



Gestão das Diferenças Humanas nos Espaços Organizacionais

Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira¹

Resumo

Em torno da gestão da diversidade da força de trabalho não há um consenso sobre como gerenciar as diferenças existentes entre as pessoas nos espaços organizacionais, quando consideradas categorias de identidade social, tais como: o gênero e a etnia/cor da pele. Há quem defenda a ideia de tais diferenças precisam ser consideradas com base no pressuposto de que pessoas pertencentes a tais categorias não têm as mesmas oportunidades dos homens brancos. Mas, há quem adote um posicionamento contrário, por defender critérios meritocráticos onde prevalecem a imparcialidade e a crença nos esforços individuais. Em meio a esse impasse, este ensaio teórico tem por objetivo apresentar um estudo sobre o significado e a representatividade das diferenças humanas em tais espaços, bem como, discutir modelos de gestão com foco na valorização e na dissolução das diferenças sociais existentes entre as pessoas em meio à realidade brasileira. Espera-se com isso, contribuir para o desenvolvimento de diferentes perspectivas e propósitos de estudos voltados para as temáticas em pauta, abrindo assim, uma discussão sobre os seus possíveis cursos de ação no contexto organizacional.

Palavras-Chave: Diversidade, Gestão da Diversidade, Identidade Social

Abstract

Around the management of diversity of the workforce there is no a consensus about managing differences between the people in organizational spaces, when considering social identity categories such as gender and ethnicity / skin color. There is an idea of which these differences must be considered based on the assumption that persons belonging to such categories do not have the same opportunities as white men. But there is a contrary position, based on the meritocracy and on impartiality. In this impasse, this theoretical paper aims to present a study on the meaning and representation of human differences in such spaces, as well as discuss models management with a focus on appreciation and the dissolution of the social differences in the Brazilian reality. It is hoped with this contribute to the development of different perspectives and proposals of studies about these issues, thus opening a discussion of possible courses of action within organizational context.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Social Identity

Artigo recebido em 15/09/2011

Aprovado em 01/12/2011

¹ Mestra em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atualmente é professora período integral da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), sendo responsável pelo desenvolvimento pedagógico da linha de formação em gestão de pessoas do curso de Administração.

1. INTRODUÇÃO

Como ressalta Dutra (2001, p.44), “as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado”. Para esse autor, tal necessidade embasa a existência da gestão de carreira, que deve garantir espaços organizacionais necessários para que os indivíduos e a empresa negociem suas expectativas, no que implica entre outras políticas e práticas corporativas, oferecer suporte e informações sobre oportunidades profissionais internas e externas para os indivíduos; desenvolvimento de programas de capacitação e definição de critérios de desempenho com base em competências; processos de negociação de objetivos de carreira e desenvolvimento, sem falar dos trabalhos de aconselhamento e orientação sobre esses objetivos. Tudo isso sob muita transparência, honestidade de intenções, segurança por parte da empresa e dos indivíduos, bem como, clareza de regras.

Embora enfatize a necessidade das empresas desenvolverem uma gestão sobre a ocupação dos espaços organizacionais, após trinta anos de estudo sobre esse assunto no Brasil, Dutra (2010) enfatiza que a discussão sobre o mesmo ainda é muito pobre nas muitas esferas da sociedade e, também, complexa. Ele realça que ainda há muito que discutir e explorar sobre as transformações havidas no contrato psicológico entre pessoas e organizações, visto que elas são muito grandes e inclui mudanças na importância dada ao desenvolvimento contínuo, assim como, geração de resultados sustentáveis. Além do mais, pouco se tem falado sobre a volatilidade do conhecimento e da informação, bem como, na chamada carreira subjetiva, onde muitos têm escolhido a carreira de acordo com os seus valores, de acordo com a relação com a família e outras questões éticas e de responsabilidade social, em detrimento da carreira objetiva, cargos, posições e salários definidos.

