



A IMPORTÂNCIA DA PROMOÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

DEIVID CRUZ MOSCARDINI MARTINS¹CARLOS GUSTAVO LOPES DA SILVA²GEISSE MARTINS³

RESUMO

Este estudo tem por objetivo elucidar a importância da promoção da diversidade nas organizações, onde, por meio de uma pesquisa bibliográfica, será retrata a origem do emprego da diversidade nas organizações no Brasil, que surge nos anos 90, incentivado pelas subsidiárias norte-americanas em razão de uma cultura já implantada naquele país. No entanto, no início deste século, com o advento da globalização, pessoas de diferentes países e culturas começam a inter relacionar-se com a queda de barreiras físicas, onde torna-se nítido a contribuição de pessoas com vieses distintos traz a organização, propiciando a criação de vantagens competitivas por meio da relação de troca de conhecimento e experiências. Por outro lado, embora a diversidade seja benéfica às organizações, estudos nos trazem que ainda há barreiras para a plena inclusão quanto à gestão da diversidade nas organizações, principalmente para aquelas pessoas com deficiência, onde estas são inseridas, mas não inclusas enquanto a sua totalidade. Desta forma, para criar um ambiente inclusivo que propicie a diversidade nas organizações, torna-se necessário que as lideranças busquem promover a inclusão dos colaboradores, dar equidade às diferenças e proporcionar um ambiente de aprendizagem para a valorização da diversidade.

Palavras-chave: Diversidade; Inclusão; Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a diversidade é um dos tópicos mais enfatizados, refletindo a evolução da sociedade em direção a uma maior inclusão. Esta questão transcende apenas os aspectos sociais e étnicos, abarcando também considerações econômicas. Dentro do ambiente organizacional, a construção de equipes diversificadas é essencial, pois isso traz uma variedade de ideias e aumenta a produtividade. Além disso, a diversidade no local de trabalho promove um ambiente mais criativo e

¹ Graduação em Administração pela ULBRA. Especialização em Finanças Empresariais (ULBRA) e MBA em Inovação, Liderança e Gestão (PUCRS). Mestre em Administração pela Must University. E-mail deividmoscardini@gmail.com

² Doutorando em Gestão E Negócios (Unisinos). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (Ufsm). Especialização Em Desenvolvimento De Jogos Digitais (Estácio). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (Estácio). E-mail: cgsilva33@gmail.com

³ Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração De Empresas pela Must University. E-mail. geisse@geisse.com.br



inovador, onde diferentes perspectivas são valorizadas, levando a soluções mais eficazes e abrangentes. A diversidade também ajuda as organizações a entenderem melhor seu público-alvo diversificado, o que é crucial para o sucesso em um mercado globalizado. Empresas que promovem a diversidade tendem a ter uma maior satisfação dos funcionários, reduzindo a rotatividade e fortalecendo a lealdade dos colaboradores. Ela também desempenha um papel importante na construção de uma cultura corporativa positiva, onde a inclusão e o respeito mútuo são priorizados, criando um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo. Por fim, a diversidade é um reflexo da sociedade em que vivemos, e as organizações que a abraçam estão mais bem posicionadas para atender às necessidades e expectativas de uma base de clientes cada vez mais diversificada.

De acordo com Mazur (2010), a diversidade a partir dos anos 2000, provocada ainda mais pelo processo de globalização, trouxe a diversidade das equipes como um fator ligado a competitividade da organização, visto que a diversidade não traz benefícios apenas para a empresa, mas também para os próprios membros das equipes. Estando em contato com pessoas que vêm de lugares diferentes, que possam compartilhar ideias, vivências e experiências cria-se uma sinergia onde todos têm a ganhar e crescer.

É mister salientar que mesmo com as contribuições da diversidade para criar vantagem competitiva, algumas organizações não a trazem em sua plenitude, ao ponto que Resende (2013) em seu estudo constatou que em grande parte das organizações ainda não conseguem fazer de fato a inclusão plena no ambiente de trabalho, mas apenas a sua inserção, principalmente quando se trata de colaboradores com deficiência.

Por conseguinte, conforme apontado por Carvalho (2012), torna-se necessário que as organizações façam uma revisão de sua estrutura, de modo que sejam valorizadas as diferenças, propondo ações que tenham ênfase no indivíduo, ênfase na organização e ênfase no ambiente possibilitando ação completa para a prática da diversidade.

A metodologia aplicada na construção deste artigo foi a pesquisa bibliográfica, que para Diehl e Tatim (2004) é desenvolvida a partir de estudos elaborados principalmente em livros e artigos científicos. Tem-se como vantagem na utilização deste tipo pesquisa a análise de documentos que possuem uma fonte rica e estável de dados, havendo limitações apenas quanto subjetividade documental e a não representatividade.

