

# APONTAMENTOS INICIAIS SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE: DILEMAS E SIGNIFICADOS

Paula Suemi Souza Kuabara\*

Maria Iolanda Sachuk\*\*

**RESUMO:** A diversidade é um tema que, ao longo do tempo, também ganhou relevância nas ciências administrativas, haja vista a implantação da gestão da diversidade nas organizações contemporâneas. Percebe-se que a adoção da gestão da diversidade não ocorre somente por questões de formalidade, devido às exigências legais, mas também pelo fato de se reconhecer a importância da existência da interação do *mix* de pessoas de diferentes identidades, para desenvolver a criatividade e a facilitação da resolução de problemas a partir de diferentes perspectivas dos membros organizacionais. O presente artigo teve como objetivo fazer um levantamento bibliográfico sobre a origem da gestão da diversidade, bem como os seus dilemas e significados. Ao final do artigo foram apresentados os resultados da pesquisa, e o mais importante deles foi o de que o gerenciamento efetivo da diversidade contribui para tornar o ambiente inovador, fornecendo subsídios para a estratégia organizacional de modo a criar uma vantagem competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diversidade; Gestão da diversidade; Relações de trabalho.

---

\* Discente do Curso de Administração pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. E-mail: lyllet@hotmail.com

\*\* Docente; Doutora do Curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. E-mail: misachuk@uem.br.

## SHORT NOTES ON THE ADMINISTRATION OF DIVERSITY: DILEMMAS AND MEANINGS

**ABSTRACT:** As may be surmised from the number of diversity administration in contemporary organizations, the theme of diversity has acquired relevance in administration sciences. Diversity administration does not merely occur for formality's sake, due to legal requirements, but especially for the acknowledgement of the importance of interactivities among people of different identities. The latter is undertaken for the development of creativity and for facilitating the solution of issues from different perspectives by organizational members. Current essay consists of a bibliographical survey on the origin of diversity administration, its dilemmas and meanings. Results of the research are given, together with the most important of all, or rather, true diversity administration contributes towards an innovatory environment with the provision of subsidies for the organizational strategy with competitive advantages.

**KEYWORDS:** Diversity; Diversity administration; Labor relationships.

### INTRODUÇÃO

Diversidade é um conceito multidimensional que pode abranger as diferenças individuais em nível étnico-racial, do gênero, da orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais. Estas características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis. Então, pode-se considerar que a diversidade se refere às formas nas quais os indivíduos diferem, quer em termos de bases pessoais, quer em termos

de características relacionadas com a organização na qual atua (GOMES et a., 2008).

Para Fleury (2000), a diversidade é conceituada como um *mix* de pessoas de diferentes identidades interagindo em um mesmo sistema social, sendo composto por grupos de minoria e de maioria os quais ao longo da história obtiveram vantagens perante a sociedade tanto em termos econômicos quanto de poder em relação aos outros. Assim, este é um tópico que pode ser estudado a partir de diferentes aspectos, pois, os padrões culturais que expressam os valores e relações de poder, precisam ser analisados conjuntamente, seja em nível de sociedade, de grupo ou indivíduo, ou organizacional.

A definição sobre como pode ser classificada a diversidade pode abranger duas faces distintas; a primeira, em que se considera a diversidade nas organizações como sendo fruto da inter-relação de grupos considerados prejudicados no âmbito da interação social e política como mulheres, pessoas de cor e imigrantes; por outro lado, há pesquisadores que consideram a diversidade a partir de características como: incapacidade mental ou física, orientação política, estado civil, bem como outras características que possam denotar diferenças entre os trabalhadores de uma organização (SPATARO, 2005).

No entanto, para Spataro (2005) essas duas linhas de pensamento podem ser consideradas válidas, uma vez que se aproximam os argumentos sobre cada perspectiva, demonstrando que a gestão da diversidade, para aproveitar os benefícios oriundos das diferenças entre os membros organizacionais, precisa reconhecer a possibilidade de que a diversidade pode ser percebida além de características, como raça ou sexo, e, para tal, os gerentes não devem limitar o escopo das diferenças entre os membros

organizacionais somente visando à justiça social, mas também ter em vista as consequências dessa interação para o próprio negócio.

