

## **Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais.**

### **Resumo**

O presente artigo traz luz à questões de diferentes possibilidades de diversidade(s), que se apresentam no cotidiano social e das organizações. Para tanto foi utilizado como recurso metodológico a revisão de literatura sobre o tema, acompanhado de exemplos e casos do cotidiano. Dessa forma, foi possível elaborar interpretações das diferentes formas de diversidade, através da consideração das diversas identidades que podem ser observadas.

Essa pluralidade de identidades, trás aquilo que os autores estabelecem como diversidades, que afetam, refletem, criam reflexos e tornam-se desafios a serem naturalizados e incorporados na dinâmica das organizações. Tais desafios se mostram mais urgentes quando se correlaciona as questões de globalização, responsabilidade social e ambiental e sustentabilidade.

Para tornar o estudo mais objetivo, adotou-se como proposta, uma análise binária da diversidade em relação à seis eixos de diversidade: geracional, gênero, orientação sexual, limitações físicas e imigracional. A partir dessa proposta, os autores apontam propostas sobre como lidar com a questão da diversidade e o grau de amplitude que a mesma ganha no cotidiano dos setores públicos e privados.

**Palavras chave:** gestão; diversidade; organizações

### **Range of management(s) diversity(ies): organizational and social implications.**

#### **Abstrat**

*This article brings to light issues of diversity(ies) of different possibilities that present themselves in everyday social life and organizations. For this was used as a methodological resource review of literature on the subject, accompanied by examples and cases everyday. Thus, it was possible to develop interpretations of different forms of diversity, by considering the different identities that can be observed.*

*This plurality of identities behind what the authors establish how diversity that affect, reflect, create reflections and become naturalized and challenges to be incorporated into the dynamics of organizations. Such challenges are more pressing issues when correlates of globalization, social and environmental responsibility and sustainability.*

---

<sup>1</sup> Professor Efetivo da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, lotado no Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS) / Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DCAC). Graduado em Administração de Empresas (1995) e Administração Pública (1996) pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Doutorando em Política Social pela Universidade Federal Fluminense. Mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial - Fundação Getúlio Vargas - RJ, onde dedicou-se a pesquisa da Gestão Hoteleira (2002) - área: organização, gerência e marketing. Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense, estudando o mercado de agronegócios e recursos humanos (1998) - área: comportamento organizacional. Graduado em DIREITO (2006) pela Universidade Gama Filho, onde explorou a questão do direito do consumidor bancário. Experiência como Coordenador de Curso e de Estágio. Tem experiência como consultor nos segmentos: educacional e de negócios (recursos humanos, marketing, produção e logística). Avaliador ah doc do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas - INEP, do Ministério da Educação, desde 2001. (joaluis1@uol.com.br)

<sup>2</sup> Professor do programa de estudos Pós Graduandos em Política Social (Associado II). Doutor em serviço Social (PUC-SP). Professor Produtividade CNPQ. (jla.pinheiro@yahoo.com.br)

*To make the study more objective, adopted as proposed, binary analysis of diversity in relation to six axes of diversity: generational, gender, sexual orientation, physical limitations and cultural immigrants. On this basis, the authors point out proposals on how to deal with the issue of diversity and the degree of amplitude that it earns in everyday public and private sectors.*

**Key-words:** *management; diversity; organizations*

## **Introdução**

A questão da afirmação das identidades tem se demonstrado um desafio a ser trabalhado nas diferentes sociedades nas últimas décadas. O processo de construção, afirmação e luta pelo reconhecimento das diferentes identidades tem se mostrado uma árdua tarefa, visto a dificuldade humana em aceitar, conviver e respeitar as diferenças, os modos de vida e as singularidades individuais, toda vez que uma pessoa, ou um grupo, destoa do perfil identitário dominante.

Ortiz (2007) afirma que em uma perspectiva sociológica existem vários universais que se contradizem uns aos outros e competem entre si, fazendo com que o termo diferença seja polissêmico e a diversidade significa diversidade de civilizações e em que as sociedades modernas são marcadas pela diferenciação crescente.

## **Procedimentos Metodológicos**

Esse artigo busca, através de uma revisão de literatura e apresentação de casos concretos, identificar alguns dos diferentes eixos da(s) diversidade(s), de forma a apresentar de forma contundente a importância de um estudo mais acurado sobre tal tema, em especial no contexto das organizações e de sua relevância nas ações estratégicas a serem executadas pelas mesmas.

Cabe ressaltar que as diferentes tipologias e apresentações da(s) diversidade(s), se explica pelo fracionamento que é observado no cotidiano da sociedade, onde grupos minoritários clamam voz e espaço dentro das políticas públicas e empresariais, de forma a terem seus pleitos e necessidades atendidas.

## **Diversidade em movimento: evolução, tipos e desafios**

Pode-se chamar tal processo de segmentação da(s) diversidade(s), onde será cada vez mais comum a definição de ações específicas (em termos de políticas empresariais e de recursos humanos) e da elaboração de produtos e serviços para contemplar novas demandas. Para isso, cabe o descortamento de temas outrora irrelevantes ou que não eram contemplados de forma objetiva dentro das agendas públicas e empresariais. Os grupos silenciados agora devem fazer parte de tais medidas de forma a garantir a sobrevivência dos negócios e simultaneamente atenderem as demandas de responsabilidade empresarial.

Para Hall (2006) o conceito de identidade passa a ter caráter diferenciado em relação à identidade iluminista e sociológica que desarticula estabilidades e possibilita o surgimento de novas identidades que na visão do autor são abertas, contraditórias, plurais e fragmentadas (sujeito pós-moderno). Hall destaca a importância do movimento feminista caracterizado por ultrapassar a percepção iluminista e sociológica, adicionando a ele aspectos políticos e ideológicos, onde a identidade feminina contribui para a contestação do status quo.

A sociedade ocidental em particular, e mais especificamente no caso brasileiro, tem um perfil dominante de raça branca, de orientação sexual heterossexual, geracionalmente jovem (privilegiando a faixa etária entre 20 e 50 anos), pessoas com o físico perfeito, valorização dos conceitos, cultura e valores locais e com a prevalência dos valores masculinos. Conforme



proposto por Fernandes (2006), a abordagem das diferentes tipologias de diversidade é um desafio que se impõe tanto em termos sociais, quanto em termos organizacionais. Observa-se que deve ser criada uma distinção clara entre identidade e idêntico, sendo o primeiro definido caracterizado pela distinção e pela diversidade e o segundo pela percepção do permanente e igual. Pode se concluir que a noção da identidade pode ser ampliada pelo reconhecimento das singularidades.

Contudo, tais referências no mundo da vida nem sempre é percebida dessa forma, onde genericamente a identidade que se mostra fora do esquadro da percepção dominante e é interpretada comumente como ser desqualificado, desalinhado, desviado ou em desacordo. Observe que o que está fora do contexto predominante acaba por estimular o rejeição e por fim a discriminação. Segato (1997) expõe que esse processo é uma luta incessante em que o poder da identidade é fruto da luta pelo reconhecimento da sociedade, o que pode ser algo lento e bastante complexo, conforme o grau de evolução social, valores preconizados e condutas aceitas e permitidas. Isso denota que a diversidade por sua expansão interpretativa pode ser encarada de formas distintas, conforme o eixo a ser trabalho. Por exemplo, no caso da questão racial no Brasil, tal realidade já foi amplamente estudada e debatida, o que faz com que as ações e políticas a serem implantadas sofram menor rejeição que outros eixos, como no caso do eixo geracional e de orientação sexual.

Irigaray (2008) levando um estudo aprofundado sobre a questão da diversidade em relação à orientação sexual nas organizações e suas implicações na rotina desse tipo de sistema, trás a tona os silêncios que se impõe e coloca luz sobre a realidade falta de proposições e estratégias para essa mudança paradigmática que é uma nova realidade a ser vivenciada. França (2007: 237) enfatiza a questão do mercado GLS, que passa a fazer parte das estratégias de negócios das organizações empresariais contemporâneas de forma a expandir seu portfólio de clientes.

