



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Curso de Administração

**DIVERSIDADE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS: MOTIVAÇÕES E
ESTRATÉGIAS**

Rennan Diniz Valverde dos Santos e Silva

DRE: 113068149

Rio de Janeiro – RJ

2018

RENNAN DINIZ VALVERDE DOS SANTOS E SILVA

DIVERSIDADE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS: motivações e estratégias

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro

2018

RESUMO

O trabalho abaixo descrito visa mostrar de que maneira a diversidade vem sendo vista pelas empresas brasileiras. De que maneiras as organizações têm aplicado, o que motiva e de que estratégia estão se munindo para tornar as empresas mais diversas. Através de dados e aplicações, o trabalho busca demonstrar a importância social da diversidade aplicada nos dias de hoje.

Palavras-chaves: diversidade, preconceito, empresas, ação afirmativa, gestão da diversidade.

ABSTRACT

The work described below aims to show how diversity has been seen by Brazilian companies. In which ways organizations have applied, what motivates and what strategy they're putting together to make businesses more diverse. Through data and applications, the work seeks to demonstrate the social importance of diversity.

Keywords: diversity, preconception, companies, affirmative action, diversity management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. OBJETIVO.....	7
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
4. O CONCEITO DE DIVERSIDADE	8
4.1 TIPOS DE DIVERSIDADE.....	9
4.1.1 DIVERSIDADE GERACIONAL.....	9
4.1.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO.....	10
4.1.3 DIVERSIDADE RACIAL.....	10
4.1.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.....	11
4.1.5 ORIENTAÇÃO SEXUAL.....	12
4.1.6 DIVERSIDADE RELIGIOSA.....	13
4.1.7 DIVERSIDADE CULTURAL.....	14
5. CONTEXTO.....	14
6. DIVERSIDADE COMO ESTRATÉGIA.....	15
6.1 AÇÃO AFIRMATIVA.....	15
6.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	18
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
8. REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

Diversidade nas empresas nunca foi tão discutido. Com a exponencialidade das redes sociais, o assunto ganhou novas proporções, gerando diariamente novas discussões e questionamentos da sociedade perante as empresas, seja no posicionamento da mesma em sua publicidade ou na sua força de trabalho. O fato é que, com a cobrança e a relevância do assunto, as empresas vêm abrindo os olhos para o tema, independente do viés intencional da questão.

As enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso país dão à responsabilidade social empresarial relevância ainda maior. A sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam, de maneira plena, atores e estimuladores da mudança. Cada vez mais as empresas se deparam com pressões sociais que lhes cobram, dentre outros assuntos: a conservação do meio ambiente, o respeito aos direitos trabalhistas e, o que será fruto de estudo desse trabalho, a diversidade como DNA de suas corporações.

Esta tendência em voltar-se para o tema também está associada às descobertas de estudos que relacionam a diversidade dos integrantes ao aumento da performance das equipes e, naturalmente, ao aumento dos resultados organizacionais. Portanto, a adoção de práticas de gestão da diversidade nas grandes empresas surgiram não apenas em decorrência de mudanças e pressões sociais e/ou políticas, mas, também, por questões estratégicas.

Mendes (2005) elencou motivos que deflagram a importância da diversidade nas organizações, sendo eles: globalização, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa. Além disso, Barta, Kleiner e Neumann (2012), deixa claro que empresas diversificadas atingem resultados financeiros superiores, o que faz com que a questão ganhe um novo peso e importância para o mercado.

O termo diversidade, no contexto organizacional, embora comumente seja associado apenas aos grupos de minoria como negros, mulheres e homossexuais, tem um significado muito mais amplo e abarca dimensões que incluem além de gênero, raça e etnia, outras tão relevantes quanto: religião, personalidade, experiência funcional, e origem geográfica, por exemplo. Desta forma, entende-se a diversidade como qualquer característica que possa influenciar a identidade de uma pessoa, ou a maneira pela qual ela trata os problemas e vê o mundo.

2. OBJETIVO

Esse estudo tem o intuito de explorar o entendimento da diversidade nos dias de hoje, aplicados ao contexto organizacional brasileiro. De que maneira a inserção da diversidade trás resultados e como as organizações estão munidas para se aplicar essa realidade.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O Instituto Ethos elaborou um manual cujo título é “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade” (ETHOS, 2000). Na apresentação do manual, a diversidade está associada à prática de responsabilidade social e à sua capacidade de agregar valor para a empresa. A diversidade é vista ao mesmo tempo como um princípio de cidadania e um valor estratégico, por ser uma demanda global e uma maneira de associar a ética à competitividade. Dentre os aspectos da temática da diversidade apontados no documento estão: gênero, raça e etnia, portadores de necessidades especiais, crenças e opiniões, idade e temas específicos (preferências sexuais, portadores do vírus HIV, alcólatras e dependentes de drogas).