Martinez (2008) atenta para as consequências da interação entre os indivíduos, uma vez que a diversidade faz parte da natureza e as características e produções humanas são os fatores que distinguem os indivíduos uns dos outros em suas relações. Assim, somando a distinção encontrada nos indivíduos e a convivência coletiva, nem sempre as interações ocorrem de maneira harmoniosa e, muitas vezes, são necessários alguns ajustes nesta relação para que não se incorra em segregação e exclusão social.

Segundo Bateman e Snell (1998), o conceito de diversidade é utilizado de modo amplo, pois abrange muito mais que o gênero e cor da pele; incluem-se, também, todos os tipos de diferenças, tais como: filiações religiosas, idade, condições de deficiência, experiência militar, orientação sexual, classe econômica, nível de escolaridade, estilo de vida, além da raça, etnia e nacionalidade.

Essas premissas abrangentes apontadas por Bateman e Snell (1998) indicam, segundo Nkomo e Cox Jr. (1998), que o termo diversidade tem sido usado para caracterizar que todas as pessoas possuem diferenças individuais. Desta forma, seria explicado o individualismo muitas vezes observado nas ideias que permeiam muitas organizações. No entanto, abordagens que restringem a diversidade somente a características como raça, etnia e gênero, são invariavelmente interpretadas como se referindo apenas a membros de um gênero específico ou grupos minoritários.

Este âmbito refere-se principalmente à categorização social baseada na estereotipagem e nos conflitos intergrupais, focada em apenas uma dimensão de identidade como raça, sexo ou nacionalidade. Porém,

pesquisas mostram que esse foco está sendo ampliado, pois abrange com mais atenção a multifacetada natureza das identidades sociais. Assim, a diversidade tem sido estudada a partir das perspectivas dos próprios indivíduos, bem como o impacto da diversidade do grupo em relação à dinâmica grupal, o que torna mais complexo seu entendimento, uma vez que se reconhece que a diversidade reside em cada membro do grupo. (BODENHAUSEN, 2009).

Assevera Thomas Jr. (1997) que o conceito sobre diversidade encontra-se incompleto, uma vez que se questiona sobre que tipo de diversidade se quer caracterizar. Existe a possibilidade de se referir à diversidade a partir de diferentes aspectos; estes podem incluir como base a filiação a grupos sociais e demográficos ou como as individualidades afetam as relações no ambiente organizacional.

Dessa forma, a diversidade abrange premissas que conduzem a diferentes definições orientadas para a inclusão; todavia, ao focar as atenções ao grupo minoritário, pode-se incorrer na discriminação positiva. Assim, é necessário equacionar a diversidade de modo a abranger não somente os grupos considerados minoritários, mas compreender as diferenças e examinar onde a cultura, a estrutura e os sistemas podem ser modificados visando refletir o caráter diversificado de seus funcionários. (THOMAS JR., 1997).

Em face do acima exposto e com o objetivo de fazer um levantamento bibliográfico sobre a origem da gestão da diversidade, bem como os seus dilemas e significados, levantou-se a seguinte questão: De que forma as organizações contemporâneas gestionam a diversidade?

Para esta pesquisa de cunho bibliográfico adotou-se como critério

a coleta de dados secundários, por meio da observação direta em livros e artigos científicos que tratassem sobre o tema diversidade, com ênfase naqueles que trouxessem o tema para o âmbito das organizações.

## **2 GESTÃO DA DIVERSIDADE**

As empresas começaram a adotar a gestão da diversidade visando desde a prática de uma responsabilidade social, até a tentativa de tornar o ambiente organizacional mais inovador e composto por perfis diferentes que contribuiriam para sua estratégia organizacional. Dessa forma, a implantação da gestão da diversidade procura além do sucesso organizacional, a adaptação ao perfil do cliente, diminuição da rotatividade da mão de obra, melhoria da produtividade, aumento da satisfação no trabalho, menor vulnerabilidade legal, imagem corporativa valorizada. (PACHECO, 2002).