“A identificação dos espaços de consumo ligados ao público homossexual como GLS sem dúvida impulsionou a expansão desse mercado e possibilitou sua visibilidade para além do “gueto”. Esse processo caminhou junto com a incorporação gradativa da categoria GLS ao cenário de lazer noturno da cidade e GLS passou a ser indicador não mais de uma atitude “moderna”, perdendo os ares de contestação e novidade que a ela se agregaram logo que surgiu e passando a denominar qualquer casa noturna ou iniciativa do mercado dirigida a homossexuais. É importante notar que esse novo mercado GLS também absorveu os antigos espaços de sociabilidade homossexual de forma diferenciada.”

Esse descortinamento sobre os diferentes segmentos da sociedade, têm se ampliado quando aparece, de forma mais gritante, outras possibilidades de representação na sociedade e maior articulação desses segmentos minoritários, como a inclusão das diferentes relações geracionais, as inclusão dos portadores de limitações físicas, os conflitos nas relações imigracionais, além das amplamente debatidas questões relacionadas às questões raciais e de gênero.

A figura da tolerância, ainda que não seja o sentimento desejável é o que tem conseguido fazer com que as minorias possam ser ouvidas, respeitadas e vistas pela sociedade e simultaneamente pelas empresas, que vê um potencial mercado de negócios na oferta de produtos e serviços. Existe ao mesmo tempo uma maior cobrança por parte dos stakeholders de as organizações ampliem seu foco de atuação visto a mudança global em termos de comportamento e nichos de mercado diferentes que ainda encontram-se vazios ou mal atendidos.

Silva (2000) provoca a necessidade de amplitude do debate em relação às diferenças e a priorização da questão da diversidade a ser apresentada na formação educacional formal da sociedade estabelece a relação necessária entre a formação educacional tradicional que

apresenta na atualidade limitações frente a velocidade que mudança e a incorporação de novos valores e novos conceitos que são incorporados nessa nova perspectiva da sociedade global e tecnológica. Conforme propõe Bauman (1998; 2005), a sociedade atual está fluida e líquida, onde os valores e conceitos mudam, se ajustam, se realinham e se modificam numa velocidade nunca vista e onde os paradigmas passam a ser extremamente flexíveis e móveis, exatamente por esse caráter de mutabilidade que caracteriza a sociedade atual.

## **Diversidade e globalização**

Pereira (2009) afirma que a globalização é caracterizada pela transversalidade nas fronteiras nacionais tornando o mundo uno e complexo. As possíveis conseqüências sobre as identidades culturais são a da homogeneização cultural pós-moderna, manifestações de resistência à globalização por identidades nacionais e locais e decadência das identidades nacionais possibilitando o advento das novas identidades.

Wallerstein (2007) expõe que essa globalização é acompanhada por um movimento de universalização, que se baseia no processo de dominação que apela à paz, à democracia e à liberdade, como valores universais. Assim a globalização pode ser sintetizada em três premissas básicas: a prevalência dos direitos humanos – em particular o direito a vida – sobre os demais direitos; o estabelecimento dos valores ocidentais como a referência mundial (que acaba por ser um movimento de subjugo às demais culturas) e a aceitação do sistema capitalista e no modelo neoliberal com a aceitação das leis de mercado como única alternativa possível.

Bauman (2005), de forma distinta, reflete em seu estudo sobre a questão das identidades, em especial da própria noção de pertencimento, alerta sobre uma realidade nunca vista, em que os valores nacionais e de patriotismo mudam e se tornam extremamente fluidos, o que ainda não pode ser avaliado como algo positivo ou negativo, mas como uma realidade a ser vivida ao longo desse século, já que o mundo se torna uma aldeia cada vez menor e os valores culturais se expandem além fronteiras nacionais.

Todavia, se pode sugerir que a idéia de homogeneização das identidades é muito simplista e apresenta três contratendências: 1) A fascinação com a diferença; 2) A globalização é distribuída desigualmente e 3) Ocidentalização da globalização (as formas de vida ocidentais que ditam as regras para o restante do mundo).

Todo esse processo aqui exposto provoca nas organizações uma necessidade de revisão paradigmática, seja em termos mercadológicos ou em termos de política de gestão de pessoas. A sociedade contemporânea, fluida e veloz, traz a necessidade de uma revisão periódica dos valores, conceitos e práxis a serem adotadas no cotidiano do gerenciamento de forma a manter as organizações competitivas, na captação e retenção de clientes e de talentos.

Bulgarelli (2008) expõe que o gerenciamento da diversidade, apesar de todas as suas dificuldades e resistência, apresenta-se como uma prioridade em termos competitivos, pela emergência de novas empresas e negócios, além das mudanças de perfil dos profissionais disponíveis no mercado de trabalho e nas relações consumeristas.

## **Diversidade, responsabilidade social e sustentabilidade**

A abordagem da diversidade e sua correlação com a questão da sustentabilidade do ambiente e dos negócios ganha ressonância através de pesquisas e estudos desenvolvidos no exterior e, de forma incipiente, no Brasil, onde se busca inicialmente definir ou nortear o real alcance e significado do tema diversidade nas organizações, compreendida esta como o gerenciamento das pessoas frente à orientação sexual diferenciada, idade, raça, formação educacional, origem geográfica (em especial a questão dos expatriados), tempo de empresa, status no contexto organizacional, aparência física e capacidade de trabalho, associando-se a questão da responsabilidade social corporativa, o que deu amplitude para a governança corporativa.



Conforme afirma Hanashiro; Carvalho (2005) “há um discurso da diversidade enaltecendo os benefícios de grupos de trabalho mais heterogêneos, principalmente para conquistar segmentos específicos de consumidores”, o que confirma a necessidade de mais estudos sobre essa temática. Dessa forma, percebe-se que a questão da diversidade passa a ganhar espaço como uma estratégia de negócio a ser perseguida, de forma a cooptar de forma mais acelerada o maior número de pessoas, aumentando a participação das mesmas dentro das práticas corporativas, ampliando os ganhos e lucros das empresas. A diversidade é um conjunto de pessoas com identidades diferentes, interagindo no mesmo sistema social, onde coexistem grupos de maioria e de minoria e em que os primeiros são os grupos que obtiveram vantagens econômicas e de poder. Fleury (2000: 20) expõe que:

“Central a essa proposta é a noção de que a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo. Outra característica da proposta é o fato de que ela está estruturada sobre dimensões psicológicas e sociais, que têm clara aplicabilidade nas várias dimensões da identidade de grupo (por exemplo, não só sexo e raça, mas nacionalidade, descrição do cargo, religião, classe e assim por diante) e são aplicáveis à experiência de membros de ambos os grupos: maioria e minoria nas organizações.”

Essa amplitude do termo diversidade é hoje um desafio que se põe no contexto das organizações, seja no trato de seus talentos humanos, seja na abordagem da organização frente ao seu público, em particular o consumidor, hoje mais consciente, politizado e crítico do papel das organizações. Essa consciência também é resultado do movimento da sociedade civil na incorporação e na necessidade de uma amplitude do papel das organizações como agentes que podem contribuir mais a minimização das desigualdades, o que tem sido conseguido através dos programas de responsabilidade social das organizações.

A responsabilidade social passa a ser o mecanismo que tem por finalidade minimizar as desigualdades observadas no cotidiano social e organizacional, em que esse desafio passa ser de exequível resolução conforme o avanço obtido na expansão das políticas sociais e empresariais de forma a incorporar novos valores em suas ações e em seu cotidiano. Preliminarmente deve-se compreender o que vem a ser a responsabilidade social, visto que essa tem sido por vezes utilizada meramente como ferramenta de marketing para ocultar ou passar a imagem de organizações socialmente responsáveis. Rico (2004: 74) alerta que:

“Uma das conseqüências de um projeto social bem-sucedido é o seu reconhecimento institucional, comunitário e social; em outras palavras, a construção de uma imagem positiva por meio de um investimento que contribuiu diretamente para a melhoria da vida comunitária, provocando impactos positivos na comunidade. As organizações empresariais têm como tendência financiar atividades, dando preferência àquelas relacionadas com os bens e serviços que produzem ou comercializam. Hoje há uma preocupação no sentido de avaliar até que ponto as práticas de responsabilidade social de uma empresa são percebidas pelo consumidor e reforçam a sua marca e como desenvolver um planejamento integrado no qual as ações sociais sejam incorporadas à valorização da marca da empresa.”

