tratar da diversidade. Observa-se nesse sentido, que as políticas de gestão da diversidade acabam sendo direcionada para os grupos, levando em consideração na maioria das vezes, fatores como a história, a cultura, ou seja, a maioria das práticas observadas através dos discursos institucionais levam em consideração as singularidades do indivíduo e, por conseguinte do grupo ao qual este faz parte. O que acaba aproximando, nesse contexto a visão acadêmica das práticas organizacionais.

O quadro9 resume as práticas de gestão da diversidade focadas em gênero, divulgadas pelas empresas que figuraram nas publicações da Revista Exame e na pesquisa apresentada na Harvard Business Review Brasil.

<b>Empresa</b>	<b>Conceito de Diversidade</b>	<b>Motivação para Gestão da Diversidade</b>	<b>Foco das práticas de Gestão da Diversidade</b>
<b>Accor</b>	Raça, gênero, religião, opção sexual, classe econômica, condições físicas	Vantagem competitiva, Justiça Social	Ambiente de trabalho justo Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Avon</b>	Raça, gênero, etnia e orientação sexual	Vantagem Competitiva, Justiça Social	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Magazine Luiza</b>	Raça, gênero, portadores de deficiência, idade, cultura e costumes	Justiça Social, Vantagem Competitiva	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Combate à violência contra mulheres, crianças e adolescentes Desenvolvimento de carreira. Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Mastercard</b>	Raça, gênero, etnia, orientação sexual e idade	Vantagem Competitiva	Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Merck</b>	Raça, gênero, cor, nacionalidade, idade, religião, orientação sexual e portadores de deficiência	Vantagem Competitiva	Ambiente de trabalho justo
<b>Nissan</b>	Raça, gênero, etnia, idade, estilo de vida, cultura e experiência acadêmica.	Vantagem Competitiva	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Serasa Experian</b>	Raça, etnia, gênero, religião, classe social, idade, orientação sexual, capacidade física	Justiça Social	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães
<b>UNIMED VTRP</b>	Raça, ideologia política, orientação sexual, religião, idioma, faixa etária, incapacidade mental ou física e gênero	Justiça Social	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães

Quadro9 -A Diversidade observada nas Organizações – Investigação das práticas divulgadas.

Fonte:Organizado pelo autor

## 8.2 Comparação dos resultados dessa pesquisa com os resultados obtidos em pesquisas anteriores

Uma vez realizada a investigação dos conteúdos divulgados nos websites das oito empresas tidas como detentoras de práticas voltadas a gestão da diversidade, com destacada atuação na questão gênero, apresenta-se agora uma comparação das percepções obtidas nessa pesquisa com os resultados de duas pesquisas anteriores. Para tanto se utiliza nessa

comparação, os resultados apresentados na dissertação de mestrado de Rodrigo Hübner Mendes, sob orientação do Prof. Dr. Peter Spink, na Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo no ano de 2005, onde o autor elabora um retrato contendo uma revisão teórica realizada através da análise de artigos acadêmicos de grande impacto, publicados em grandes periódicos relacionados ao tema diversidade e uma investigação sobre as abordagens adotadas por organizações reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade, além de apresentar propostas de modelos conceituais para o entendimento da diversidade.

O outro trabalho utilizado como base para comparação foi a Tese de doutorado de Victor de la Paz Richarte Martinez, sob a orientação do Prof. Dr. André Luiz Fischer, na Universidade de São Paulo (USP) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, no ano de 2013, onde o autor traz um denso levantamento teórico sobre diversidade e os aspectos que circundam o tema, além de trazer também uma investigação junto a empresas brasileiras e espanholas referente a prática dessas empresas frente a diversidade presente, focando mais especificamente na gestão de pessoas e grupos (microgestão de RH).

Para facilitar a comparação dos resultados obtidos nas pesquisas foi elaborado um quadro, como segue:

Autor / Pesquisa	Questão de pesquisa e objetivos	Metodologia	Resultados
<p>Bastos(2014), Centro Universitário da FEI</p> <p>Gestão da Diversidade nas melhores empresas para mulheres trabalharem: Investigação a partir das práticas divulgadas.</p> <p>A pesquisa traz como proposta a investigação a respeito do diálogo teórico que abarca o conceito de diversidade e como esse conceito é tratado pelas organizações.</p>	<p>a) Qual é o diálogo teórico atual que abarca o tema diversidade, bem como os aspectos que permeiam o assunto?</p> <p>b) Como as organizações tidas como as melhores para as mulheres trabalharem compreendem diversidade?</p> <p>Apresentar o Estado da Arte sobre diversidade nas organizações.</p> <p>Compreender como as empresas entendem diversidade, de acordo com o que divulgam em seus <i>websites</i>.</p>	<p>Qualitativa, envolvendo:</p> <p>a) revisão bibliográfica;</p> <p>b) análise de documentos públicos das empresas reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade; e</p> <p>c) comparação dos resultados obtidos com os resultados de pesquisas anteriores.</p>	<p>O conceito de diversidade na ótica das organizações vem permeado de vários elementos, acompanhando o diálogo acadêmico para esse constructo.</p> <p>A motivação das organizações para gerir a diversidade vem, em sua maioria, da possibilidade de atração de vantagem competitiva, com algumas mencionando questões de justiça social.</p> <p>A iniciativa da organização em ir além do cumprimento das políticas de ações afirmativas pode se apresentar de maneira fundamental para o sucesso das práticas de gestão da diversidade</p>

<p>Martinez(2013), Universidade de São Paulo (USP) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.</p> <p>Diversidade, Voz e Escuta nas Organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas.</p> <p>A Pesquisa buscou investigar como as empresas brasileiras e espanholas lidam com a diversidade e se a gestão de pessoas e grupos, com sistema de voz pode ser um componente significativo na gestão da diversidade.</p>	<p>a) Há espaço para se adotar o subsistema de voz organizacional, se os programas de diversidade nas organizações são feitos pelo RH e orientados pelas diretrizes da alta liderança?</p> <p>b) Se já existe, quais foram e são seus efeitos na organização, nos grupos e para as pessoas?</p> <p>c) Se não, por que até agora não aconteceu e qual a sua dificuldade?</p> <p>Analisar se, por meio da voz dos empregados e da gestão de pessoas e grupos, o campo da microgestão de RH colabora para que a gestão da diversidade promova um ambiente de inclusão e integração das pessoas no ambiente de trabalho.</p>	<p>Qualitativa, exploratória, sob o paradigma construtivista, envolvendo:</p> <p>a)revisão bibliográfica;</p> <p>b) entrevistas individuais e em grupos; e</p> <p>c) análise e observação de documentos corporativos.</p>	<p>A microgestão de RH pode colaborar com a efetividade das práticas organizacionais.</p> <p>Existe a necessidade da capacidade de escuta organizacional como componente de um sistema de voz que facilite o diálogo na empresa.</p> <p>O diálogo na empresa estimula a confiança e propicia melhor clima de trabalho para as pessoas na organização (MARTINEZ, 2013)</p>
<p>Mendes (2005), Fundação Getúlio Vargas -Escola de Administração de Empresas de São Paulo</p> <p>Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial</p> <p>A pesquisa buscou comparar as práticas organizacionais com a produção acadêmica acerca do tema diversidade.</p>	<p>Contribuir para o desenvolvimento de modelos conceituais sobre a diversidade humana nas organizações, capazes de abranger as diferentes perspectivas observadas na área acadêmica e na prática empresarial (MENDES, 2005).</p>	<p>Qualitativa, envolvendo três etapas: a) revisão bibliográfica; b) análise de documentos públicos de empresas de grande porte; e c) entrevistas com especialistas (MENDES, 2005).</p>	<p>Análises indicam ambiguidade: Relativa similaridade quanto ao conceito de diversidade, na academia e nas organizações.</p> <p>Distanciamento quanto aos impactos da promoção de um ambiente de trabalho mais heterogêneo. Acadêmicos concentram seus estudos na perspectiva de performance, estando a dimensão da justiça em segundo plano. As empresas dedicam atenção a tais dimensões. Adotam um discurso simplista sobre performance e negligenciam os potenciais problemas decorrentes da diversidade (MENDES, 2005).</p>

Quadro 10 - Comparação dos resultados com pesquisas anteriores  
Fonte: Organizado pelo autor

O quadro sintetizou as principais contribuições dessa pesquisa, bem como os resultados apresentados por Mendes (2005) e por Martinez (2013) no sentido de se compreender a gestão da diversidade e sua relação com as organizações.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado em alguns trechos nessa pesquisa, uma série de variáveis tem elevado a importância do tema diversidade, que se apresenta de maneira cada vez mais significativa num contexto social, dado as possibilidades de contatos das pessoas com novas culturas, novos costumes e comportamentos, além de outros fatores e, de igual maneira no ambiente organizacional, uma vez que este acaba refletindo, de certa forma, o contexto social onde a organização está inserida. Partindo desse cenário, as questões de pesquisa “Qual é o diálogo teórico atual que abarca o tema diversidade, bem como os aspectos que permeiam o assunto?” e “Como as organizações tidas como as melhores para as mulheres trabalharem compreendem diversidade?” nortearam essa pesquisa.