A ausência de discussões mais intensas sobre a ocupação dos espaços organizacionais no Brasil sugere que a negociação das expectativas profissionais entre os indivíduos e as empresas ainda não é muito representativa. Além dos aspectos que corroboram com essa situação destacados anteriormente, ressalta-se nesse artigo a existência de barreiras às pessoas, quando consideradas a identidade social as quais pertencem, tais como: gênero e cor da pele. É possível encontrar na literatura nacional dos últimos dez anos resultados de estudos que revelam que mulheres em geral e homens negros têm dificuldades de crescer e ocupar posições organizacionais estratégicas e de poder de decisão tradicionalmente ocupadas por homens brancos, dificuldades justificadas por questões que não convergem ao critério do



desempenho/competência. (Hirata, 2002; Capelle, Melo, Brito, & Brito 2004; Aguiar & Siqueira, 2007, Irigaray & Vergara 2009; Pires, Lucas, Andrade, Fischer, & Amorim, 2010).

“...uma mulher ter sucesso em uma instituição financeira, ela precisa provar dia a dia que é muito competente, mais que seus colegas homens e que o grande desafio da mulher em um banco é fazer tudo que os homens fazem, só que melhor que eles, não deixando de lado características próprias femininas. Também foi identificada a necessidade da organização definir e praticar políticas mais claras em relação à valorização da diversidade e, em especial, a valorização da mulher” (Aguiar & Siqueira, 2007).

Dados obtidos da pesquisa sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero realizada pelo Instituto Ethos das 500 maiores empresas do Brasil no ano de 2010, revelam que os espaços organizacionais que designam maior poder e maior rendimento aos seus ocupantes não são significativamente representados por mulheres em geral, cuja participação em espaços de direção e gerencial é de 13,7% e 22,1%, e nem tão pouco por pessoas negras (homens e mulheres pretos e pardos, conforme designação do IBGE), cuja participação é de 5,3% e 13,2%. Tais dados descrevem uma realidade que contrasta com a composição demográfica do país, uma vez que o Censo do IBGE (2010) revela que a população brasileira é composta por 51% de mulheres e por 50,7% de pessoas que se declaram pretas ou pardas.

Curioso saber que mulheres brasileiras, bem como, pessoas negras, que representam mais da metade da população, têm acesso restrito ao topo hierárquico das maiores empresas do país. Esse dado torna-se mais instigante, quando consideradas as informações da Síntese de Indicadores Sociais (SIS) apresenta pelo IBGE (2010).

Conforme a SIS as mulheres possuem maior número de anos de estudo do que os homens, no entanto, o rendimento médio delas continua inferior ao dos homens (mulheres ocupadas ganham em média 70,7% do que recebem os homens), situação que se agrava quando ambos têm 12 anos ou mais de estudo (nesse caso, o rendimento delas é 58% do deles). Quanto às pessoas negras, informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2009, enfatizam que, em média, os salários dos negros e pardos continuam inferiores aos dos brancos, embora a diferença tenha diminuído na última década. Segundo essa pesquisa, o rendimento-hora de negros e pardos correspondia a 57,4% do rendimento-hora dos brancos. Ao mesmo tempo, a proporção de negros e pardos, empregados sem carteira assinada é maior (17,4% e 18,9%, respectivamente, contra 13,8% de brancos),

indicando que esses grupos estão em desvantagem, quando se pensa nos espaços ocupacionais que eles ocupam no mercado de trabalho.

Veloso (2010) ressalta a iniciativa pessoal em torno da ocupação de espaços organizacionais como algo muito relevante, e nesse espaço, cabe ao indivíduo assumir um papel ativo no planejamento da sua própria carreira, no entanto, a autora aponta a necessidade de considerar conjuntamente parâmetros externos em torno desse planejamento, ou seja, a influência do ambiente. Nesse sentido, vale à pena ressaltar o contexto social/cultural onde esse indivíduo está inserido.

Na sociedade brasileira as mulheres trabalham em média menos horas semanais (36,5) que os homens (43,9), mas, em compensação, mesmo ocupadas fora de casa, ainda são as principais responsáveis pelos afazeres domésticos, dedicando em média 22 horas por semana a essas atividades contra 9,5 horas dos homens ocupados (SIS, 2010). No que diz respeito aos indicadores educacionais para brancos, pretos e pardos, também se percebe uma redução das desigualdades entre esses grupos no país, mas, no que diz respeito à média de anos de estudo e à presença de jovens no ensino superior, em 2009 os pretos e pardos ainda não haviam atingido os indicadores que os brancos já apresentavam em 1999. Além disso, no ano passado, as taxas de analfabetismo para as pessoas de cor ou raça preta (13,3%) e parda (13,4%) eram mais que o dobro da taxa dos brancos (5,9%).