A associação entre responsabilidade social e sustentabilidade é hoje imperiosa, pois se pode perceber que uma organização competitiva nesse século precisa executar ações sustentáveis que ultrapassem a gestão do meio ambiente e incorpora a preocupação com o humano o que lhe dará condições de sobrevivência e competitividade. Assim a sustentabilidade é um desafio que as organizações enfrentam por exigência legal e por cobrança social. Tal processo é importante em termos econômicos, sociais, ambientais, competitivos e jurídicos.

A inovação é que a sustentabilidade deve ser acompanhada de uma maior preocupação de incorporação da preocupação com o respeito ao ser humano, diferente da interpretação clássica da preocupação organizacional exclusivamente com aspectos financeiros e econômicos.

É a máxima da competitividade, que consagra além da preocupação em se manter no mercado, com aspectos de descoberta de novas lacunas a serem atendidas aos diferentes e diversos mercados que se abrem a cada dia, visto que a sociedade global tem sido caracterizada pela visualização e demarcação dos mais diversos segmentos que até pouco tempo ainda eram obscuros, desconhecidos ou silenciados. Nesse sentido, a sustentabilidade pode ainda ser abrangida, conforme Costabeber e Caporal (2002), em seis dimensões multidimensionais sendo essas a econômica, social e ecológica (em um primeiro nível); pelas dimensões política e cultural (em segundo nível) e pela dimensão (em terceiro nível). Essas dimensões acabam por facilitar a inclusão e o estudo de vários segmentos sociais que por vezes são alijados ou menosprezados nas políticas empresariais. Esse cenário não deve mais ser ocultado, mas trazido ao centro do debate para estabelecer mecanismos de compensação, educação, convivência e ultrapassar a máxima da tolerância, mas estimular a diferença e a diversidade como meio de oportunizar novos e melhores resultados para as organizações.

Para Barbieri e Cajazeira (2009), a questão do desenvolvimento sustentável atingirá seus propósitos se for globalizado e convergente na articulação entre empresas, governos, e sociedade civil de forma integradora e participativa. A esse processo, o papel de ponta de lança não é exclusividade do poder público, mas pode ser tomado por qualquer um desses agentes, sendo que se observa que o setor privado acaba tendo maior destaque exatamente por suas características fundamentais de atuação na produção e na busca pelo lucro. Tais autores ainda propõem que a contribuição das organizações ao desenvolvimento sustentável é fundada em três aspectos: econômico, social e ambiental. O fundamento da articulação desses aspectos para tal desenvolvimento é a sustentabilidade, que deve ser firmada naquilo que é específico à atuação de cada organização. Pode-se concluir que uma organização sustentável e responsável é orientada pelas suas atividades convergindo nos aspectos de sustentabilidade que lhe são específicas e na busca do alcance de seus propósitos atendendo simultaneamente, a equidade social, a prudência ecológica e a eficiência econômica.

## Eixos Binários da Diversidade

Podemos estabelecer relações binárias entre eixos a serem contemplados no estudo da diversidade. É importante ressaltar que para uma análise mais acurada e que justifique um estudo aprofundado sobre a questão da diversidade dentro dos contextos organizacionais e sociais a partilha em eixos segmentares torna-se imperioso para uma compreensão particular, que posteriormente pode ser vista em conjunto, pois como estamos estudando “pessoas”, essas tem capacidade de se articularem em participarem em mais de um eixo simultaneamente.

Dessa forma, optou-se por uma formação de seis eixos binários da diversidade, considerados relevantes para o cotidiano das organizações, tanto em termos de visibilidade de negócios e de marketing, quanto na relevância em termos de políticas de gestão de pessoas. Foram os pares formados por: jovens x experientes (geracional); homens x mulheres (gênero); afrodescendentes x brancos (racial); portadores de deficiência física x não portadores de deficiência física (física); heterossexual x homossexual (orientação sexual) e trabalhadores nacionais x trabalhadores expatriados (imigracional).

**a) Eixo 1 – Diversidade Geracional** – a questão geracional tem se mostrado relevante na sociedade brasileira, em especial pelos dados do IBGE, que sinalizam o envelhecimento da população brasileira e a mudança tradicional de nossa pirâmide etária. No passado, o retrato populacional era caracterizado pelo alto índice de nascimentos e acompanhado já na primeira idade por um alto índice de mortalidade infantil.



Contudo, a partir da década de 70 do século XX, esse cenário foi sendo modificado graças a grande participação da população e dos movimentos sociais, que começaram a agir de forma pró-ativa, sendo posteriormente alguns desses projetos sociais incluídos dentro dos projetos de políticas sociais do governo, em especial do governo federal. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2010, o número de trabalhadores com idades entre 50 e 64 anos cresceu 10,28% na comparação com o ano anterior. Um caso exemplar é da Contact Center, empresa de telemarketing de São Paulo, que definiu dentro de sua filosofia empresarial a necessidade de ter presente em seu quadro funcional, profissionais mais experientes e que tivessem vivência dentro de outras organizações. Hoje, mais de 20% de quadro funcional é formado por profissionais com mais de 50 anos.

O crescimento do mercado empresarial brasileiro e a falta de mão de obra qualificada forçaram as empresas a terem uma nova percepção para profissionais mais velhos e experientes, especialmente aos aposentados. Pesquisa realizada pela Hays Recruiting Experts, especializada em seleção para alta gerência, revelou que 20% das organizações têm contratado profissionais aposentados. O levantamento foi realizado em 100 empresas do Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Curitiba. O mesmo estudo identificou que 50% das admissões de profissionais aposentados se devem a demanda por mão de obra qualificada, com experiência em projetos específicos.

Aliado a tais mudanças, outras ações de políticas públicas vêm sendo importantes para a longevidade populacional, com destaque na ampliação dos serviços de saúde, a execução de programas governamentais, como o Sistema Único de Saúde (SUS), a ampliação dos programas de benefícios sociais, como a criação da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), do volume de benefícios previdenciários e incorporação de categorias antes não contempladas ou contempladas de forma discriminatória em termos de direitos (como os aposentados rurais), dentre outras ações.

Todo esse conjunto de ações de políticas sociais, mesmo com as suas limitações, foi importante para o progresso da qualidade de vida da população brasileira, mas as ações de ordem privada, em particular das empresas, não acompanharam a mudança dessa realidade que é enfrentada por esse conjunto social que chega a “maior idade”, sem ter a qualidade de serviços públicos e privados que demandam tal realidade.

Isso é observado nos mais diferentes setores, como no de lazer e entretenimento, na oferta de produtos diferenciados a tal população, na qualidade das vias de acessos e no oferecimentos dos meios de transportes públicos, na área de moda e designer, no mobiliário urbano, nos serviços de atendimento ao público, dentre outros. O público da “maior idade”, tem limitações em relação a formação educacional (em sua maioria resultado das limitadas ações educacionais promovidas pelo governo), à sua capacidade física (desgaste natural do próprio corpo), dentre outros.

Contudo, a população brasileira cresce a sua longevidade a uma taxa média de 5% a cada década, o que sinaliza a necessidade de que as políticas sociais e as políticas empresariais converjam para a oferta de novas condições de oferta de bens e serviços, que avancem no oferecimento de um padrão de qualidade de vida de melhor nível, o que atualmente não se apresenta para o grande conjunto da sociedade. As ações tem sido limitadas, pontuais e mitigatórias, colocando em oposição esse segmento e as organizações.

Em sua grande maioria, tais ações se apresentam como mecanismos de compensação de “premiação” pela idade e pelo pagamento de tributos ao longo dos anos, mas que acabam por ser parcial ou totalmente financiadas pelas empresas, que não vêem nessas ações um mecanismo justo e compatível com a sua função social, que é sua capacidade de oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades humanas, aliada as ações de compatibilização de retorno sobre os valores investidos, adicionados de uma margem de lucro compatível e desejável aos investidores.