Conforme Saraiva (2009), para a teoria da identidade social, os indivíduos tem uma tendência de classificar, em diferentes categorias, a si próprios, bem como aos outros indivíduos, o que gera efeitos sobre as interações humanas, e este processo implica em estereotipização e estigmatização. Este é um processo comum às minorias, especialmente negros, pessoas com

deformações faciais, pessoas com deficiência física, obesas, pessoas com necessidades mentais especiais, homossexuais e pessoas cegas. Ao mesmo tempo em que se categorizar pode ser uma simples classificação, pode se tornar um módulo de pré-conceito, podendo vir a se tornar um preconceito, muitas vezes velado pela sociedade.

Para Arruda, Whitaker e Ramos (2001), o reconhecimento do talento das pessoas, preservando os valores da organização, deve-se sobrepor à discriminação de sexo, raça, idade, região geográfica, nas políticas de recursos humanos. Para os autores, os negócios se desenvolvem cada vez mais de forma mais diversificada, não havendo espaço para discriminação de qualquer tipo. Apesar disso, podemos enxergar que ainda há muita discriminação no Brasil, em suas mais diversas esferas, inclusive no empresarial, fruto do estudo desse trabalho. Nesse caso, o preconceito é estrutural, exemplificado, muitas vezes, pela maior presença de homens em cargos de liderança nas corporações.

Uma pesquisa feita pela Society for Human Resource Management, entidade norte-americana ligada à área de recursos humanos, mostra que 63% dos executivos das 500 maiores empresas dos Estados Unidos encaram a diversidade como um caminho para a concepção de um ambiente de trabalho mais criativo. E 60% deles a compreendem como uma forma de atrair os melhores talentos do mercado (ORCHIS, YUNG E MORALES, 2002), o que prova a importância da diversificação estruturada das empresas pode vir a ser não apenas um cumprimento da responsabilidade social das empresas, mas também, uma vantagem competitiva.

Nesse sentido, trabalhar a diversidade nas empresas significa realizar profundas mudanças culturais. Fleury (2000) comenta que o foco das empresas precisa ser ideológico e mais estratégico. Para a autora, a política de gestão da diversidade pode adicionar valor ao negócio ao atrair e desenvolver novas competências, considerando que mudanças culturais permeiam a alma e a mente da organização. Conforme Werlang (2003, p.347), "...é preciso mudar a forma como a organização pensa e percebe a si mesma". Administrando as diferenças, gerindo a diversidade, a empresa pode tornar-se um forte embrião

de mudança na sociedade, consolidando a sua atuação no campo da responsabilidade social.

4. O CONCEITO DE DIVERSIDADE

Fleury (2000), diz que “a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Pode-se ainda colocar o que Eccel e Flores-Pereira (2008) lembram: “a diversidade é entendida como o que se afasta de uma identidade: homem branco, heterossexual e sem deficiências”. Ou seja, sob esta ótica, mulheres, não brancos, não heterossexuais, e pessoas com deficiência seriam todos classificados como pertencentes à categoria de diversidade.

Segundo o dicionário Aurélio, diversidade significa “*Variedade (em oposição a identidade); multiplicidade.*”. No latim, tem como significado “voltar-se em diferentes direções”, e relaciona-se a termos como abundância de coisas distintas e a divergência. Visto isso, o termo refere-se à variedade de grupos e indivíduos no ambiente em que a sociedade está inserida.

Ao falarmos de identidade, nos referimos ao conjunto de características que são comuns a certo grupo ou exclusivamente a um único indivíduo, tornando-o singular. O conjunto de diversas identidades constrói o que chamamos de diversidade.

Quando entramos nas organizações, é notável a atenção a grupos como negros, mulheres e homossexuais. Porém a palavra diversidade possui um significado muito mais amplo, muito ligado também a comportamento. Destaca-se então que a diversidade é tudo que influencie a identidade do indivíduo.

4.1 TIPOS DE DIVERSIDADE

4.1.1 DIVERSIDADE GERACIONAL

Batista e Galelli (2014, p.3) explicam que “o termo geração é utilizado com freqüência no sentido de classe e/ou de categoria de idade característica,

sendo comum destacar a presença da jovem geração, das gerações adultas e da velha e/ou antiga geração”.

Zemke (2008) explica que atualmente existe uma preocupação empresarial que se relaciona com estudos que apontam que há um choque de quatro gerações no ambiente corporativo: (i) Veteranos; (ii) Baby Boomers; (iii) Geração X; e, (iv) Geração Y. Salienta-se que, a diversidade de gerações é algo que vem crescendo atualmente, profissionais de até quatro gerações diferentes estão trabalhando num mesmo espaço organizacional e isso é fator para que ocorram diversos conflitos organizacionais.