2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

O Brasil é um país cuja sua sociedade foi forjada a partir de uma mistura cultural advinda de povos originários, colonizadores e imigrantes, o que torna a nossa sociedade plural. No entanto, até algumas décadas atrás, as organizações não contemplavam em suas estruturas um quadro de colaboradores que represente o retrato da sociedade.

Fleury (2020) aborda que a diversidade cultural pode ser entendida como:

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p.20).

Nos primeiros estudos sobre a gestão da diversidade nas organizações, Cox (1991) retrata que as práticas da diversidade podem criar vantagens competitivas em seis diferentes áreas: custos, recursos de aquisição, *marketing*, criatividade, resolução de problemas e flexibilidade organizacional.

Fleury (2000) retrata que o início da abordagem da diversidade cultural nas organizações brasileiras ocorreu no final dos anos 90 por pressão imposta pelas empresas americanas às suas subsidiárias no país, ligando a necessidade de buscar vantagens competitivas a partir de conhecimento e contribuições diversas.

No início dos anos 2000, a diversidade nas organizações tornou-se um elo fundamental para a que as organizações criem vantagens competitivas. O processo de globalização exigiu uma maior interação entre pessoas de origens, culturas e crenças distintas, uma vez que o mercado agora é global, com competição vinda de todos os continentes. Desta forma, o meio exige que as organizações incorporem diversidade para aumentar a criatividade e abertura a mudanças. (MAZUR, 2010).

Thomas (1996) corrobora que os grupos diversos não contribuem com a empresa apenas no sentido de torná-la mais representativa, mas os diferentes grupos contribuem com a organização trazendo conhecimentos e perspectivas distintas do *mainstream*, ajudando que estas possam melhorar, desafiando suposições básicas sobre funções, estratégias e processos por meio de um processo holístico.

O gerenciamento da diversidade deve considerar as diferenças das pessoas para criar uma unicidade, de forma a propiciar que os diferentes indivíduos possam se identificar na organização, maximizando a sua habilidade para contribuir com os objetivos da empresa, potenciando o seu desempenho sem que ocorra a discriminação pelas diferenças. Neste contexto, a atuação da liderança torna-se elemento chave, estimulando a troca de opiniões que as diferem das suas com todo o time. (CARDOSO *et al.*, 2006).

Cox (1991) apresenta as cinco características que uma organização multicultural deve adotar:

- **Pluralismo:** propiciar um ambiente onde todos os grupos culturais se respeitem, aprendam e valorizem as contribuições de cada um.
- **Integração Estrutural:** garantir que todos os grupos culturais sejam representados em todos os níveis da organização.
- **Integração cultural das minorias:** propiciar a integração das minorias nos grupos informais da organização, propiciando ambientes que apresentem ausência de preconceito e discriminação; Igualdade entre grupos de maioria e minoria; Minimizar conflito intergrupais de acordo com as características grupais.

Cada vez mais, a gestão da diversidade tem sido estimulada pelas empresas, e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela “soma” de perfis, formações, orientações e históricos diferentes. Não que haja uma relação causal direta, mas, a princípio, a heterogeneidade humana tem mais chances de interpretar questões sob ângulos diferentes, apresentar referenciais inusitados, originar ideias criativas do que um ambiente homogêneo. Potencialmente, a empresa que valoriza a gestão da diversidade tem possibilidades de gerar melhores resultados. (CARDOSO *et al.*, 2006).

3 OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE COM O EMPREGO DE TECNOLOGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de globalização ocorrida neste século acompanha um movimento de universalização, na qual é baseada no processo que apela pela democracia, paz e a liberdade como valores universais, nas quais podem ser sintetizadas como pilares da globalização a prevalência dos

direitos humanos, o estabelecimento de valores ocidentais sendo norteado como valores universais (WALLERSTEIN, 2007).

De acordo com Freitas, Zambon e Augusti (2020) a partir do processo de globalização e a adoção de tecnologias que permitem conectar diferentes pessoas ao redor do mundo contribui para a gestão da diversidade nas organizações, visto que a distância acaba não sendo um limitador para o desenvolvimento da comunicação entre os membros do time para propiciar o compartilhamento e disseminação de ideias e práticas. Para os autores, o desenvolvimento de novas tecnologias também contribuiu para que as organizações pudessem contratar pessoas independentemente das características físicas ou comportamentais.

Se por um lado a tecnologia contribui para facilitar a contratação e a manutenção de uma equipe heterogênea de trabalho, o mercado de trabalho ainda carece de práticas de recursos humanos (RH) que facilitem o *onboarding* de candidatos PCD (pessoa com deficiência) e sua inserção no ambiente de trabalho. Em sua pesquisa Rezende (2013) realizada com 55 profissionais de recursos humanos filiados à Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais (ABRH/MG) revelou que apenas 14% dos entrevistados concordam com a existência de práticas de RH nas empresas, indicando uma tendência de haver apenas a inserção da pessoa e não a sua efetiva inclusão no trabalho.