Dessa forma, políticas como “meia entrada” em serviços de lazer, oferecimento de transporte gratuito em trechos locais, regionais e nacionais, tem apresentado tensões entre os poderes públicos, os cidadãos da “maior idade” e as organizações empresariais, que não percebem nenhum tipo de retorno em tais tipos de ações. Nem mesmo o conjunto empresarial brasileiro apresenta aversão às políticas sociais para tal segmento social, mas a crítica é sobre como ela é feita e principalmente sobre quem acaba por ser o grande financiador de tais projetos sociais, que nem mesmo são consultados, mas sim impostos a oferecer tais serviços.

Uma sugestão possibilidade de conversão de interesses é desoneração em termos de impostos e taxas que os contribuintes, independentes da faixa etária são obrigados a pagar. Tal medida, na grande maioria dos serviços ofertados no país iria acarretar em uma redução de 25% à até 50% por serviços pagos, o que contemplaria o desejo do poder público e daria maior dignidade ao cidadão, que não se sentiria um “cliente de segunda classe” ou um “mendicante de serviços”. No passado presente, algumas empresas já operam dessa forma, dando grandes descontos de iniciativa privada aos seus cliente, com o propósito de garantir sua participação no mercado, sem mesmo demandar compensações governamentais.

**b) Eixo 2 – Diversidade de Gênero** – a questão do gênero já é assunto em pauta na gestão das organizações a quase um século, sendo que os avanços obtidos nas ações de políticas afirmativas em relação ao sexo feminino, com a maior empregabilidade e nível de formação feminina, fizesse com que as mulheres no mundo do trabalho tenham uma participação considerável e bastante representativa, em particular no mundo ocidental.

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. Mesmo nas organizações públicas, observa-se que apesar dos salários básicos funcionarem dentro de políticas padronizadas e universais de vencimentos, no caso de postos e cargos de confiança, o número de mulheres em cargos estratégicos é bastante limitado e reduzido.

Abramo (2008) expõe que necessidade de formalização de um aparato estatal, com a criação do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, foi um instrumento importante para promover a transversalização da questão do gênero nas políticas públicas, o que induz a uma ação concreta, visível e de relativo monitoramento para verificar os resultados obtidos.

A questão que se abre como ponto a ser discutido é se a participação feminina é menor por definição da organização ou pode ser fruto do desinteresse das mulheres em posições de grande visibilidade, já que as mesmas acabam por assumir diversas responsabilidades e o próprio dogmatismo social de que a responsável pela família e sua organização é a mulher, principalmente em sociedades como a brasileira, em que o matriarcalismo é uma realidade vindoura ao longo dos séculos e que a posição masculina é definida quase que exclusivamente pela obtenção de condições materiais de sobrevivência da família, ainda que a mulher trabalhe e também contribua para a manutenção do lar.

Esse retrato social vem sendo modificado, ao longo do tempo, resultado do avanço da sociedade em questões de educação, políticas públicas, arcabouço legal como instrumento de ações afirmativas e a participação da sociedade civil organizada. As ações de políticas afirmativas, como estabelecimento de cotas para a participação feminina na política, ações empresariais de contratação de mulheres, definição de mecanismos de verticalização de carreiras, dentre outros.

Algumas empresas avançam nesse processo, como o caso do Walmart, que dentro de sua política estratégica, definiu a necessidade de se estabelecer como prioridade a contemplação de pessoas mulheres, com necessidades especiais, negros e homossexuais em seus quadros.



Segundo Sêca (2011), a participação feminina hoje é de 45% dentro do grupo Walmart e de 32% em funções de liderança.

Segundo Coutinho (2005), o maior desafio que se coloca é que a participação feminina é reduzida exatamente à medida que a mulher se aproxima das instâncias decisórias de poder, pois até o nível da média gerência (coordenação) a participação feminina é de um terço, o que demonstra uma boa representação, mas nos níveis decisórios (diretoria) essa participação cai para pouco mais de um décimo. Tal resultado possibilita uma reflexão sobre como a participação feminina está ocorrendo de forma objetiva, levantando o questionamento sobre o que está valendo é o mérito ou se as organizações estão definindo internamente cotas de participação feminina dentro da arquitetura organizacional.

Outro ponto de discussão é sobre os resultados da participação feminina no mundo do trabalho, pois segundo o Relatório do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) de 2005, a maioria delas possui trabalhos precários e informais; a diferença remuneratória continuando expressiva; as mulheres trabalham dentro das organizações menos horas que os homens e a expressiva importância da remuneração feminina no orçamento familiar.

**c) Eixo 3 – Diversidade Racial** – A questão racial é um tema que está em debate na realidade brasileira a mais de um século, fruto do maior de todos os crimes cometidos pela sociedade brasileira: a escravidão. Posteriormente à escravidão, o Estado brasileiro durante quase um século não criou mecanismos de compensação a essa parcela da sociedade que ainda é discriminada de forma contundente e reiterada.

A forma de discriminação acaba sendo velada, pois adicionam outros ingredientes em sua prática cotidiana, como a condição econômica e social, a questão da apresentação visual (e o discurso da “boa aparência”), a formação educacional que se mostra limitada e desfavorável aos afrodescendentes, assim como a limitação cultural que é um reflexo de todas as variáveis anteriores. Isso posto, percebe-se que a realidade dos afrodescendentes é bastante distinta daqueles definidos pela sociedade brasileira como brancos.

Conforme destaca Cechetto e Monteiro (2006), a questão da raça está intimamente relacionada à questão da discriminação, onde o fenótipo é associado a outros princípios demarcatórios, como classe social, educação, atributos corporais, modo de vestir, cabelo, além do grau de escuridão da pele estabelece o grau do preconceito vivido. É importante destacar que a forma de representação racial no Brasil é *sui generis*, pois aqui, diferente de outros países, em que as matizes de cores e de raças são bem definidas, temos em nossa realidade uma ilimitada disponibilidade de definição de cores, como “mulato”, “chocolate”, “café com leite”, “escurinho”, “moreno”, dentre outros, segundo relatórios do IBGE. Essa pseudo-identidade racial, que camufla a verdadeira raça dos indivíduos, ainda forçam a comunidade negra a se comportar e incorporar referências e estilos de vida, comportamento e estética, que se afastam de suas origens ou que mesmo representam a negação de sua aparência.

Outro fator relevante a se considerar quando considerado esse binário, é a limitada participação da população afrodescendente em postos de trabalhos, principalmente em níveis estratégicos e gerenciais. Segundo dados do IBGE (2010), a vantagem de termos de formação escolar dos brancos em relação aos afrodescendentes, representa uma diferença remuneratória de quase 50%, o que pode ser verificado a longo de todo o território nacional, mesmo nas regiões onde há uma presença mais forte da comunidade negra, como no Rio de Janeiro ou Salvador.

A partir de ações objetivas e afirmativas, esse cenário vem sendo modificado, conforme explicitado por Chadaverian (2005); Marques (2006); Lengler, Vieira e Fachin (2002), que afirmam que os poderes públicos nas últimas duas décadas no Brasil, têm buscado através de ações afirmativas trazerem a tona questão das diferenças e das desigualdades raciais, o

que representa um avanço significativo. Myers (2003) em pesquisa realizada em empresas brasileiras e subsidiárias estrangeiras pode confirmar a hipótese que programas de inclusão de afrodescendentes são mais comuns nas organizações estrangeiras, fruto do processo de luta oriundos dos países de suas matrizes, em especial das empresas norte americanas. Contudo, vale ressaltar que esse cenário exclusivo das empresas estrangeiras começa a se modificar com a incorporação lenta e paulatina das empresas nacionais, que passam a por em suas agendas a necessidade de ações afirmativas que possam dar um maior equilíbrio nas relações sociais de trabalho.

É o caso da Prefeitura de Porto Alegre (RS), que em 1999, estabeleceu acordo com a rede de hipermercados Zaffari para que a empresa garantisse a contratação de no mínimo 5% de empregados negros como condição para uma nova loja na cidade. A nova fábrica da Ford Brasil em Camaçari (BA) definiu como objetivo mínimo a contratação mínima de 40% de mulheres e de 70% de afrodescendentes.