4.1.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO

Diversidade de gênero está associada às comparações ou discriminações que ocorrem entre homens e mulheres não só no âmbito organizacional, mas também no meio social. A questão do gênero já é discutida amplamente há mais de um século. Estamos presenciando a mulher se inserir cada vez mais no mercado de trabalho, porém este cenário ainda não demonstra igualdade entre os gêneros.

Pinheiro e Gois (2012) afirmam que tais resultados ainda não significam uma equidade entre homens e mulheres, principalmente em relação aos salários, posicionamento hierárquico na pirâmide organizacional, oferta de benefícios sociais e trabalhistas, além de políticas especiais e específicas de retenção de talentos nas empresas e em organizações públicas.

Comprova-se, então, que as empresas contemporâneas vêm inserindo as mulheres dentro de seu corpo formal, porém elas ainda não vêm tendo muito destaque em cargos estratégicos.

4.1.3 DIVERSIDADE RACIAL

Discute-se a questão racial há mais de um século devido a um dos maiores crimes já cometido, a escravidão. A diversidade racial é proveniente das diferenças de raça entre as pessoas, pode ser distinguida entre brancos,

negros, pardos e amarelos. Hoje, já existem leis que defendem o direito de igualdade entre as raças, o que deflagra uma evolução nesse sentido.

Durante os anos 90, a globalização, o multiculturalismo, e o movimento pela responsabilidade social empresarial provocaram mudanças sobre como pensarmos e agirmos diante uma sociedade e um mercado cada vez mais diversos. No Brasil, esses desenvolvimentos junto às reivindicações do movimento negro e do movimento sindical colocaram em pauta as questões de discriminação e diversidade raciais e geraram um diálogo nacional em torno delas. As instituições públicas, privadas e as do terceiro setor começaram a assumir o desafio de diminuir a discriminação racial e ao mesmo tempo procurar maneiras de abraçar a diversidade racial que caracteriza o país. Surgiram ações afirmativas na forma de cotas raciais em algumas universidades e alguns Ministérios, estimulando ainda mais o debate. As empresas não podiam ficar fora da discussão por muito tempo e começaram a tomar medidas em resposta às cobranças da sociedade e/ou em função da disseminação de políticas e práticas de diversidade, oriundas de suas matrizes localizadas em países estrangeiros.

4.1.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

De acordo com a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência – ONU – Organização das Nações Unidas/ 2006, “as pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, intelectual (mental), ou sensorial (visão e audição) os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”.

- É um cidadão com os mesmos direitos de autodeterminação e usufruto das oportunidades disponíveis na sociedade;
- Deficiência não é sinônimo de doença e, portanto, uma pessoa não pode ter sua vida prejudicada em razão de sua deficiência.
- A pessoa com deficiência possui limitação ou incapacidade para o desempenho de atividades;

- Pode apresentar uma ou mais deficiências, percebida ao nascimento ou adquirida ao longo da vida;
- Existem doenças que embora não estejam enquadradas como deficiência, podem produzir direta ou indiretamente graus de limitação variados, destacamos os distúrbios de fala, da linguagem ou comportamentais e os transtornos orgânicos.
- A deficiência é um atributo do ser humano, como ser alto, baixo, gordo ou magro, sendo que as pessoas com deficiência fazem parte dessa diversidade, com os mesmos direitos e deveres dos demais cidadãos.

Freitas et alli (2004) relata que o processo de inclusão dos portadores de deficiência física começou após a Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), por causa dos soldados que voltavam da guerra com limitações físicas resultante dos confrontos nas linhas de batalha. Essa mudança começou nos serviços públicos que começaram a criar formas que ajudassem e melhorassem a mobilidade das pessoas com deficiência.

Os direitos da pessoa com deficiência estão garantidos não só pela Constituição Federal de 1988, mas também por meio da Lei n.º 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), bem como da Lei n.º 8.213/91. Esta última se destina a estabelecer a porcentagem de cargos dentro das empresas que deverá ser destinada às pessoas com deficiência.

Nesse sentido, é indiscutível o avanço trazido por referida lei, uma vez que se trata, de um estímulo à mudança cultural e comportamental da sociedade. Entretanto, o que há de se discutir é o risco migrarmos de uma visão de marginalização, que já tivemos no passado, para uma visão de assistencialismo, que não seja efetivamente inclusiva.