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade tem sido defendida sob dois pontos básicos. O primeiro ponto revela que os programas pautados na diversidade, voltados ao ambiente interno das empresas, seriam socialmente mais justos que as políticas de ações afirmativas iniciada nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970, durante as lutas por direitos civis. Isso se deve ao fato de os programas voltados para a diversidade terem como embasamento a meritocracia e não o favorecimento, como ocorria nas ações afirmativas. Em segundo lugar, um bom gerenciamento da diversidade organizacional teria como resultado a criação de vantagem competitiva, elevando o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, devido à combinação de indivíduos com experiências e habilidades distintas.

Os primeiros artigos de relevância relacionados à gestão da diversidade nos Estados Unidos são do início da década de 90, com destaque para o trabalho de R. Roosevelt Thomas. Esses trabalhos assinalam que essa prática administrativa resulta no restabelecimento do princípio meritocrático, e em benefícios econômicos, tanto para os indivíduos, quanto para as organizações, sem que haja qualquer sentido político explícito. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A implantação da gestão da diversidade nas organizações tem sido estimulada por motivos que vão desde a responsabilidade social até o intuito de tornar o ambiente mais inovador. Para tal, a gestão da diversidade procura reunir nas organizações, indivíduos com perfis, formações, raça, idade gênero e experiências distintas. Isso porque o ambiente de grande competitividade que impõe novos desafios e demandas às organizações, como exigências para o seu sucesso e sustentabilidade dos negócios. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

A valorização da diversidade é relacionada à responsabilidade social, devido ao seu objetivo de procurar reduzir as diferentes formas de discriminação observada nas organizações, seja qualquer tipo de atitude que venha a prejudicar uma minoria ou um grupo pequeno de indivíduos, como a exclusão de raças em um processo seletivo. Assim, a missão da prática da gestão da diversidade está na responsabilidade que as organizações têm perante a sociedade em não discriminar ou fazer distinção de pessoas, tendo como papel trabalhar as diferenças entre os indivíduos a fim de que nenhum fique excluído da sociedade. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

A inclusão de trabalhadores com necessidades especiais ou de diferentes culturas nas organizações implica em uma diversidade notável

de trabalhadores. Esse fato tem aumentado a discussão sobre como essas diferenças podem ser agrupadas e de que forma impactam na performance do trabalho dos indivíduos, uma vez que a inclusão da diversidade e sua gestão têm sido vista como uma necessidade premente nas organizações, devido ao ambiente na qual se inserem. Essas transformações no ambiente de trabalho provocam mudanças e oportunidades, tanto em nível organizacional, quanto individual. (SPATARO, 2005).

Outro aspecto a ser tratado sobre a diversidade está relacionado aos custos advindos de uma política precária de gestão da diversidade, pois a falta de integração entre os diversos grupos traz como consequência à operacionalização das atividades diárias, um aumento do conflito e da rotatividade. Assim, a compreensão da diversidade favorece as organizações no que concerne ao potencial oferecido por essa força de trabalho. Pois, considerando a imparcialidade no processo de contratação e a minimização dos custos com a integração dos membros a organização, pode obter um efeito positivo em sua reputação, atraindo membros com grandes qualificações dos mais diversos grupos, tornando-se mais flexível e criativa, dado a diversidade encontrada entre seus membros. (SPATARO, 2005).

Segundo Fernandes (2006), nas diferenças de cada indivíduo é que se encontra a propulsão para o desenvolvimento de novas formas de interação entre o sujeito e o meio. No entanto, a noção de identidade tem criado distinções de condições de vida, o que desfavorece o reconhecimento da diversidade como característica fundamental do indivíduo.

O preconceito e a segregação de pessoas portadoras de deficiência muitas vezes se apresentam como resultado da relação entre identidade e diferença, principalmente perante uma sociedade que busca estabelecer



um padrão de “normalidade”. Assim, pessoas com deficiência não se enquadram na identificação do padrão estabelecido, são colocadas em um lugar social de diferenciação, o que, muitas vezes, significa a impossibilidade do exercício próprio à vida humana. (FERNANDES, 2006).

O argumento para a segregação e o preconceito neste caso é relacionado à desqualificação e não à distinção, fazendo com que a diversidade se apresente como algo desigual, em desacordo ou como um desvio. Desconsidera, deste modo, que o conjunto de distinções apresentadas por cada indivíduo e o seu conjunto constituem o mundo social. Isso faz com que surja uma linha que separa a categoria dos “iguais” e a categoria dos diferentes, demarcando fronteiras que dividem os que permanecem e os que ficam de fora, estigmatizando aqueles que se diferenciam. (FERNANDES, 2006).