Isso sinaliza que o setor privado pode e deve tomar a dianteira de ações afirmativas de inclusão social, que convergem em práticas de responsabilidade social, que evita os gargalos e os fossos existentes entre pessoas de raças diferentes, mesmo quando existe uma equidade de formação e capacitação profissional, onde a exclusão ou restrição passa a ser somente a cor da pele e não o mérito e o talento. Nesse caso, as ações públicas têm contribuído significativamente para um maior equilíbrio e ampliação do debate e a definição de práxis que contribuam para reversão de tal quadro.

Uma das ações foi à definição de cotas para os afrodescendentes (em universidades públicas e em concursos públicos), que após quase uma década de implantação desse programa, já aparece resultados positivos, tanto na formação desse segmento social, que tem aproveitado essa oportunidade para verticalizar sua formação e com isso poder participar da concorrência aos melhores postos de trabalho, assim como através da modificação de alguns processos seletivos, que define percentual para concorrência exclusiva dessas pessoas.

Este processo que passa por uma fase de amadurecimento e consolidação, apesar das críticas tem conseguido avançar. É importante frisar que diferentemente do que por vezes é propagada, a “política de cota” não significa uma “esmola social”, mas sim um mecanismo de flexibilização para tratar de forma desigual os desiguais. Além disso, os resultados obtidos por essa política de ação social têm favorecido de forma objetiva o resgate de uma parcela da população que sempre fora renegada as melhores condições e oportunidade de trabalho, combinando tal mecanismo com critérios meritocráticos, onde os melhores profissionais têm sido beneficiados e em alguns casos tem obtido resultados superiores aos brancos.

**d) Eixo 4 – Diversidade dos Portadores de Necessidades Especiais** – os portadores de necessidades especiais (também chamados de deficientes físicos), conseguiram ao longo da história o reconhecimento e flexibilização dentro das organizações para a sua inclusão, tanto como colaboradores, como clientes. Esse processo não foi algo simples, mas um processo de luta, em que a sociedade civil organizada, através de organizações não governamentais em especial, conseguiram obter o apoio da população e forçou o firmamento de legislação específica para tratar desse segmento populacional que por séculos era invisível.

Freitas, Marques e Scherer (2004) relatam que o processo ganhou corpo e expressão a partir do fim da II Guerra Mundial fruto do grande número de sobreviventes de guerra que teriam que conviver com as limitações físicas resultantes desse triste conflito armado, que deixou seqüelas em milhões de sobreviventes no mundo. Esse processo foi iniciado através da mudança do modo de gerenciamento dos serviços públicos e a criação de mecanismos que facilitassem a mobilidade desse segmento de pessoas. Contudo, a inclusão dessas políticas pelos poderes públicos e nas agendas sociais ocorre de forma distinta conforme o avanço da participação política dos cidadãos na sociedade. Observa-se, por exemplo, que a mobilidade



e a inclusão dos portadores de necessidades especiais em países que viveram de forma mais extensa e objetiva os conflitos de guerra são mais amplos e fazem parte do cotidiano dessas sociedades, do que outros, como no caso do Brasil, que teve uma participação tímida nesse conflito.

A essa vivência histórica, deve se associar a formação educacional e o nível cultural de cada povo, pois em termos de solidariedade, apesar do povo brasileiro ser um dos mais sensíveis a tal sentimento, isso não se reflete na oferta de aparelhos de mobilidade aos portadores de necessidades especiais de forma universal e muito menos na mesma proporção regional. Algumas regiões do Brasil têm maior preocupação com a mobilidade dos deficientes do que outras, que acaba por forçar a necessidade de legislações nacionais que atendam de forma universal e equitativa as demandas desse segmento social.

Outro desafio a percepção e consciência do preconceito a esse segmento. Por mais que se fale que não há preconceito aos portadores de necessidades especiais, isso não se reflete nos números, principalmente na oferta de postos de trabalhos a esse segmento. Tais números só vêm sendo modificados a partir da exigência legal por parte do poder público, que as organizações privadas dediquem um percentual aos portadores de deficiências.

Irigaray e Vergara (2011), através de estudo realizado em uma empresa aérea de grande porte no Brasil, buscaram identificar os resultados obtidos ao longo de uma pesquisa realizada em três momentos: 2005, 2006 e 2010. O objetivo foi mapear as oportunidades ofertadas, a interpretação interna e externa sobre a admissão desses profissionais e por fim a capacidade de estabelecimento de carreira e verticalização organizacional de tais profissionais, o que por fim gerou a seguinte conclusão:

“No caso específico dos deficientes físicos, o fato de sua presença no mundo organizacional ter sido naturalizada não significa menos estigma, nem aceitação, muito menos respeito; quando muito, tolerância por parte dos colegas não deficientes e gerentes entrevistados. A rigor, na visão do marketing, eles não são mais um diferencial para a empresa, nem “agregam valor”, dado que os passageiros percebem a contratação dos mesmos como, simplesmente, obediência à lei vigente no país. Por outro lado, a frustração dos deficientes em não terem sido promovidos não é simplesmente o mero reflexo de promessa não cumprida, até porque ela não foi feita. A dor que estes indivíduos sentem jaz também no futuro, na falta de expectativa em relação a vir fazer uma carreira como os “normais”.”(p. 1095)

Esse modelo, que inicialmente foi adotado por exigência legal e como uma prática de responsabilidade social (Batista, 2002), com o tempo têm se mostrado um mecanismo de descoberta de talentos ocultos e invisíveis. Estamos vivendo um período de amadurecimento com relação a essa realidade. Esse processo ainda em fase de implantação só terá resultados objetivos ao longo de algumas décadas e com o monitoramento por parte da sociedade para verificar se essa ação tem se mostrado somente como uma política limitada de inclusão, onde tais colaboradores não têm as mesmas oportunidades de construção de carreiras ou se tais ações, mesmo com resistências, têm possibilidade à verdadeira diversidade de colaboradores no cotidiano organizacional.

**e) Eixo 5 – Diversidade de Orientação Sexual** – 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. Isso não significa que tenha sido uma tarefa simples e sem resistências, mas as mesmas serviram para minar as possíveis resistências e fazer preponderar à máxima da equidade.

Por muito tempo, imaginou-se que a questão da sexualidade não poderia e não deveria

ser debatida e trazida a baila dentro de contextos organizacionais por ser um aspecto privado do cidadão e que em tese, a sexualidade não seria um fator que seria de alguma forma relevante na definição das estratégias organizacionais. Essa é uma tentativa de uma alienação absoluta de uma questão básica do ser humano, pois para Freitas (2001: 14) as “pessoas dentro das organizações são ainda seres sexuais, com desejos e fantasias; é impossível dessexualizar as pessoas, mesmo quando se usa um ambiente asséptico e estéril como no caso das organizações.”

Deve-se ter em mente que a diversidade de orientação sexual é algo que deve ser trazido a tona e em um processo paulatino e conscientização deva ser naturalizada as diferenças entre a multiplicidade possível de condutas sexuais que de forma transversa afetam o cotidiano das organizações. Tal realidade foi estudada por Mecchi (2007), que em seu estudo exploratório em três empresas atuantes no Brasil identificou diferentes tipos e níveis de aceitação de identidades sexuais e as diferentes práticas ocorridas. Cabe destacar que há grandes diferenças entre empresas brasileiras e as estrangeiras que atuam no Brasil, o que sinaliza a importância dos valores de suas matrizes na definição de sua filosofia empresarial em terra estrangeira.

O primeiro deles foi o caso da Empresa Natura, que não tendo nenhuma restrição explícita em termos de políticas de recursos humanos, tem se mostrado satisfatória no atendimento às demandas desse segmento. Contudo, ainda é identificada como uma empresa silenciadora, pois apesar de dar tratamento equitativo em relação aos benefícios sociais espontâneos, a empresa não divulga tal prática. De 4500 funcionários cadastrados, somente 1, realizou tal solicitação que foi prontamente atendida pela empresa. Um limitador é que a empresa atende ao pleito se tal união seja registrada formalmente em cartório, o que não ocorre no caso dos heterossexuais.