4.1.5 ORIENTAÇÃO SEXUAL

A Orientação Sexual refere-se à direção ou à inclinação do desejo afetivo de cada pessoa. De maneira simplificada, pode-se afirmar que esse desejo, ao direcionar-se, pode ter como único ou principal objeto pessoas do sexo oposto (heterossexualidades), pessoas do mesmo sexo

(homossexualidades) ou de ambos os sexos (bissexualidades). Esse conceito leva em consideração a esfera sexual humana, não se limitando apenas ao sexo, mas tudo que envolve a sexualidade, ou seja, experiências de vida, costumes, o modo de agir e as emoções.

De acordo com Pinheiro e Gois (2012), a questão da diversidade em relação à orientação sexual passou a ser um assunto a ser amplamente debatido em sociedade que priorizaram em seus valores a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos.

Kotlinski (2012) afirma que existem três âmbitos distintos de vivência social e expressão, sexo, identidade de gênero e orientação sexual, demonstrados por um indivíduo e que cada âmbito possui várias possibilidades. Reconhecermos todas essas possibilidades e ainda outras que podem surgir, é perceber a diversidade sexual, é respeitar a diversidade humana, contribuindo assim com uma sociedade justa, diversa, igualitária e cada vez mais livre.

4.1.6 DIVERSIDADE RELIGIOSA

Brasil acolhe diversas religiões diferentes, e todas têm liberdade de culto garantida pela Constituição Federal, sem espaço para a intolerância. De acordo com o Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há no País seguidores da fé católica, evangélica e espírita, do candomblé, umbanda, judaísmo, islamismo, hinduísmo, budismo e tradições indígenas, entre outras.

Segundo o IBGE, a religião com maior número de praticantes é a católica, 64,6% da população, enquanto os evangélicos vêm em segundo lugar, 22,2%. Os adeptos do espiritismo são 2,0% da população, enquanto os da umbanda e do candomblé representam 0,3%. Cerca de 107 mil pessoas seguem o judaísmo; 65 mil tradições indígenas; 35 mil o islamismo; e 5 mil o hinduísmo.

4.1.7 DIVERSIDADE CULTURAL

Diversidade cultural são os vários aspectos que representam particularmente as diferentes culturas, como a linguagem, as tradições, a culinária, a religião, os costumes, o modelo de organização familiar, a política, entre outras características próprias de um grupo de seres humanos que habitam um determinado território.

Atualmente, devido ao processo de colonização e miscigenação cultural entre a maioria das nações do planeta, quase todos os países possuem a sua diversidade cultural, ou seja, um "pedacinho" das tradições e costumes de várias culturas diferentes.

Com o intuito de tentar preservar a riqueza da diversidade cultural dos países, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) criou a "Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural".

5. CONTEXTO

Antes de entrarmos no contexto de mercado, precisamos desassociar os temas "diversidade" e "mercado de trabalho".

Constatando dados e fatos, é perceptível que o Brasil é um dos países mais preconceituosos do mundo. Em estudo feito apenas em escolas públicas, constatou-se que 99,3% dos funcionários, alunos e professores apresentaram algum tipo de preconceito, sendo o mais frequente o preconceito relacionado à portadores de deficiência (96,5%). De acordo com informações do Atlas da Violência de 2017, os negros possuem chances 23,5% maiores de serem assassinados em relação às outras raças. Além disso:

- A ONU afirmou no ano passado que das 16,2 milhões de pessoas vivendo em extrema pobreza no Brasil, 70,8% são afro-brasileiras;

- Somos o 5º país mais violento para mulheres no mundo, a cada 11 minutos uma mulher é estuprada;
- De acordo com um estudo realizado pelo Fórum Econômico Mundial, no ritmo atual seriam necessários 95 anos para que mulheres e homens atingissem situação de plena igualdade no Brasil;
- A cada 23 minutos um jovem negro é assassinado. Apenas 6% dos negros tem diploma universitário;
- A cada hora um gay é vítima de violência física no Brasil, e a cada 26 horas um gay é morto.

Entrando em dados de mercado, a taxa de desemprego entre os negros e pardos permanece superior a brancos. Estimativas da Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra) apontam que apenas 10% do grupo trabalham registrados. Já dados do Instituto Ethos registram que:

- Apenas 2% dos funcionários das maiores empresas brasileiras são pessoas com deficiência (o mínimo exigido pela lei);
- As mulheres representam 58,9% dos estagiários e apenas 13,6% das vagas executivas;
- As mulheres recebem 70% da massa salarial obtida pelos homens;
- Não existe um executivo de origem indígena nas empresas estudadas;
- 94,2% dos cargos executivos pertencem a brancos, enquanto apenas 4,7% dos negros ocupam cargos nesse nível.