Para Saraiva e Irigaray (2009), as políticas de inclusão adotadas por algumas organizações não conseguem atingir seu objetivo final. Isso porque sugerem que a gestão da diversidade constitui-se apenas de um discurso empresarial elaborado para a adesão de empregados, projetando sua imagem como uma organização socialmente responsável, no intuito de suscitar a admiração de seus consumidores e do mercado em que atua.

Dessa forma, apesar da perspectiva de que a implementação dessas políticas possa promover casos bem-sucedidos de gestão da diversidade, principalmente a partir da perspectiva dos grupos não diretamente afetados, isso não implica em uma efetividade da implementação. Embora formalizadas as políticas de gestão da diversidade, faz-se necessário atentar para o preconceito arraigado dos membros organizacionais, a ausência de um senso coletivo voltado para a diversidade e a permissividade dos gestores em demonstrar preconceitos velados que prejudicam sua

efetividade. (SARAIVA e IRIGARAY, 2009).

A administração da diversidade pode representar um paradoxo à medida que se observa que, mesmo entre os membros de um determinado grupo que partilhem de valores e atitudes em comum, existe a singularidade representada pela personalidade, experiências de vida de cada indivíduo. Assim, faz-se necessário ter consciência das características comuns a um grupo e, ao mesmo tempo gerenciá-los como indivíduos, utilizando essas diferenças para o benefício organizacional. (BATEMAN; SNELL, 1998).

De acordo com Bateman e Snell (1998), lidar com a diversidade não significa somente tolerar ou acolher tipos diferentes em um mesmo ambiente, pois faz-se necessário apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças como forma de contribuir para o benefício das pessoas envolvidas no processo, ter consciência das características comuns ao grupo, reconhecer e valorizar, ao mesmo tempo, suas particularidades.

As organizações que buscam promover a administração da diversidade envolvem-se em uma ação de forma a alterarem seus sistemas, estruturas e práticas administrativas, eliminando barreiras que possam impedir o pleno desenvolvimento do potencial de cada indivíduo. O objetivo dessas medidas é reconhecer a individualidade das pessoas e tratá-las, não de modo igualitário, mas tendo consciência das diferentes necessidades demandadas por cada indivíduo para o alcance do sucesso. (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para Bodenhausen (2009), indivíduos com um senso mais desenvolvido da complexidade da diversidade do ambiente no qual estão inseridos, possuem mais capacidade de lidar com a diversidade cognitiva das habilidades e conhecimentos de cada um dos membros

para o desenvolvimento das atividades grupais, proporcionando maiores benefícios na performance do grupo, pois isto facilita e contribui para a dinâmica interpessoal. A interação de grupos diversificados promove oportunidades, para os dos indivíduos desenvolverem maior criatividade e integração mais complexa sobre seu próprio conhecimento.

Segundo Oliveira e Rodriguez (2004), organizações inseridas em um ambiente heterogêneo estão mais propícias à inovação do que empresas que se encontram em ambientes homogêneos. A gestão da diversidade é entendida como a utilização dessa constatação em favor da empresa e na maximização de seus resultados. Deste modo, uma implementação da gestão da diversidade, quando bem programada, tem o potencial de desenvolver os membros organizacionais para engajar de modo construtivo maneiras diferentes de pensar e agir.

Para Bateman e Snell (1998), a administração eficaz de uma força de trabalho diversificada utiliza a promoção de programas de treinamento para a diversidade, que buscam identificar e reduzir possíveis preconceitos ocultos possui dois componentes básicos para o desenvolvimento das habilidades dos indivíduos com o objetivo de administrar uma força de trabalho heterogênea.

O primeiro componente para a eficiência da gestão da diversidade é a conscientização, com o intuito de promover a importância da consciência e valorização da diversidade, sensibilizando os indivíduos em relação às suas suposições, decisões e julgamentos que afetam o comportamento. Ao serem conscientizados, os membros organizacionais desenvolvem um entendimento maior da cultura da corporação, sobre as escolhas e exigências que afetam as oportunidades de progresso na carreira. Assim, a valorização da diversidade amplia o conhecimento sobre as regras e valores

culturais que podem não estar necessariamente formalizados e escritos dentro da organização, além de realizar os ajustes que forem precisos para benefício tanto dos indivíduos, quanto da organização. (BATEMAN; SNELL, 1998).