E sob esse norte, os objetivos de apresentar o Estado da Arte sobre diversidade nas organizações, bem como o de compreender como as empresas entendem diversidade, de acordo com o que divulgam em seus *websites*, foram alcançados.

Ou seja, essa dissertação alcançou êxito em sua proposta, pois conseguiu-se investigar as questões de pesquisa e explorar os objetivos, uma vez que se apresentou a investigação teórica sintetizando o diálogo existente acerca do tema diversidade e relacionaram-se os entendimentos das organizações com relação a essa temática.

Dessa forma, partindo da proposta dessa pesquisa de apresentar-se sob a triangulação envolvendo o levantamento do referencial teórico, a investigação e análise dos conteúdos divulgados nos *websites* das organizações reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade, além da comparação dos resultados obtidos nessa pesquisa com outras duas anteriores, pode-se concluir que essa dissertação contém aspectos convergentes com os apresentados por Mendes (2005) e por Martinez (2013).

Cabe ressaltar que se pode identificar tanto nessa pesquisa como nas duas anteriores a ampla variedade de aspectos quando se trata do constructo para o tema diversidade, tanto por parte da academia, como no entendimento desse tema por parte das organizações. Pode-se entender que, para a academia, o tema continua em constante evolução dado o grande número de aspectos envolvidos quando se fala de diversidade. Da mesma forma as organizações, sobretudo as que atuam com práticas em algum grau de envolvimento com as questões ligadas a diversidade, compreendem um leque de diversos fatores quando tratada a temática da diversidade, o que leva a crer numa assimilação do que é entendido pela academia nesse sentido.

Ainda sobre a conceituação ampla de diversidade, e fazendo menção a uma das propostas dessa dissertação de apresentar o estado da arte sobre o tema, pode-se observar também como ponto de similaridade dessa pesquisa junto às outras duas, o fato da diversidade estar fortemente relacionada à identidade. E isso parece indicar um aspecto relevante no tema diversidade nas organizações, uma vez que a diversidade é marcada ou torna-se presente pela percepção visual das diferenças (MENDES, 2005), que por sua vez só é relativamente percebida quando um indivíduo ou grupo é identificado (MARTINEZ, 2013).

Por outro lado, essa dissertação trouxe um conjunto de 90 empresas mapeadas (de onde foram eleitas as 8, que representam a amostra desse universo), o que indica a existência de diferentes práticas de gerenciar a diversidade presente, compondo uma espécie de mosaico de ações e iniciativas em prol da diversidade, conforme comparações. Essa pesquisa buscou contribuir com uma visão ampla e sistemática das práticas de diversidade.

A diversidade presente nas organizações brasileiras acaba refletindo, em parte, a situação social das minorias no Brasil, onde, por sua vez se observa a dificuldade em reverter ou melhorar esse cenário utilizando-se das políticas de ação afirmativas (como a lei de cotas para negros nas universidades, por exemplo). Contudo, pode-se entender que o poderio para avançar positivamente para um cenário social de respeito e valorização da diversidade se encontra exatamente nas organizações que podem, a partir de programas efetivos de gestão da diversidade, repercutir as boas práticas de tratamento da diversidade e contribuir com a diminuição da desigualdade (no caso do incentivo e valorização da mulher no mercado de trabalho, por exemplo).

Diante dessas considerações, pode-se entender que essa pesquisa traz contribuições tanto sob o ponto de vista acadêmico como sob o ponto de vista profissional. Partindo então do ponto de vista acadêmico, essa dissertação é apresentada como um esforço adicional neste campo de conhecimento. Já no aspecto profissional, a contribuição se dá através da expansão do conhecimento referente o tratamento do tema, entendendo que essa pesquisa pode esclarecer aspectos relevantes aos profissionais do mercado que atuam com a diversidade.

Como aspectos que se apresentam como limitações da presente pesquisa, podem-se assinalar o tempo e os recursos, o que fez com que a pesquisa cumprisse, em parte, com as expectativas iniciais. Nesse sentido, pode-se afirmar que com mais tempo e recursos a realização de entrevistas com especialistas seria de grande valia para essa pesquisa. E por fim, entende-se que o amadurecimento com relação ao tema diversidade poderia ter proporcionado um aprofundamento teórico adicional no desenvolvimento e desfecho dessa pesquisa.