Em meio às desigualdades de condições e de oportunidades para o desenvolvimento de carreira das pessoas pertencentes aos mais diferentes grupos de identidade, Cox (1991) afirma que é preciso que as empresas desenvolvam uma gestão da diversidade cujas ações decorrentes possam minimizar essas diferenças sociais, tais como: aconselhamentos, programas de carreira diferenciados, programas de educação, *mentoring*, treinamentos etc.

Ações decorrentes da gestão em prol da valorização da diversidade vêm sendo apontadas na literatura como exemplos de ações de Responsabilidade Social Corporativa – RSC (Sen & Bhattacharya, 2001). Embora seja uma temática em evidência, há na literatura quem não o aceite. Há quem defenda que a empresa deva adotar critérios baseados na meritocracia e ser imparcial diante dos processos voltados para a carreira ou diante qualquer outro que defina o destino das pessoas nas empresas, para que não se crie discriminações reversas (Konrad & Linnehan, 1995; Kandola & Fulerton, 1994).

Conforme exposto, há diferentes modelos de gestão das diferenças humanas em torno da ocupação de espaços organizacionais ou de qualquer outro processo inerente à gestão de pessoas, cuja divergência se dá pelos princípios e propósitos que lhes são subjacentes. Para Bond e Pyle (1998) as alternativas opostas para lidar com a diversidade humana no ambiente



de trabalho acabam gerando dilemas, que são traduzidos por dúvidas, conflitos e confusões conceituais.

Dessa forma, esse ensaio teórico tem por objetivo apresentar e discutir dois modelos de gestão das diferenças humanas no contexto organizacional: o da valorização e o da dissolução das diferenças sociais existentes entre as pessoas (Liff, 1997). Para isso, abrirá inicialmente seções que irão abordar conceitos, definições e o significado histórico sobre a existência das diferenças humanas. Em seguida, haverá uma breve menção sobre a representatividade histórica de tais diferenças no contexto organizacional. E por fim, a apresentação dos modelos citados. Com isso, espera-se desenvolver uma maior clareza conceitual sobre esse assunto e despertar estudos posteriores sobre as capacidades e as limitações de tais modelos quando alinhados aos espaços organizacionais ocupados pelas pessoas no mundo empresarial.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE DIVERSIDADE

Diversidade é um termo que vem do latim *diversitas-atris* e refere-se à dessemelhança, diferença, divergência, oposição, contradição (Cunha, 1982). Até aí, o significado dessa palavra parece muito óbvio, pois converge ao que não é comum entre dois ou mais seres. No entanto, nem tudo que óbvio é perfeitamente compreensível, então para compreender melhor esse termo vamos analisá-lo por meio de uma perspectiva linguística.

O termo diversidade está contido em uma classe de ideias que expressam relações abstratas existentes entre os seres no que diz respeito à quantidade e ao grau de propriedades que os faz diferentes entre si (Spitzer, 1956). Dessa forma, ao se falar em diversidade estaremos comparando no mínimo dois seres em relação à quantidade do que os faz ter mais ou menos alguma coisa, ou ainda, tomando-se por referência o grau, ou seja, a posição, o lugar, a situação, a ordem ou a classe na qual os seres ocupam na natureza. Desigualdade, disparidade, superioridade ou inferioridade, ou ainda, privilégio ou prejuízo são palavras que lhes são análogas.

Quando aplicado para diferenciar seres animados e inanimados presentes na natureza o termo diversidade fica compreensível. Por exemplo, há uma diversidade entre o elefante e a formiga, porque o primeiro é um ser vertebrado e o segundo invertebrado, ou ainda, porque o primeiro pertence à classe dos mamíferos e o segundo a classe dos insetos. No entanto, ele se torna muito complexo quando aplicado para diferenciar os seres humanos.