A formação de habilidades é o segundo componente que envolve os programas de treinamento da diversidade. Este tem por objetivo permitir que todos os funcionários e administradores desenvolvam as habilidades necessárias para o relacionamento intraorganizacional, que permita atuarem de forma eficaz junto aos clientes num ambiente diversificado. (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para Thomas Jr. (1997) é necessário que a organização adote uma postura que considere a complexidade ambiental e organizacional como um modo de contribuir para seu desenvolvimento, buscando relações sinérgicas entre todas as suas funções, principalmente à medida que a globalização ganhou espaço na pauta organizacional, não devendo conservar conceitos arcaicos e limitados sobre a diversidade, que possam tolher sua capacidade competitiva num ambiente cada vez mais propício a turbulências e volatilidade.

Segundo Tatlo e Özbilgin (2009), tem sido devotada uma grande atenção à distinção entre a equidade das oportunidades e a diversidade administrativa. Desta forma, a igualdade de oportunidades na carreira se refere à coordenação operacional das oportunidades baseadas em argumentos morais ou legais, enquanto a gestão da diversidade está ligada à estratégia que permite aprimorar o desempenho organizacional, fundamentada na heterogeneidade dos membros organizacionais.

No contexto da gestão da diversidade observa-se que a rede

organizacional e a estrutura organizacional, bem como as relações de poder estão presentes tanto no campo social quanto organizacional. Assim, enquanto a gestão da diversidade no campo social está ligada a questões referentes à dinâmica do mercado de trabalho, à amplitude das estruturas institucionais da diversidade e ao desenvolvimento organizacional, o campo organizacional diz respeito a aspectos como a cultura observada na organização, a forma como é estruturado o suporte e a gestão da diversidade. (TATLO; ÖZBILGIN, 2009).

Segundo Martinez (2008), a questão sobre lidar com o diferente causa impactos tanto nas pessoas quanto nos ambientes nos quais os indivíduos estão inseridos. Assevera que, para que a inclusão da diversidade ocorra de forma harmoniosa dentro do ambiente organizacional, é necessário que haja uma interação e ajuste entre o funcionário e a empresa. Para tal, a organização precisa criar práticas que divulguem sua política organizacional e, com isso, revelem seus valores culturais, com o intuito de tornar as relações com os indivíduos mais produtivas.

Assim, para Martinez (2008) a entrada de um novo indivíduo acarreta mudanças para uma organização, repercutindo não somente na esfera das relações interpessoais, como também na responsabilidade organizacional em relação à admissão desse profissional. Compete ao gestor conduzir esse processo dentro da organização; todavia, nem sempre estes estão preparados para administrar relações entre indivíduos diferentes no ambiente profissional.

Apesar de que nem sempre os gestores estão preparados para lidar com a diversidade, ela pode contribuir para melhorar a performance da organização por muitas razões, como, por exemplo, no desenvolvimento de resoluções de problemas. Pois, pessoas com diferentes perspectivas,

podem colaborar de modo mais satisfatório para a resolução de problemas a partir de uma visão mais ampla e, assim, auxiliando na compreensão do problema. A presença de diferentes perspectivas também auxilia no desenvolvimento das habilidades do grupo, ao considerar as diversas alternativas de interpretações que podem gerar criativas soluções para integrar as diversas perspectivas. Assim, como as diversas alternativas são consideradas, podem-se aumentar as possibilidades de antecipar os possíveis custos e benefícios das ações a serem implementadas, criando para a organização uma vantagem competitiva, pela diferenciação obtida pela inter-relação entre indivíduos distintos. (JACKSON; JOSHI, 2004).

Para este item coube apresentar as informações sobre a gestão da diversidade, e para o item seguinte coube apresentar as informações sobre a gestão da diversidade no Brasil.