Nesta mesma pesquisa, foi constatado que a experiência prévia com colaboradores PCD pode influenciar práticas organizacionais relacionadas ao ingresso e permanência dessas pessoas na organização, todavia, esse conhecimento pode ocasionar também barreiras de atitude em função da decorrência de comparação e generalização por parte dos gestores.

Para Silva (2015) define:

As organizações que resolvem se comprometer com a responsabilidade social devem compreender que as PCDs quando recebem condições de trabalho que respeitem suas qualificações, habilidades e limitações são tão produtivas quanto qualquer outro trabalhador, porém se torna um trabalhador bem mais motivado e comprometido e essa motivação e ética influencia diretamente na organização (SILVA, 2015. p.23).

Dubar (1997) argumenta que no processo de socialização dentro das organizações deve-se considerar três dimensões: biográfica, relacional e organizacional.

QUADRO 1: Características das Dimensões Organizacionais

DIMENSÃO BIOGRÁFICA	DIMENSÃO RELACIONAL	DIMENSÃO ORGANIZACIONAL
O foco é o indivíduo	Como o sujeito é identificado pelos outros	A organização e suas práticas de socialização no processo de inclusão de PCDS
Considera-se a percepção da trajetória profissional, expectativas de inclusão no mercado de trabalho e futuro profissional.	Minimização de barreiras sociais.	Foca duas dimensões: as táticas organizacionais e as condições de trabalho.
Táticas de socialização	As concepções de deficiência.	

FONTE: Desenvolvido pelo autor, adaptado de Dubar (1997).

De acordo com o autor, para a plena socialização do trabalhador no espaço organizacional é necessário que as três dimensões sejam contempladas, buscando não apenas a socialização, mas o desenvolvimento profissional do PCD.

4 O PAPEL DA GESTÃO PARA A DIVERSIDADE

De acordo com Carvalho (2012), a partir do processo de globalização, as organizações iniciaram um processo de adaptação em relação à diversidade, tendo como foco a necessidade de obtenção de mão de obra diversa para a busca da competitividade empresarial. Para responder a este cenário é necessário a realização de uma revisão da estrutura da empresa, para que seja possível a valorização das diferenças no ambiente, na qual perpassa por três princípios básicos: ênfase no indivíduo e no grupo, ênfase na organização e ênfase ambiental. Para o autor, a gestão da diversidade só é possível se os três princípios forem aplicados de forma concomitante.

Sabharwall (2014) apresenta que é necessário ir além da gestão da diversidade, mas sim que a organização deve propiciar um ambiente que seja inclusivo para todos os colaboradores, ao passo que, quanto mais inclusivo for, melhor será o desempenho no trabalho. Para a autora há três grandes conceitos que devem ser seguidos para criar um ambiente de inclusão: compromisso da alta liderança para a promoção da inclusão; capacidade de influenciar decisões organizacionais e tratamento justo para as pessoas.

A autora ainda contribui que a gestão da diversidade por si só não apresenta impacto significativo na melhoria da performance organizacional, mas o diferencial será uma liderança que

promova a inclusão e que capacite os funcionários para que estes possam influenciar as decisões de grupo na organização.

Indo adiante, Benshop *et al.* (2015) trazem à luz um modelo tridimensional (modelo 3D) que são métodos que ajudam a sistematizar as diferentes possibilidades e combinações que podem ser adotadas em uma combinação de abordagens que promovam práticas de diversidade nas organizações. O modelo 3D é composto pelas dimensões conteúdo, participantes e formato e dividido em subdimensões mais detalhadas: foco e perspectiva de poder, grupo alvo e afiliações e frequência e design. Cada subdimensão pode ser combinada de forma diferente na matriz, permitindo uma variedade de configurações.

FIGURA 1: Modelo 3D

Conteúdo		Participantes		Formato	
Foco	Perspectiva de Poder	Grupo alvo	Afiliação	Frequência	Design
Igualdade de gênero	Ausente ou harmonioso	Minoritário	Combinação	Evento único	Individual
Diversidade	Individual Multi-dimensional	Majoritário Misto	Interno/Externo	Programa repetido	Interação Interpessoal

FONTE: Adaptado de Benshop *et al.* (2015, p. 555)

Para os autores, o modelo 3D ajuda a sistematizar o conhecimento sobre as diferentes possibilidades e combinações que podem ser escolhidas ao desenhar práticas de diversidade e trabalhar para a mudança e permite uma análise comparativa sobre como diferentes configurações resultam em diferentes aprendizados resultados e implicações para a mudança transformacional que promova a diversidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da diversidade, conforme descrito por Fleury (2000) começa a ser trabalhada de forma mais ampla Brasil nos anos 90 por uma pressão das empresas americanas para com as suas

subsidiárias no país com base em exigências legais impostas por uma lei imposta naquele país, tendo seu enfoque a partir de um viés legalista.