Certamente há entre os seres humanos infindáveis diferenças. Há quem seja branco, negro, amarelo ou mulato, há quem seja baixo, alto, ruivo ou calvo, há quem seja gordo, magro, esguio ou simplesmente raquítico. Realmente são infindáveis essas diferenças. Como nos diz André Langaney (2002, p.59), um dos renomados geneticistas da era contemporânea, “enquanto indivíduos cada um de nós é único e todo mundo é diferente de todo mundo”. Isso nos faz singulares e insubstituíveis, já que não é possível sermos reproduzidos em cem por cento por outro alguém. Essa condição de singularidade expressa a nossa importância no mundo, mas ao que parece, ela não nos dá a condição de nos acharmos diferentes uns dos outros a ponto de nos sentirmos pertencentes a raças ou espécies diferentes, e por esse motivo, passarmos a nos sentir melhores ou piores, superiores ou inferiores aos nossos semelhantes. Somos apenas diferentes!

“Formamos todos uma única espécie, temos todos o mesmo repertório de genes, descendemos todos dos mesmos ancestrais, falamos todas línguas diferentes derivadas de uma mesma língua. Nós somos todos diferentes, portanto. E todos parentes...” (Langaney, Clottes, Guilaine, & Simonnet 2002 p. 60)

A biologia moderna destaca que todas as variedades humanas existentes são membros de uma única espécie. E embora essas variedades pareçam grandes, na realidade, elas repousam apenas em características secundárias. Barbujani (2007) destaca que as nossas diferenças humanas são irrisórias, pois não afetam os alelos que compõem o nosso DNA. Quando essas diferenças são significativas elas dão origem a outras espécies, e espécies diferentes quando cruzam podem até gerar filhos híbridos, mas eles serão inférteis como o burro, o descendente direto da égua com o jumento. Ao que se sabe, segundo Langaney et al. (2002), todos os homens contemporâneos, sejam eles tutsis ou esquimós, apesar de suas inúmeras diferenças, são Inter fecundantes.

Enfim, a grande lição que a genética nos dá é que as populações atuais se assemelham geneticamente umas as outras, embora apresentem grande diversidade. Mas, tal diversidade se justifica apenas pelos acessórios humanos, ou seja, pelo aspecto físico ou por questões sociais e culturais. Como diz Langaney et al. (2002 p.58), “de fato a carroceria do corpo, seu aspecto exterior – cor, forma, dimensão – tudo o que está em contato direto com o ambiente, é muito instável e evoluiu rapidamente depois das primeiras migrações. Em compensação, o motor, tudo o que está no interior, não muda: os ossos que constituem o esqueleto humano quase não se modificaram desde os primeiros ancestrais primatas”.



Embora já tenhamos provas científicas de que pertencemos a uma única espécie, de que descendemos todos de restos humanos encontrados em uma faixa de terra que corre paralela à costa oriental da África, desde a Etiópia até a África do Sul (Barbujani, 2007), ainda testemunhamos em ambientes públicos ou privados discussões que tentam provar o contrário. A poligenia, idéia que defende a existência de diferentes espécies ou raças humanas, é no mundo científico um assunto obsoleto, mas parece bem atual no senso comum nos ambientes de empresas e interferem no desenvolvimento da carreira de muitos, talvez porque tais ideias refletem outras que não podem ser explicadas pelo código genético, mas pela construção social da própria história.

3. O SIGNIFICADO HISTÓRICO ATRIBUÍDO ÀS DIFERENÇAS HUMANAS

Antes do século XVI não havia no mundo a consciência sobre as diferenças humanas, pelo menos as relacionadas à aparência física e nem havia incentivo algum para que essa consciência surgisse. O mundo antigo era pequeno e tais diferenças entre os povos clássicos e bárbaros não eram muito acentuadas, mesmo quando reconhecidas, elas não tinham conotações sociais imediatas. Na antiguidade os escravos (os gauleses) e os senhores (os romanos) não se diferenciavam pelo tipo físico, pois ambos eram muito semelhantes. Só pelo vestuário, pela língua e pelos costumes era possível saber quem era quem na formação social daquela época (Linton, 1976).