### **3 GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL**

A gestão da diversidade é um tópico ainda pouco estudado no contexto brasileiro, apesar da grande diversidade cultural presente no país. Historicamente, os padrões culturais desenvolvidos no país se devem à grande miscigenação e diversificação formada pela sociedade por meio dos casamentos inter-raciais e pelo pensamento de que o trabalho braçal seria destinado às classes menos favorecidas economicamente. Este padrão de pensamento continuou vigente, mesmo depois do crescimento de uma classe média heterogênea oriunda da urbanização e industrialização do país. (FLEURY, 2000).

Apesar de o brasileiro apreciar sua origem diversificada, formada

pela inclusão de características culturais de diversos povos, idealizando uma sociedade sem preconceitos relacionados à raça ou cor, esta permanece estratificada e construída de forma contraditória, pois, mesmo declarando seu orgulho pela miscigenação racial existente no país e a valorização da diversidade cultural, ainda vigora o pensamento de que o acesso à educação e a posições de prestígio dentro da sociedade é definido a partir da origem econômica e racial dos indivíduos. (FLEURY, 2000).

A questão da gestão da diversidade no ambiente organizacional se deu primeiramente com a discussão sobre cotas raciais principalmente nas décadas de 1980 e 1990, devido à segregação dessa parcela da população do mercado de trabalho. No entanto, essas reivindicações foram substituídas, dando vez para as ações afirmativas. A prática das ações afirmativas no Brasil ficou evidenciada principalmente pelas ações iniciadas por subsidiárias de empresas norte-americanas que buscaram exercer algum tipo de responsabilidade social com ênfase na sociedade de minorias. (PACHECO, 2002).

As principais críticas relacionadas à gestão da diversidade no Brasil se encontram pautadas no histórico da implementação desses programas, uma vez que esses programas foram primeiramente implementados nas organizações brasileiras pelas multinacionais norte-americanas. Assim, no contexto norte-americano a gestão da diversidade se tornou uma prática difundida, no entanto, sua implementação não é fácil. Isso ocorre devido a três questões principais. Primeiramente, o ceticismo dos próprios membros organizacionais em relação aos programas e sua efetividade; em segundo lugar, a atitude preconceituosa em relação aos colegas e chefes beneficiários desses programas; terceiro, apontam-se as dificuldades em modificar as rotinas de recursos humanos para a adaptação e inclusão

da questão da diversidade na organização. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Ainda segundo Alves e Galeão-Silva (2004), no Brasil a gestão da diversidade apresentou um movimento crescente por influência principalmente das multinacionais norte-americanas, que iniciaram a adoção de programas de gestão da diversidade. Nas empresas brasileiras, esses programas são difundidos principalmente por meio dos movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social.

Para Alves e Galeão-Silva (2004), a transposição das práticas norte-americanas para o contexto brasileiro é, por si só, ideológica, já que estes procuram dar um caráter universal às práticas de gestão, sem, contudo considerar o momento histórico e social do país. Isso fica mais evidente porque o reducionismo do conteúdo ideológico das práticas da gestão da diversidade é somado à própria negação da existência de racismo e preconceito de gênero. Ao procurar implantar as políticas de gestão da diversidade sem as devidas adaptações, essa combinação cria contradições originais no Brasil, principalmente em empresa norte-americanas.

Faz-se necessária a climatização dos programas de gestão da diversidade ao contexto nacional, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. Esse problema está relacionado ao mito da democracia racial brasileira, que pressupõe uma negação das diferenças dado o alto grau de miscigenação, o que impede o reconhecimento da discriminação e a identificação dos negros a serem recrutados e selecionados. Por fim, para que haja a efetiva implementação da gestão da diversidade nas empresas nacionais é necessária que se afirme a própria existência da discriminação, pois, sem o reconhecimento não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.



(ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A diversidade pode ser definida como a interação de indivíduos com características distintas num mesmo ambiente social, podendo englobar aspectos pessoais relacionados à sua origem étnico-racial, gênero, capacidade física, religião, orientação profissional ou política, entre outras distinções que possam denotar diferenças entre os membros organizacionais, como também a relação entre indivíduos historicamente marginalizados do convívio e inter-relação social e política.