6. DIVERSIDADE COMO ESTRATÉGIA

6.1 AÇÃO AFIRMATIVA

A ação afirmativa é definida como um conjunto de políticas que tem como objetivo a compensação e/ou diminuição das desigualdades entre grupos sociais no que diz respeito a herança histórica. Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22) definem as ações afirmativas como um conjunto de políticas específicas para integrantes de grupos socialmente excluídos ou que não possuam um acesso igualitário às diferentes oportunidades no trabalho, e tem como seu

objetivo permitir que pessoas pertencentes a grupos discriminados sejam capazes de competir igualmente por acesso bem como posições no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, as empresas precisam compreender que os fenômenos sociais - como a não-inclusão de certos grupos sociais nas empresas – não são naturais, e por esse fato, precisa existir uma atuação de modo a tratar o acesso à oportunidade, para que os grupos discriminados possam competir de forma igualitária. Como afirma Carmen Lúcia Antunes Rocha (1996), a ação afirmativa é um dos instrumentos possibilitadores da superação do problema do não cidadão, daquele que não participa política e democraticamente como lhe é assegurada na Constituição Federal, porque não se lhe reconhecem os meios efetivos para se igualar com os demais e como cidadania não combina com desigualdades, ela é então, uma forma jurídica para se superar o isolamento ou a diminuição social a que se acham sujeitas as minorias.

No que tange o mercado de trabalho, a ideia é estimular a igualdade de oportunidades. Dentro de empresas, as ações afirmativas tem como objetivo: desenvolvimento econômico, social e a produtividade do colaborador.

O ex-Ministro Presidente da Suprema Corte Joaquim Barbosa, em sua obra sobre as Ações Afirmativas, deixa clara a sua opinião de como a participação do poder público na promoção e no incentivo para a contratação de funcionários através das políticas de ações afirmativas é importante:

“[...] a introdução das políticas de ações afirmativas, criação pioneira do Direito dos EUA, representou, em essência, a mudança de postura do Estado, que em nome de uma suposta neutralidade, aplicava suas políticas governamentais indistintamente, ignorando a importância de fatores como sexo, raça e cor. Nessa nova postura, passa o Estado a levar em conta tais fatores no momento de contratar seus funcionários ou de regular a contratação de outrem, ou ainda no momento de oferecer as oportunidades de acesso aos estabelecimentos de educação.”

Uma das formas mais evidentes de aplicação dessas ações é na colocação de profissionais ligados à diversidade em posições de destaque no

quadro funcional da organização. Isso torna o tema latente e pressiona, culturalmente, os colaboradores a entenderem, no dia a dia, esse público.

Outra maneira de se aplicar uma ação afirmativa é baseado em relacionamento com terceiros, onde falamos principalmente da cadeia de fornecedores da organização. Focando em comunidades consideradas “minorias”, a empresa estimula e dá oportunidade para esse público que muitas vezes é esquecido.

O apoio/patrocínio a iniciativas voltadas para a diversidade também vem sendo bem visto pelo mercado. Promovendo e ajudando o desenvolvimento dessas iniciativas, a organização dá mais visibilidade à causa, além do aporte financeiro. E as grandes empresas tem visto com ótimos olhos o direcionamento de suas verbas de apoio/patrocínio para eventos desse cunho. Apesar disso, existe uma crítica relacionada a esse tipo de apoio que é a falta de atuação na raiz do problema, além das acusações de “jogada de marketing”.

Em outro viés, o apoio ao empreendedorismo diverso também tem sido levado em conta. A parceria de empresas com o setor tem tido alta adesão e repercussão positiva. Como exemplo, a Light, em apoio à Consciência Negra, apoio os eventos Feira da Consciência Negra e Natal da Igualdade, onde empreendedores afrodescendentes tiveram a oportunidade de vender e divulgar seus produtos. Esse tipo de iniciativa não apenas traz maior consciência relacionada a causa para a população, mas também promove o desenvolvimento econômico e social desse público.

Apesar de existirem diversas alternativas, existe uma dualidade quanto as ações afirmativas e processos de recrutamento e seleção das empresas. Na lógica empresarial, idealmente, o RH preenche as posições com os melhores profissionais possíveis, com o menor custo possível. Porém, é mais custoso recrutar pessoas discriminadas do que apenas achar profissionais disponíveis no mercado. Além do fato dos grupos discriminados terem menor qualificação (por falta de oportunidade) que são valorizadas e postas como pré-requisitos, o

método de ação afirmativa é dada muitas vezes como ameaça ao sistema de mérito.