Com o processo de globalização ocorrendo a partir dos anos 2000, caem as barreiras físicas e as pessoas de todas as partes do mundo (e com as suas diferenças étnicas, culturais, entre outras) começam a interrelacionar-se no dia a dia, favorecendo um cenário promulgador da diversidade nas organizações. Cardoso *et al.*, (2006) traz à luz os benefícios que a diversidade no ambiente organizacional propicia para a obtenção da vantagem competitiva, cabendo às lideranças incentivá-la para criar uma unicidade em suas equipes, maximizando as habilidades, propiciando as trocas de conhecimento e experiências de forma a propiciar um crescimento coletivo.

No entanto, apesar da constatação pelos autores de que a diversidade gerar vantagens competitivas no cenário organizacional, muitas empresas ainda não estão preparadas para lidar com a diversidade, principalmente em temas relacionados a inclusão de pessoas com deficiência, na qual Freitas, Zambon e Augusti (2020) trata que existe a inserção, mas não a sua efetiva inclusão. Dentro deste aspecto, Dubar (1997) elucida que as políticas para a diversidade devem ser um constructo amplo, orientado para o indivíduo, na sua identificação pelos outros e na organização com as práticas de diversidade.

Como vimos, a diversidade é benéfica para o ambiente organizacional pois permite trocas de conhecimento e experiências entre os diferentes indivíduos, no entanto, ainda há barreiras nas organizações para a sua efetiva inclusão. Por isso, assim como recomenda Benschop *et al.*, (2015) em seu estudo, é fundamental que a diversidade seja trabalhada primeiramente na criação de um ambiente de inclusão, de modo que quando mais inclusivo ele for, maior será aumentado o desempenho no trabalho, cabendo aos líderes promoverem a inclusão dos colaboradores, dar equidade às diferenças e proporcionar um ambiente de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BENSHOP, I. *et al.* **Future challenges for practices of diversity management in organizations**. [online], 2015. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Marieke-Van-Den-Brink/publication/299044294_Future_Challenges_for_Practices_of_Diversity_Management_in_Organizations/links/56ee76b608aea35d5b99d5



d4/Future-Challenges-for-Practices-of-Diversity-Management-in-Organizations.pdf. [Accessed 28 may 2022].

CARDOSO, J. *et al.* **Gestão da diversidade: Uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de Contabilidade.** [online]. Pensar contábil v.9, n° 36, 2006. Available at: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/128>. [Accessed 28 may 2022].

CARVALHO A. **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

COX. T. Blake, S. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness.** [online]. Academy of Management Executive. v.5 n. 3, 1991. Available at: <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2016/01/Cox-T.-Jr.-Blake-S.-D.pdf>. [Accessed 28 may 2022].

DIEHL A. & Tatim, D. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais.** Porto: Porto Editora, 1997.

FLEURY, Maria T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** [online]. Revista de Administração de Empresas. v.40, e.3, 2000. Available at: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. [Accessed 28 may 2022].

FREITAS E. Zambon, M. Augusti, V. **Desafios da gestão no uso de novas tecnologias pelas organizações frente a diversidade cultural brasileira.** [online]. Teoria e Prática: Revista de Humanidades, Ciências Sociais e Cultura. v.2, n.2, 2020. Available at: <http://isca.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/44>. [Accessed 04 jun 2022].

MAZUR, Barbara. **Cultural diversity in organizational: theory and practice.** [online]. Journal of Intercultural Management. v.2, n.2, 2010. Available at: <http://joim.pl/wp-content/uploads/2020/02/2-2-Cultural-Diversity-in-Organisational-Theory-and-Practice.pdf>. [Accessed 28 may 2022].

REZENDE, M. **Diversidade e trabalho: as atitudes dos profissionais de recursos humanos frente às possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.** [online]. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Psicologia da UFSJ, 2013. Available at: <https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/mestradopsicologia/Selecao%202015/Michelli%20Godoi%20%20final.pdf>. [Accessed 28 may 2022].

SABHARWAL, M. **Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance.** [online]. Public Personal Management. v. 43. n.2, 2014. Available at: <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>. [Accessed 04 jun 2022].





SILVA, E. **Inclusão de surdos nas organizações brasileiras: um estudo de caso em Caruaru. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração.** UFPE, 2015. Available at: <https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/42788/1/SILVA%2c%20Edjane%20Carla.pdf>. [Accessed 28 may 2022].

THOMAS, D. Ely, R. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity.** [online]. Harvard Business Review, 1996. Available at: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. [Accessed 28 may 2022].

WALLERSTEIN, I. **O universo europeu: a retórica do poder.** São Paulo: Boitempo, 2007.