No caso da IBM, foi observado que a empresa trouxe a sua experiência em relação à questão da sexualidade de sua matriz nos Estados Unidos, onde a discussão sobre tal tema já está consolidado, assim como a definição de políticas equitativas plenas. Assim, a empresa se mostra mais alinhada às demandas de diferentes públicos e coloca em segundo plano, mesmo com os formalismos necessários, como a questão do registro em cartório de união civil entre pessoas do mesmo sexo. Contudo, isso é acompanhado de uma ampla divulgação a todos os colaboradores. A defesa da conscientização, do respeito e da tolerância são máximas defendidas arduamente. A empresa promove cursos, palestras, workshops de forma a trazer a tona às diferenças entre as pessoas e a preservação da diversidade.

O terceiro caso foi do banco Real, que foi comprado pelo ABN AMRO Bank da Holanda e que posteriormente foi adquirido pelo Santander, que não manteve mais a marca Real. Cabe ressaltar que a mais de 20 anos, o banco Real, quando ainda era um banco brasileiro, defende a questão da diversidade de gênero, raça e a inclusão dos deficientes físicos em seu quadro funcional. Para a filosofia do banco, quanto mais ampla a diversidade, maior o ganho da empresa em termos de visibilidade e de diferenciação no mercado. Depois da incorporação do banco Real AMRO pelo banco espanhol Santander, tais medidas foram absorvidas pelo banco comprador e aos poucos vem sendo disseminadas em suas filiais pela América Latina.

Está se falando aqui de um direito máximo que é o exercício da liberdade de expressão e da cidadania. Além do aspecto legal, cabe destaque a questão relacionada em termos de oportunidades de negócios, em que um deles é o mercado GLS. França (2007) identificou o espaço de consumo direcionado ao público de orientação sexual que vai além do público majoritário heterossexual. Assim, esse foco ganhou a nomenclatura de mercado GLS (gays, lésbicas e simpatizantes) ou como alguns preferem chamar de Marketing Pink, que se expande e ganha força nas estratégias empresariais, sendo necessária uma capacitação e um tratamento diferenciado por parte das organizações diante desta nova realidade, que no passado era ocultada e agora passa a ser nicho de mercado de destaque, incluindo uma



abordagem diferenciada pela mídia, que não contemplava espaços e investimentos a tal segmento. Ao mesmo tempo, há um silenciamento em termos de políticas de gestão de pessoas com relação às ações que minimizem as diferenças e dêem um tratamento equitativo entre as pessoas do mesmo sexo, principalmente no que se refere às questões dos benefícios sociais espontâneos.

Outra questão relevante é a participação limitada desse segmento em termos de progressão funcional de forma vertical nas organizações, onde na maioria dos casos, tem mais chance de ascensão aqueles que optem por negar ou omitirem sua verdadeira condição sexual. Fleury (2000); Mendes (2005); Adams, Cahill & Ackerlind (2005); Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006) propõem que o gerenciamento da carreira profissional não pode acontecer de forma natural e plena quando os indivíduos são induzidos a restringir sua identidade que são desvalorizadas pela sociedade. Tal “clandestinidade” gera um permanente estado de angústia e, muitas vezes, depressão, desespero e auto-anulação. Assim, tendo em vista a retenção de talentos e a criação de um ambiente de trabalho propício à produtividade, torna-se obrigação da organização criar uma postura institucional a favor do acolhimento de LGBTs.

É importante que a discussão da diversidade de orientação sexual seja trazida ao centro da discussão pela o ser humano é um ser sexual por natureza (Foucault, 2009) e assim sendo, é fundamental que seja analisado o indivíduo e sua relação com seus colegas e colaboradores dentro de uma ótica integrativa e naturalizada a(s) diferença(s).

Devemos ter em mente que a sexualidade distinta da heterossexual é ampla e na leitura da sexualidade homossexual essa é deveras fracionada, pois abrange gays, lésbicas, transexuais, travestis e transgêneros, onde nem mesmo entre eles há uma unicidade de discursos ou de definição de demandas. A literatura internacional tem abordado a temática das diferenças sexuais de forma contundente e enfática, devido à emergência da identidade sexual homossexual (Ferreira; Siqueira, 2007) e a necessidade de proteção oriunda deste público, que busca a sociabilidade e a aceitação.

Há um movimento de revelação da orientação sexual, mesmo que isso signifique o risco do indivíduo perder parentes, amigos, emprego, dentre outros quando sua orientação sexual for explícita e verbalizada. É a necessidade de afirmação e reconhecimento das identidades que se fortalecem quando os valores democráticos e de liberdade são respeitados. Os indivíduos gays têm assumido o risco em relação à orientação sexual diferenciada, à preço da discriminação, rejeição, abuso físico e/ou psicológico.

**f) Eixo 6 – Diversidade Imigracional** – A globalização das economias e por conseqüência das empresas, criou um contexto extremamente singular nos dias de hoje, onde além de mercadorias e serviços que são movimentados a todo momento, hoje as pessoas fazem parte desse processo de mobilidade onde a expatriação é uma realidade do cotidiano organizacional, mas que tem reflexos objetivos no gerenciamento das pessoas, que passam a ser vista como fundamentais na formulação e implementação de estratégias globais e os valores organizacionais de suas matrizes passam a ser de responsabilidade de seus colaboradores.

À medida que as organizações passam a desempenhar funções que vão além da exportação e passa a ser operar de forma contínua e torna-se necessário a abertura de representações própria para a condução dos negócios, surge a necessidade de contratar profissionais de suas matrizes que conhecem melhor a natureza do negócio, suas singularidades, forma de atuação, fornecedores, critérios de negociação, formas de atuação, valores organizacionais, dentre outros. Segundo De Cieri (2007) a movimentação dos expatriados envolve em muitos casos a inclusão de suas famílias para fins de trabalho entre dois países por um período de tempo determinado que exija a mudança de endereço e oferta de condições por parte dos empregadores de adaptação as condições locais.

Orsi (2010) trata que a questão do expatriamento ainda é uma novidade em empresas brasileiras que buscam se internacionalizar e levam através de seu corpo gerencial os valores de nossas corporações e de nosso país. Como exemplo, temos o grupo Camargo Corrêa, que é uma empresa de engenharia, atuante no setor de construção civil, hidrelétricas, mineração, dentre outras, mas que concentra em projetos contratados e que não tem por foco a instalação de sucursal fora do país (mesmo havendo casos e situações isoladas).

Não há objetivo de instalação de suas operações fora do país, sendo sua atuação normalmente transitória. Nessa situação a empresa tem levado brasileiros atuantes em diferentes níveis organizacionais devido à carência de mão-de-obra qualificada em alguns países. Assim, a expatriação não ocorre exclusivamente no nível diretivo e gerencial, sendo possível sua ocorrência em nível operacional, conforme o caso e as restrições legais.

Apesar de parecer um processo simples, são identificados problemas com relação às estruturas pessoais, principalmente as questões familiares; resistências dos colaboradores locais; em alguns casos insatisfação as políticas remuneratórias (principalmente pelo esforço, dedicação ofertada, limitações dos novos espaços culturais e oferta de aparelhos sociais para o cotidiano desses colaboradores, dentre outros.); choques culturais (em termos de valores, cultura e padrões comportamentais); limitações e restrições legais; diferenças de tratamento em relação aos colaboradores nacionais e expatriados; dentre outros.

Esse processo que em um olhar ingênua parece ser tranquilo, na verdade esconde o que pode se chamar de choques culturais e de valores conforme o grau de disparidade de divergências possíveis quando um representante de uma empresa brasileira é destinado a trabalhar em outro país que tenha valores e cultura dispares.