Com as mudanças observadas em um ambiente cada vez mais competitivo, tornou-se imperativo às organizações reverem suas formas de gestão como requisito para a sustentabilidade e o sucesso organizacional. A gestão da diversidade tem sido adotada por diversas empresas não apenas como uma forma de cumprir a legislação vigente de incluir um percentual de indivíduos historicamente excluídos do mercado de trabalho, como medidas efetivadas por cotas raciais, indivíduos portadores de deficiência ou grupos minoritários. Mas também, como forma de favorecer a organização, considerando o potencial oferecido por uma força de trabalho diversificada, uma vez que a incorporação de indivíduos com características distintas promove a oportunidade de um desenvolvimento maior da criatividade e a facilitação da resolução de problemas a partir das diferentes perspectivas dos membros organizacionais.

O gerenciamento efetivo da diversidade contribui para tornar o ambiente inovador, fornecendo subsídios para a estratégia organizacional

de modo a criar uma vantagem competitiva. Assim, ao considerar o modo como a diversidade dos indivíduos e as culturas podem ser mobilizadas, as organizações reconhecem e valorizam a diversidade e procuram inclusão de indivíduos com características distintas como fatores essenciais para o desenvolvimento das empresas e dos próprios indivíduos.

Lidar com o diferente causa impacto, tanto nas pessoas quanto nos ambientes nos quais os indivíduos se inserem. Para que a inclusão da diversidade ocorra de forma harmoniosa, é necessário que haja uma interação e ajuste entre o colaborador e a organização, com a criação de práticas que divulguem sua política organizacional, revelando seus valores culturais e procurando tornar as relações com os indivíduos mais produtivas.

A entrada de um novo indivíduo na organização repercute tanto na esfera das relações interpessoais, como na responsabilidade organizacional em relação à admissão desse profissional. Compete ao gestor conduzir esse processo dentro da organização, de modo a conceber que a diversidade pode contribuir para melhorar a performance da organização. Pois a presença de diferentes perspectivas também auxilia no desenvolvimento das habilidades do grupo, ao considerar que as diversas alternativas de interpretações podem gerar criativas soluções integrando perspectivas distintas, favorecendo, dessa forma, o desenvolvimento organizacional.

A revisão da literatura realizada propicia vislumbrar uma pauta de estudo para melhor discutir e compreender a relação entre a diversidade e as organizações. Assim sendo, apresentamos algumas questões para servirem como ponto de partida para futuras investigações sobre a gestão da diversidade nas organizações contemporâneas:

- De que forma as organizações contemporâneas vislumbram a implantação da gestão da diversidade?
- Como alinhar interesses organizacionais com políticas públicas relativas à inclusão social?
- Qual a percepção dos executivos sobre a gestão da diversidade?
- Quais os resultados efetivos nas organizações oriundos da adoção da gestão da diversidade?

## **REFERÊNCIAS:**

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 44, n. 3, p.20-29, 2004.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

BODENHAUSEN, G. V. Diversity in the person, diversity in the group: challenges of identity complexity for social perception and social interaction. **European Journal of Social Psychology**, v. 40, n. 1, p. 1-16, 2009.

FERNANDES, I. O lugar da identidade e das diferenças nas relações sociais. **Virtual Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/>

article/view/1032/811>. Acesso em: 09 dez. 2009.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set, 2000.

GOMES, S. et al. **A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas européias**. Portugal: Respons&Ability, 2008. Disponível em <<http://www.bcsdportugal.org/files/1658.pdf>> Acesso em: 18 out. 2009.

JACKSON, S. E.; JOSHI, A. Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. **Journal of Organizational Behavior**. v. 25, p. 675–702, 2004.

MARTINEZ, V. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo, SP: Atlas, 1998, v. 1.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUES, M. V. R. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL. DE ENGENHARIA. DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Abepro, 2004.

PACHECO, H. P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade

dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: CONGRESSO ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN. 2002, Bolívia. **Anais...** Bolívia: [S. n.], 2002.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Política de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behav. Sci. Law.**, v. 23, n.1, p. 21–38, 2005.

TATLO, A.; ÖZBILGIN, M. F. Understanding diversity managers' role in organizational change: Towards a conceptual framework. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 26, n. 3, p. 244-258, sept. 2009.

THOMAS JR., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo, SP: Futura, 1997.

*Recebido em: 20 maio 2010*

*Aceito em: 22 agosto 2011*