6.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

No contexto das organizações, conforme Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), a gestão da diversidade diz respeito a uma prática cuja finalidade é substituir ações afirmativas bem como práticas de acesso igualitário ao trabalho, tornando-se de modo eficiente um método eficaz de inclusão de minorias. Mais que isto, a gestão da diversidade pode ser compreendida pela adoção de meios que garantam que os atributos pessoais ou de grupos, especialmente aqui os atributos das minorias, sejam considerados como recursos para melhorar o desempenho organizacional. Deve-se aqui compreender “minorias” não no sentido numérico do termo, mas como grupos sociais que de alguma forma sofreram e/ou ainda sofrem discriminação dentro da sociedade, tendo sua posição de poder diminuída em função disto.

Falamos aqui então de um entendimento focado em como as empresas podem se beneficiar de iniciativas em prol da diversidade. O conceito é de que, além de tornar as equipes mais heterogêneas, ainda se trás o benefício de quesitos como inovação, entendimento de mercado e flexibilidade, por exemplo. Em tese, de que forma a empresa pode usar das diferenças de seus colaboradores como uma vantagem competitiva pra organização.

Segundo um estudo realizado pela Organização McKinsey & Company¹⁰:

- Empresas com diversidade étnica e racial possuem 35% mais chances de ter rendimentos acima da média do seu setor;
- As empresas com diversidade de gênero, possuem 15% a mais de chances de ter rendimentos acima da média;
- Nos Estados Unidos, para cada 10% de aumento na diversidade racial ou étnica na equipe de executivos, os lucros aumentam 0,8%.

Além disso, em pesquisa realizada pela Harvard Business Review, revelou-se que os funcionários ficam 17% mais engajados e dispostos a fazerem mais pela sua empresa se o ambiente de trabalho reconhece a diversidade.

Barta, Kleiner e Neumann (2012) analisaram a performance de 180 empresas que praticavam políticas de diversidade na formação de equipes de executivos – em termos de gênero e nacionalidade – no período de 2008 a 2010, e concluíram que organizações cujos quadros de integrantes apresentavam maior diversidade alcançaram resultados financeiros superiores. Tais empresas alcançaram, em média, retorno sobre o patrimônio líquido 53% maior que as demais. Além disso, o lucro antes do imposto de renda dessas mesmas empresas foi, em média, 14% maior, em comparação às empresas menos multiculturais. Embora o estudo não comprove a existência de uma relação direta entre diversidade das equipes e sucesso financeiro, acredita-se que empresas com equipes de executivos diversificadas alcançam maiores resultados, associados à inovação resultante das diferentes iniciativas e práticas dos integrantes.

Horwitz e Horwitz (2007) constataram que a diversidade em nível profundo – ou seja, aquela diretamente relacionada à forma de realizar as tarefas – influencia positivamente os resultados das equipes, tanto em quantidade quanto em qualidade. Portanto, ao confirmar que a diversidade em nível profundo relaciona-se positivamente aos resultados das equipes, o estudo reitera o valor da diversidade na composição de times de trabalho. No entanto, não foi encontrada relação entre diversidade biodemográfica e a performance dos times. Em decorrência desse resultado, conclui-se que diferentes tipos de diversidade têm efeitos diferentes sobre os resultados das equipes, pois correlacionam-se com este de formas diferentes.

Apesar da clara necessidade de discussão e problemática sobre o assunto, fato é que no Brasil, não é possível a aplicação de um programa de gestão de diversidade sem antes sensibilizar a empresa em relação ao tema, visto a herança histórica e dados que comprovam a grande existência de preconceito ainda no nosso país. Como forma de objeto inicial de mudança cultural, a área de Recursos Humanos deve utilizar de seus meios de comunicação internos para conscientizar seu público, usando de folhetos, palestras, treinamentos relacionados ao tema, com o intuito sempre de informar e auxiliar nesse entendimento.

O primeiro entendimento que a organização precisa ter, em números, é de quanto existe a diversidade lá dentro. A partir disso, definir a estratégia à ser seguida se torna extremamente factível e produtiva.

Dito isso, umas das maneiras de levar isso para o planejamento tático é relacionamento a diversidade as metas da companhia. A Sodexo – multinacional de serviços de alimentação – atrela 25% dos bônus dos executivos e 15% dos gerentes a metas ligadas a diversidade, numa prática “top-down”. Já a Novartis – grupo farmacêutico – vem aumentando a participação de mulheres em cargos de gestão através de política de recursos humanos ligado à seleção e recrutamento desse público.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de claramente vivermos em um país extremamente diverso, o mundo corporativo – em sua grande massa – nunca deu muita atenção a necessidade latente de ter diversidade nas empresas. Em estudo realizado pela Hay Group com 170 empresas brasileiras de diferentes setores, relata-se que apenas 5% das empresas se preocupam em entender como os seus funcionários percebem seu ambiente de diversidade. Se comparados ao Estados Unidos ou Europa, o número cresce e chega à 20%. Poucas são as empresas brasileiras que efetivamente utilizam-se de práticas e políticas ou programas de diversidade, normalmente este tipo de iniciativa advém de grandes empresas multinacionais, que muitas vezes, apenas querem trazer para o Brasil as práticas adotadas na matriz desconsiderando a cultura e o histórico nacional e local.