Somente com o descobrimento do Novo Mundo e dos caminhos marítimos para a Ásia é que as diferenças físicas humanas passaram a ter uma significação social. A partir do século XVI os europeus estavam em toda a parte conquistando povos nativos e estabelecendo-se como aristocracias dominantes. Embora os membros dos grupos dominados pudessem prontamente adotar a língua e costumes de seus dominadores não podiam mudar seu tipo físico e pela primeira vez na história o biótipo físico, que durante anos depois foi traduzido por raça, se tornou critério infalível para determinação de status social. Desde que todo branco era membro do grupo dominante e todo pardo ou preto membro do grupo dominado, ambos os lados se tornavam cada vez mais conscientes de suas diferenças físicas (Linton, 1976).

Como ressalta Maggie (1996) a expansão colonial europeia parece ter sido um fato marcante que exaltou as diferenças humanas. Caracteres como a cor da pele e outros traços físicos dos povos encontrados por exploradores passou a ser um aspecto privilegiado no imaginário europeu, como marcador das diferenças entre os povos.

“As terras novas descobertas ou o novo hemisfério perturbou a mente de poetas e gente comum, que falaram não só sobre o céu onde brilha o Cruzeiro do Sul, como sobre as características dos povos aí encontrados. De lá para cá, passando por séculos de escravização daqueles a quem foi negada a cor do dia, essa característica física das pessoas passou a ser objeto de classificação, gerou novas formas de representação da diferença e serviu a novos mecanismos de produção da desigualdade e hierarquização” (MAGGIE, 1996, p.225).

A ciência moderna do século XVII contribuiu significativamente para realçar as diferenças físicas entre os seres humanos. O médico alemão Johann Friedrich Blumenbach desenvolveu análises descritivas craniométricas de pessoas diversas classificando-as em cinco raças: a caucasóide (branca), mongolóide (amarela), malaia (marrom), etiópica (negra) e americana (vermelha). Depois desse feito, outros tantos pesquisadores dos séculos seguintes apresentaram diferentes classificações raciais para o ser humano, tentando assim caracterizar uma tipologia ideal. Entre esses, destaca-se o aristocrata e diplomata francês Arthur de Gobineau. Este dividiu a espécie humana em três categorias: branca, amarela e negra. Além disso, defendeu a ideia de que todas as grandes civilizações teriam origem, direta ou indiretamente, na raça branca e, em particular na “família ariana”. Para este pesquisador, a miscigenação entre raças resultaria na degeneração humana, com impactos desastrosos sobre as civilizações e impérios (Magnoli, 2009).

Em 1859 Charles Darwin fez imperar na ciência moderna o conceito da unidade da espécie. A partir dele, prevaleceu a ideia de que o ambiente seleciona os seres vivos mais fortes e aqueles que conseguem sobreviver às adversidades e dificuldades que enfrenta são os que dão continuidade a sua espécie. Com isso, ele defende a ideia de que há diferenças entre os seres humanos, sendo que uns possuem mais condições de sobreviver do que outros. Como ressalta Magnoli (2009) essa ideia deu base para o desenvolvimento de uma antropologia que afirmava as diferenças inatas entre as pessoas e insistia nas hierarquias raciais formuladas pelos naturalistas da etapa anterior.

“Darwin conclui na sua obra *Origem das Espécies* (1859) que a evolução depende sobretudo da mortalidade, um fato que é particularmente evidente no caso de eventos traumáticos como carestias e epidemias. Essa mortalidade não se distribui aleatoriamente na espécie, porque na competição nem todos partem em condições iguais. Há indivíduos com condições mais favoráveis naquele ambiente particular, que tenderão a prevalecer, ao passo que outros terão maiores dificuldades para sobreviver e reproduzir-se. É assim que quem é portador de características que



garantem uma sobrevivência mais fácil naquele ambiente particular também deixa mais descendentes, e assim essas características se difundem na espécie. É a seleção natural” (Barbujani, 2002, p.36).

Após os estudos de Darwin prevaleceu na idade moderna a ideia de que alguns seres humanos possuem características que se adaptam mais facilmente ao ambiente do que outros, e são, portanto, mais evoluídos. Mas, como observa Munanga (2003), ao estabelecerem uma relação intrínseca entre o biológico (cor da pele, traços morfológicos) e as qualidades psicológicas, morais, intelectuais e culturais dos diferentes grupos humanos, tais estudos acabaram hierarquizando-os, isto é, estabelecendo uma escala de valores sociais entre eles que até então não existia. Na visão desse autor, pensar que os caracteres humanos possam ser vistos sob a perspectiva da adaptação destes ao ambiente onde vivem, e em decorrência disso, serem contemplados como “melhores” ou “piores”, “superiores” ou “inferiores” é um absurdo, pois cada indivíduo humano é único e se distingue de outros não apenas no plano morfológico, imunológico e fisiológico, mas também no plano dos comportamentos.