Em complemento, entende-se que o tema diversidade pela complexidade que o envolve, apresenta algumas sugestões para pesquisas futuras, podendo estas partir dos resultados obtidos nessa pesquisa. Dessa forma, poder-se-ia investigar as práticas de diversidade relacionadas ao grau de pressão sofrido pelas organizações detentoras dessas práticas, ou ainda, estudos envolvendo os aspectos gênero e raça, como as práticas organizacionais e percepções das colaboradoras no que se refere à participação da mulher negra nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ACCOR. 2013. Disponível em: <<http://www.accor.com/en/news/accor-launches-its-international-womens-network-women-at-accor-generation.html>>. acesso: Ago, 2013.

AGÓCS, C.; BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences, **International Journal of Manpower**, v. 17, p. 4-5, 1996.

AGUIAR, Gardene Souza de, SIQUEIRA; Marcus Vinícius Soares. Diversidade Cultural no Trabalho: Os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 20-29. São Paulo, 2004.

AVÓN. 2013. Disponível em: <<http://www.avoncompany.com/aboutavon/avonmarkets.html>> acesso: Set. 2013.

BRUNSTEIN, Janett;, COÊLHO JR.; Pedro Jaime. **Gênero e Diversidade: “o Jeitinho”** da Construção Social da Carreira da Mulher Executiva Atuante em Universo Profissional de Predomínio Masculino. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 30... 2006, Paraná, 2006

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro; GIL, Jacqueline. Gestão da Diversidade, Gênero e ação coletiva nas organizações. Um Estudo de caso etnográfico de um grupo de mulheres. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

COSTA, Silvia Generali da; FERREIRA, Carolina da Silva. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença de lacunas na última década. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006, Paraná. **Anais...** Paraná, 2006.

COX JR, Taylor H. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. **Academy of Management Executive**, v.13, 68-80, 1999.

EASLEY, C. A. Developing, valuing and management diversity in the new millennium. **Organization Development Journal**, v. 19, p. 38-50, 2001.

FELLOWS, Amanda Zauli. **Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados: um estudo sobre igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens**. 167 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural – experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3. São Paulo, 2000.

GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme; ALVES, Mario Aquino. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROYSBERG, Boris; CONNOLLY, Katherine. Grandes Líderes que fazem o “mix” da diversidade funcionar. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 91, n. 9, p. 50-58, Set. 2013.

HANASHIRO, Darcy Mitiko; GODOY, Arilda Schmidt. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. D. **Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas**. III EnEO. Atibaia: Anais III EnEO, 2004.

HENDERSON, Patricia Araújo, FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

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

LAKATOS, Imre. **Falsificação e Metodologia dos Programas de Investigação Científica**. Lisboa: Edições 70, 1999.

LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America. Homewood, IL: Business One Irwin**, 1991.

MADEIRA-SAJI, Genilda Sandra. **Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro**. 62 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

MAGAZINE LUIZA. 2013. Disponível em:  
<[http://conteudo.magazineluiza.com.br/pdf/relatorio\\_ml.pdf](http://conteudo.magazineluiza.com.br/pdf/relatorio_ml.pdf)>, acesso: Ago 2013.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de caso em empresas brasileiras e espanholas**. 438 f. 2013. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MASTERCARD. 2013. Disponível em:  
<<http://www.mastercard.com/corporate/responsibility/leading-by-example.html>> acesso: Set. 2013.

McGRAPH, 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. **Diversity**

**in work teams:** research paradigms for a changing workplace. Washington, American Psychological Association, 1999.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade Humana nas Organizações:** Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. 105 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

MERCK. 2013. Disponível em: <<http://www.merck.com/index.html>> acesso Set 2013.

MOREIRA et. al. O Trabalho para os Portadores de Necessidades Especiais: Um Caminhar pela Diversidade através dos Conceitos de Poder, Minoria e Deficiência. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2009, Paraná. **Anais...** Paraná, 2009.

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

NISSAN MOTOR COMPANY. 2013. Disponível em: <<http://www.nissan.com.br/#mundo-nissan/no-mundo>> acesso Set 2013.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEEG, S.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334 – 360

O COMPROMISSO das Empresas com a Valorização da Mulher. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

OLIVEIRA, Josiane Silva de. Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizações brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31.. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio

de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

PERFIL Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

QUEIROZ, Helena Maria Gomes et. al. Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

**PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2003.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2004.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2005.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2006.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2007.

SERASA EXPERIAN. 2013. Disponível em:

<[http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia\\_01117.htm](http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia_01117.htm)> acesso Ago 2013.

THOMAS JR., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro.** São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 107-118, 1990.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

UNIMED. 2013. Disponível em:

<[http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=53762&cd\\_secao=53737&cd\\_materia=350420](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=53762&cd_secao=53737&cd_materia=350420)>acesso Set 2013.