A busca pela legitimidade da diversidade nas organizações atua ao investir em práticas não discriminatórias e inclusivas, deste modo habilitando as organizações a serem percebidas como socialmente responsáveis do que as demais que não adotam essas políticas. Entretanto essa busca por legitimidade, em muitos casos, nada mais é do que uma estratégia empresarial na busca de uma boa colocação frente ao mercado e sociedade em um modo geral, tendo em vista a promoção da marca da empresa, e não necessariamente a real preocupação com a política em si.

Em contraponto, pode-se também, conforme Saraiva (2009), compreender as políticas de diversidade como discursos onde o real objetivo a ser atingido é o da adesão efetiva dos empregados pertencentes a minorias, aos objetivos fins da empresa, em busca de um melhor desempenho técnico, em um ambiente onde essas minorias sintam-se à vontade e estimuladas a buscarem uma cooperação baseada em “igualdade democrática, pro atividade, clareza na comunicação – que somente há pouco foram consideradas de forma mais ampla na administração.” (SARAIVA, 2009 p. 339).

Quando se decide por implementar uma política de diversidade há de se observar alguns obstáculos que podem ser apontados como sendo o ceticismo

dos demais funcionários no tocante da efetividade do programa, atitudes preconceituosas para com os beneficiários dessas políticas e também uma dificuldade quanto a mudança de rotinas administrativas, tendo em vista a inclusão da questão da diversidade no contexto organizacional. Ao implementar um programa ou política de diversidade as respectivas práticas de gestão sofrem mudanças que extrapolam apenas as rotinas administrativas, e pouco se tem dado atenção ao fato de que essas agem através de mudanças culturais e cognitivas.

Independente da estratégia a ser seguida, são diversas as oportunidades que as empresas deixam de oferecer ao não diversificar seu quadro efetivo. As ações afirmativas podem servir como ruptura cultural dentro das organizações, como uma alternativa de, de uma vez por todas, inserir uma força de trabalho mais diversa na sociedade. Já a gestão da diversidade parece ter maior impacto à longo prazo, porque não apenas traz as minorias para as empresas, mas também as desenvolve e faz a roda girar de maneira diferente, visto que se repensa desde o processo seletivo até a forma com que ela se comunica, tornando a empresa mais competitiva e com uma visão mais diversa a cerca de seu *core business*.

8. REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEAO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Rev. adm. empresas, São Paulo, v. 44, n. 3 de Setembro de 2004. Acesso em: 20 de out. 2018

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Rae, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 21-23, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

ARRUDA, M. C. C., WHITAKER, M. C. e RAMOS, J. M. R. **Ética na Gestão de Pessoas**. In: Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. São Paulo: Atlas, 2001. Acesso em 20 nov. 2018

BARTA, Thomas; KLEINER, Marcus; NEUMANN, Tilo. **Is there a payoff from top-team diversity? McKinsey Quarterly**. Acesso em 15 de out. 2018

BATISTA, F. H. A; GALELLI, A. **O Comprometimento Organizacional e a Teoria das gerações: Um estudo de caso em uma empresa metalúrgica na serra gaúcha**. Revista GEINTEC – ISSN: 2237- 0722. São Cristovão/SE – 2014. Vol. 4/n.1/p.650-664. Acesso em 20 nov.2018

BBC. **A cada 23 minutos, um jovem negro é assassinado no brasil, diz cpi**. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-36461295>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

BUIGARELLI, Reinaldo. **A promoção da igualdade racial pelas empresas**. Disponível em: < <http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-promocao-da-igualdade-racial-pelas-empresas/#.URJUqKV9KOg>>. Acesso em: 17 dez 2017.

CEERT. **Brasil levará 95 anos para alcançar igualdade de gênero, diz fórum econômico mundial**. Disponível em: <<http://www.ceert.org.br/noticias/dados-estatisticas/14113/brasil-levara-95-anos-para-alcancar-igualdade-de-genero-diz-forum-economico-mundial>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Acesso em: 17 dez 2017.

CORREIO BRAZILIENSE. **Desafio dos transexuais no mercado de trabalho é a baixa escolaridade**. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2016/05/18/interna_cidadesdf,532398/desafio-dos-transexuais-no-mercado-de-trabalho-e-a-baixa-escolaridade.shtml>. Acesso em: 17 dez. 2017.

CUNHA. Renata Thereza Fagundes (org) et al. **Relações de Gênero na Indústria: metodologia SESI em prol da equidade**. Curitiba, SESI/PR, 2011. Acesso em: 17 dez 2017.