O que agrava a situação dos expatriados é a questão das oportunidades que lhe são dadas em detrimento das oportunidades dadas aos profissionais locais. Esse choque de oferta de mão de obra normalmente mais qualificada que vêm de fora normalmente não é bem recebida seja pelas organizações ou pela sociedade civil, que através de seu aparato legal e sindical, tenta inibir a contratação desses trabalhadores. Essa realidade se agrava principalmente em contextos em que a crise econômica, faz com que os trabalhadores vejam no expatriamento a opção mais segura de preservação de sua fonte de renda e ao mesmo tempo possa desenvolver novas formas de atuação profissional longe dos valores e da cultura de seu país originário. Se junta a esse cenário as diferenças culturais existentes e a resistência que por vezes é encontrada no cotidiano organizacional, que ocorre com boicotes realizados pelas equipes, a sabotagem organizacional, quando colaboradores deliberadamente prejudicam o andamento das operações, as restrições em termos de benefícios legais trabalhistas e em alguns casos até a precarização das condições de trabalho.

Cox (1994) afirma que as diferenças de identidade individuais (físicas e culturais) coexistem com um complexo conjunto de variáveis individuais, coletivos e organizacionais para determinar o impacto da diversidade nos efeitos nas pessoas e nas organizações. As conseqüências individuais podem ser divididas em resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação). Os efeitos nas organizações podem ser expressos no nível de atendimento, na taxa de rotação de pessoal, na qualidade de vida no trabalho e nos resultados de lucro.

No caso brasileiro, por muito tempo, a contratação de expatriados estava sempre ligada exclusivamente à disponibilidade legislativa de admissão nos quadros funcionais de expatriados que viessem exclusivamente atuar em funções técnicas, o que foi revogado e passou a valer para funções administrativas. Essa carência de mão-de-obra gerencial foi sanada com a partir da resolução normativa 79/2008 que criou a alternativa às empresas que tenham interesse em trazer mão-de-obra qualificada do exterior, sem necessariamente ter que manter vínculo empregatício. Isso acaba reduzindo custos dos recrutadores, ampliando as possibilidades de contratação.



Entre as principais modificações legais, elencadas por profissionais de gestão de pessoas, está a possibilidade de esses profissionais poderem desenvolver suas atividades em até dois anos entre os brasileiros, com a garantia do direito a renovação por igual período. A nova norma possibilita o desempenho de funções administrativas e não mais exclusivamente às atividades técnicas, sem vínculo empregatício, o que minimiza custos. A resolução diz respeito ao estrangeiro que venha ao Brasil na condição de cientista, professor, técnico ou profissional de outra categoria sob regime de contrato ou a serviço do governo brasileiro. O objetivo é que esses trabalhadores obtenham capacitação e assimilem a cultura empresarial e metodologia de gestão da empresa em que passará a desenvolver suas atividades.

### **Considerações Finais**

Pelo que foi apresentado ao longo desse artigo, pode se confirmar que o gerenciamento da(s) diversidade(s) é algo verdadeiramente complexo e de difícil acompanhamento. A primeira dificuldade é a verificação da existência de diferentes identidades no ambiente corporativo, assim como a identificação de suas demandas e seus pleitos de forma a serem analisados e conforme o caso, atendidos. A principal restrição ocorre exatamente porque as pessoas têm uma limitação em poder assumir sua condição para si mesma e por consequência para o conjunto social que convivem. Essa dificuldade acaba por acarretar problemas e preconceitos, pois abre espaço ao preconceito e a falta de sensibilidade para gerenciar as diferenças sem políticas ou ações protecionistas.

Nas últimas décadas, mais fortemente, as minorias (VERGARA, IRIGARAY, 2007) e os grupos segregados passaram a se associar, buscando canais e mecanismos de visibilidade (KINICKI, KREITNER, 2006) para fazer valer sua voz e suas carências. Esses grupos passaram a exigir o seu direito enquanto cidadãos e consumidores. Essa ponte entre cidadania e consumo merece tratamento por ser também uma questão de política social, ou seja, inerente aos direitos e garantias fundamentais dos indivíduos, pressionando as organizações produtivas a respeitarem as leis e principalmente criarem ambientes propícios aos diferentes tipos e perfis de clientes que a cada momento passam a se manifestar numa sociedade de consumo.

Cabe destacar, que essa discriminação positiva é necessária para dar visibilidade e ao mesmo tempo naturalizar as diferenças e ampliar os espaços de tolerância e convivência nos diferentes segmentos sociais que se articulam cotidianamente dentro das organizações.

A análise dos diferentes eixos binários facilita uma melhor compreensão das principais diferenças existentes entre as pessoas. Foi possível nessa exposição verificar que a questão racial, obteve avanços consideráveis, com a definição de cotas e o estímulo de uma amplitude do debate sobre a questão racial. De forma semelhante, os portadores de necessidades especiais, conseguiram avanços consideráveis na busca de postos de trabalho, mas ainda enfrentam resistências quando consideramos a questão do carreirismo dentro das organizações e a possibilidade de ascensão profissional.

Outro grupo minoritário que obteve avanços expressivos foi o de gênero, que apesar das diferenças existentes entre homens e mulheres, em especial em relação à questão de oferta de postos de trabalhos e remuneração, sabe-se que já está presente tal tema nas agendas públicas e privadas. Apesar disso, a questão da ascensão feminina em cargos diretivos ainda encontra resistências e tem suas limitações, mas os avanços são contínuos e permanentes, o que pode ser justificado pelo maior grau de conscientização do papel da mulher na sociedade, o tempo de estudo da mulher em relação aos homens e a capacidade feminina de maior flexibilidade para conviver com as diferenças e a dinâmica organizacional.

Já o eixo da diversidade sexual, está em fase embrionária o seu debate e sua discussão no Brasil, o que é parcialmente justificável pela cultura machista brasileira, onde o papel do masculino e da força ainda tem maior espaço e a convivência com a diversidade sexual ainda é um grande tabu dentro da maioria das empresas, em especial das de pequeno e

médio porte. Já as organizações mais estruturadas e de maior porte, tem conseguido grandes avanços e parece ter grande influência de suas matrizes. Pelo proposto por França (2007) e Irigaray (2008), se percebe a urgência na discussão da questão da diversidade em relação ao público homossexual, por exemplo. Mas somente esse público ser atendido e estudado não basta.

O mesmo ainda ocorre com o eixo da diversidade geracional, pois os profissionais mais experientes ainda encontram forte resistência em serem aproveitados pelas empresas, salvo aqueles extremamente qualificados que se mostram como grandes talentos a serem aproveitados para dividir seus conhecimentos e habilidades com os mais jovens e que por vezes ainda não têm a malícia do mercado e da concorrência.

Finalizando a questão dos eixos, a questão da imigração tem se mostrado uma realidade cada vez mais presente no cotidiano das nações. Hoje, temos os profissionais sem pátria, que tem excelente formação profissional e capacidade de articulação e por vezes de empreendedorismo. A tal segmento, o mundo tem se mostrado um espaço aberto, onde tais talentos são valorizados e estimulados a compartilhar seus conhecimentos. Apesar disso, tais profissionais sofrem com a questão da resistência ao profissional estrangeiro, as limitações das línguas, da cultura, dos valores e por vezes da ética.

Pode-se perceber que a questão da(s) diversidade(s) avançou fortemente principalmente pelo movimento de mundialização e globalização. As fronteiras entre as sociedades e os países estão cada vez mais tênues e a comunicação e o conhecimento se tornam os grandes diferenciais. A esse processo se alia a questão de uma revisão de paradigmas e no estabelecimento de critérios de convivência mais flexíveis e móveis.

Hall (2006) afirma que a globalização produz deslocamentos variados e contraditórios e que, embora de forma paulatina, a globalização pode estar contribuindo para o descentramento do Ocidente e a inclusão de novos temas na agenda das organizações e dos poderes públicos de forma a minimizar as desigualdades e as diferenças. Tal processo como se vê é difícil, pois conforme afirma Fleury (2000), o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.

É mister a necessidade de se abordar a questão da(s) diversidade(s) dentro das escolas de administração, tanto em nível de graduação, quanto na pós graduação, que parecem viver dentro de espaços desacoplados do restante da dinâmica social. As questões raciais, das diferenças de idade (e de geração), da sexualidade, da nacionalidade, dentre outras não são contempladas no cotidiano do aluno. Como proposta pela busca de equidade, fica a indicação para que as organizações promovam e incentivem a formação de grupos de discussão ou uma força tarefa voltada para questões da(s) diversidade(s). Acredita-se que quanto maior a amplitude do debate, menor a resistência dos colaboradores de aos poucos aprenderem e debaterem temas que não conhecem e por vezes não se reconhecem como partícipes de tais segmentos minoritários.