ESTADÃO. **Correlação: a cada hora um gay sofre violência no brasil**. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,correcao-a-cada-hora-um-gay-sofre-violencia-no-brasil,1596098>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

ESTADÃO. **Os 20 países mais violentos para mulheres**. Disponível em: <os 20 países mais violentos para mulheres>. Acesso em: 15 dez. 2017.

ESTY, K., GRIFFIN, R.,HIRSCH. , **M. S. Workplace diversity: a manager's Guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage**. Holbrock: Adams Media Corporation, 1995. Acesso em 20 nov. 2018

ETRINGER, Bruce; HILLERBRAND, Eric; HETHERINGTON, Cheryl. **The influence of sexual orientation on career decision-making: a research note**. Journal of Homosexuality, v. 19, n. 4, set. 1990. Acesso em 20 nov.2018

EXAME. **As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-15-melhores-empresas-em-diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n.3, Jul-Set. 2000, p.18-25. Acesso em 20 nov.2018

FREITAS, M.N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. **Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência.** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba: EnANPAD, 2004. Acesso em 20 nov.2018

GOMES, Joaquim B. Barbosa, “**Ação Afirmativa & Princípio Constitucional da Igualdade” (O Direito como Instrumento de Transformação Social, a experiência dos EUA)**, Rio de Janeiro, 2013. Acesso em: 20 nov. 2018.

HARVARD BUSSINESS REVIEW. **Diversidade: inclusão ou estratégia.** Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

HORWITZ S. K.; HORWITZ I. B. **The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A IADB. Social, racial and gender profile of the 500 largest brazilian companies - see more at: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7606#sthash.lua2dvah.dpuf>.** Disponível em: <<https://publications.iadb.org/handle/11319/7606>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADES SOCIAL EMPRESARIAL. **Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade.** São Paulo: Instituto Ethos, 2003. Acesso em: 20 de nov. 2018

ISTO É DINHEIRO. **Empreendedorismo e ação afirmativa.** Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/blogs-e-colunas/post/20170102/empreendedorismo-acao-afirmativa/10137>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

KOTLINSKI, K. **Diversidade Sexual - Uma breve introdução.** Fórum de Entidades Nacionais de Direitos Humanos 2012 – mp.go.gov.br Acesso em: 8 nov. 2018

MCKINSEY. **why diversity matters.** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

MECCHI, Cassiano Luiz. **Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas: um estudo exploratório em três empresas de grande porte.** In: Natal: EnGPR, 2007. Acesso em: 17 dez 2017.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Acesso em 20 nov.2018

MENEZES, Paulo Lucena. **A Ação Afirmativa (Affirmative Action) no Direito Norte-Americano,** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. Acesso em: 20 nov. 2018.

Meta-Analytic Review of Team Demography. Journal of Management December 2007 vol. 33 no. 6 987-1015. Acesso em 21 nov. 2018

O GLOBO. **Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas leia mais: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908#ixzz51arufsoe> stest .** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908#ixzz51cbdcqwr> stest >. Acesso em: 17 dez. 2017.

ORCHIS, Marcelo A., YUNG, Maurício T. e MORALES, Santiago C. **Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias.** In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002. Acesso em 20 nov.2018

PINHEIRO, J. L. A; GOIS, J. B. H. **Amplitude da gestão da (s) diversidades (s) - implicações organizacionais e sociais.** Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. V.03; n.02 Mai/ Jun/ Jul/ Ago 2012d. Acesso em 20 nov.2018

ROCHA, Carmen Lúcia Antunes. **A Ação Afirmativa – O Conteúdo Democrático do Princípio da igualdade Jurídica**. Revista de Informação Legislativa. Brasília, a. 33, n. 131, jul./set., p. 283-295, 1996. Acesso em: 25 out. 2018.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no brasil apresentação de um modelo brasileiro**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?**. RAE, São Paulo, v. 49, n. 3, Setembro de 2009. Acesso em: 15 de out. 2018

THE BEST PRACTICE. Disponível em: <<http://www.diversitybestpractices.com/events/7-lgbt-ceos-you-should-know?pnid=9044>> Acesso em: 17 dez 2017.

UOL. **Políticas de igualdade racial fracassaram no brasil, afirma onu98... - veja mais em <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2016/03/14/politicas-de-igualdade-racial-fracassaram-no-brasil-afirma-onu.htm?cmpid=copiaecola>**. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2016/03/14/politicas-de-igualdade-racial-fracassaram-no-brasil-afirma-onu.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

WERLANG, Patrícia. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. IN: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. Acesso em 14 out. 2018

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações**. In: MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008. Acesso em 20 nov.2018