Outra proposta convergente é o estímulo da participação dos níveis decisórios dentro das políticas de estímulo a presença de uma filosofia empresarial que contemple a gestão da(s) diversidade(s), pois as políticas empresariais do tipo top down, onde há comprometimento por parte dos membros atuantes em níveis estratégicos, o que reforça o compromisso do sistema organizacional com relação ao estímulo e a preservação da(s) diversidade(s). Por fim, podemos ainda considerar, que um programa de gestão da(s) diversidade bem aplicado e não restritivo, aponta para que novas vantagens competitivas sejam obtidas, se destacando:

- Maior capacidade de articulação entre os colaboradores e a sociedade, com o estímulo de presença das diferenças e sua convivência nas ações empresariais;
- Sentimento de liberdade dos colaboradores, que podem assumir suas diferentes



identidades, sem o medo de repressão e punição, o que estimula a criatividade e a participação, além de aumentar o nível de comprometimento;

- Identificação de nichos de mercados a serem contemplados, como o mercado geracional, o de orientação sexual diferenciada, o mercado para os portadores de necessidades especiais, dentre outros;
- Definição de estratégias para retenção de talentos, independente de suas peculiaridades, orientações e singularidades, focando na busca de um melhor aproveitamento das pessoas dentro de suas capacidades e habilidades;
- Estabelecimento de uma política empresarial inclusiva, que passa ao mercado e a sociedade a imagem de uma empresa que respeita as diferenças e estimula ações de responsabilidade empresarial;
- Através de programas de convivência, debates, ações de esclarecimentos e de workshop, desmistificar o desconhecido e o diferente, tornando a diferença um fator importante para a criatividade e inovação;
- Ter na diferença um fator que possibilite a expansão dos negócios, contemplando novos perfis de clientes;
- Ser parceiro importante nas ações de políticas sociais inclusivas, que por vezes ficam restritas ao poder público, buscando assim tornar as normas legais algo plausível e exequível e ao mesmo tempo sendo um partícipe importante na busca pela equidade de oportunidades na sociedade;
- Ser um agente ativo na transformação social, através do respeito a(s) diversidade.

Assim, as ganham as organizações e ganha a sociedade, com uma nova maneira de perceber e compreender o mundo em que vivemos cada vez mais amplo e contraditoriamente pequeno, onde os limites e distâncias estão cada vez menores, onde as pessoas desejam ser elas mesmas, sem a necessidade de criar eufemismos para a sua existência. Onde o mercado pode atender a cada vez mais e melhor as diferentes necessidades das pessoas, onde o mundo seja justo e contemple os desejos de cada um e de todos nós.

## Referencias Bibliográficas

ABRAMO, Laís. O programa pró-equidade de gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidade e tratamento. Revista SER Social. Brasília, v.10, nº 23, p.39-70, jul/dez. 2008.

ADAMS, Eve M.; CAHILL, Betsy J.; ACKERLIND, Stacy J. A qualitative study of Latino lesbian and gay youths' experiences with discrimination and the career development process. Journal of Vocational Behavior, 66: 199-218. 2005.

ALVES, M. A. & GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. In: RAE, vol. 44. São Paulo, 2004.

BATISTA, C. A inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado formal de trabalho: um estudo sobre suas possibilidades nas organizações de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado - Faculdade PUC Minas 2002.

BARBIERE, J. C. & CAJAZEIRAS, J. E. R. Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável, da teoria à prática. Saraiva, São Paulo, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. Identidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BULGARELLI, R. Diverso Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. Cultura, São Paulo, 2008.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A.. Análise Multidimensional da Sustentabilidade: Uma proposta metodológica a partir da Agroecologia. *Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável*, Porto Alegre, v.3, n.3, p. 76, jul/set. 2002.

CECCHETTO, F.; MONTEIRO, S. Discriminação, cor e intervenção social entre jovens na cidade do Rio de Janeiro (RJ, Brasil): a perspectiva masculina. *Estudos feministas*. Florianópolis. Jan/ abril. 2006.

CHADAREVIAN, P. Por uma política de combate à discriminação no mercado de trabalho. *Folha de São Paulo*. Tendência & Opinião. 2006.

\_\_\_\_\_. Para medir as desigualdades raciais no mercado de trabalho. *Anais do XXX Encontro Anual da ANPOCS*. Caxambu, 2006.

COX, T. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

FERNANDES, Idília. O lugar da identidade e das diferenças nas relações sociais. *Textos & Contextos*, Revista virtual textos & contextos. Nº 6, ano V, dez, 2006.

FERREIRA, Renata C.; SIQUEIRA, Marcus V. S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*. Set, 2007.

FLEURY, M. T. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. In: *Revista de Administração de Empresas* v. 40, n. 03. São Paulo, 2000

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade*. São Paulo. Graal. 2009. 19ª.

FREITAS, Maria Ester. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE – USP*. São Paulo. Abr/Jun. 2001. v. 41. p. 8-19

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11 Ed. DP&A, Rio de Janeiro, 2006.

HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. de. Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *Revista eletrônica de administração*. Porto Alegre, 47 ed., v. 11, n. 5, set/out, 2005.

HAYS Recruiting experts. Aposentados de volta ao mercado de trabalho. Dez, 2011. São Paulo.

[http://www.hays.com.br/prd\\_consump/groups/hays\\_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays\\_518361.pdf](http://www.hays.com.br/prd_consump/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_518361.pdf)

INSTITUTO ETHOS. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. *A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. Tese de doutorado. EAESP/FGV. 2008.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia C. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, nº 4, artigo 8, Rio de Janeiro, Dez. 2011. <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/09.pdf>

LEGLER, J.; VIEIRA, M.; FACHIN, R. Um exercício de Desconstrução do Conceito e da Prática de Segmentação de Mercado Inspirado em Woody Allen. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 84-92, 2002.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a gestão organizacional. *RAC*, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004: 53-73.

MECCHI, Cassiano L. Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas - Um estudo exploratório em três empresas de grande porte. *ENGPR/ ANPAD*, 2007.

MARQUES, M. Entendendo o racismo no cotidiano. *Duplipensar.net*. Disponível em: <http://www.duplipensar.net/fraternidade/index.html>. Acessado em: 15/04/2006.



PUC-SP



FEAUSP

MYERS, A. O Valor da diversidade Racial nas Empresas. In: Estudos Afro-Asiáticos, ano 25, n.03. 2003

ORTIZ, Renato. Anotações sobre o universal e a diversidade. Revista Brasileira de educação. V. 12, nº 34, jan/abr. 2007.

PEREIRA, M. Z. da C. A Centralidade da pluralidade cultural nos debates contemporâneos no campo do currículo. Currículo sem fronteira, v. 9, n. 2, jul/dez. 2009.

RICO, E. de M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. São Paulo em Perspectiva, v. 18, n. 4. São Paulo, 2004.

SEGATO, Rita L. Formações de diversidade: nação e opções religiosas no contexto da globalização. Série Antropologia. V. 215. Brasília, 1997.

SÊCA, I.C.G.S. As questões de gênero na gestão empresarial. Estudo das experiências em organizações estatais brasileiras. VII Congresso nacional de Excelência em Gestão. [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0374\\_2190.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0374_2190.pdf)

Niterói. LATEC/UFF. 2011.

SILVA, T. T. A produção da identidade e da diferença. In: SILVA, T. T. (org.) Identidade e Diferença: A perspectiva dos estudos culturais. Vozes, Petrópolis, 2000.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; FERREIRA, Renata Costa; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Gays no Ambiente de Trabalho: uma Agenda de Pesquisa. Anais do XXX EnANPAD – Salvador/BA – Brasil. 2006.

VERGARA, Sylvia C.; IRIGARAY, H. A. R. Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. Anais XXXI Encontro ANPAD. Set. 2007

WALLERSTEIN, Immanuel. O universalismo europeu: a retórica do poder. São Paulo: Boitempo, 2007.