No século XVIII as diferenças humanas passaram a ser vislumbradas sob outras perspectivas. O pensador Jean Jacques Rousseau desenvolve um discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens onde procura realçar nessas diferenças aspectos sociais relevantes. Nesse discurso ele concebe na espécie humana duas espécies de desigualdades: uma a que chamou de natural ou física, por ser estabelecida pela natureza, e que consiste na diferença das idades, da saúde, das forças do corpo e das qualidades do espírito ou da alma; e outra, a que chamou de desigualdade moral ou política, por depender de uma espécie de convenção e ser estabelecida, ou pelo menos autorizada pelo consentimento dos homens. Esta consiste em diferentes privilégios que alguns usufruem em prejuízo de outros, como serem mais ricos, mais reverenciados e mais poderosos, ou mesmo em se fazer obedecer.

Ao que parece o discurso de Rousseau (1778) ressaltou as diferenças existentes entre os seres humanos contemplando as características naturais ou físicas, mas também as características decorrentes de construções sociais que justificam as diferenças entre os povos dominados e os povos dominadores:

“Não se pode perguntar qual é a fonte da desigualdade natural, porque a resposta estaria enunciada na simples definição da palavra. Ainda menos pode-se procurar se haveria alguma ligação essencial entre as duas desigualdades, pois, em outros

termos, seria perguntar se aqueles que mandam valem necessariamente mais do que aqueles que obedecem, e se a força do corpo ou do espírito, a sabedoria ou a virtude, encontram-se sempre nos mesmos indivíduos, em proporção ao poder ou a riqueza, boa questão talvez para ser discutida entre escravos conhecedores de seus amos, mas que não convém a homens sensatos e livres, que buscam a verdade” (Rosseau, 1778, tradução de Galvão, 2005).

O discurso sobre as desigualdades humanas de Rosseau parece ter sido um alerta para a época em mostrar que tal temática não poderia ser separada das questões sociais e políticas. Mas, a ânsia de muitos em hierarquizar os grupos humanos foi muito maior do que o interesse em discutir questões que poderiam evitar a dominação de uns sobre outros.

Finalmente, no século XIX o estudo das diferenças e classificações humanas ganhou força. Os antropólogos físicos associados à medicina e a anatomia mantinham-se fiéis aos estudos morfo-anatômicos descritivos como os desenvolvidos por Gobineau (Santos, 1996). Estes acreditavam que cada espécie e variedade humana era resultado de um ato de criação à parte, sendo, portanto, fixa e imutável (Linton, 1976). Mas, essa ideia não foi muito longe. No início do século XX Franz Boas reportou resultados de estudos sobre o crescimento físico de crianças filhas de imigrantes, demonstrando que marcadores raciais clássicos, como o índice encefálico, não eram fixos ou estáveis, como sugeriam os antropólogos físicos, por serem capazes de sofrer a influência das condições ambientais. Esses achados deveriam por fim as ideias de diferenças humanas naturais (Santos, 1996). No entanto, os achados de Boas somente foram considerados após a Segunda Guerra Mundial mediante o horror do holocausto.

Pelo exposto, pode-se dizer que as diferenças humanas têm uma significação que decorre de uma construção social que parece justificar a relação de dominação de uns sobre outros. E por meio delas, muitos são excluídos e boicotados.

4. AS DIFERENÇAS HUMANAS E A LUTA POR ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS

O tratamento dado às diferenças humanas existentes entre as pessoas têm um histórico significativo no contexto organizacional. No início do século e até quase metade do século XX imperava no contexto organizacional o modelo da Administração Científica adotada por Frederick Taylor. Visando alcançar a eficiência nas organizações, tal modelo propôs um conjunto de técnicas objetivando a maximização da produtividade por meio da racionalização do trabalho, ou seja, controle do tempo e do movimento. Sob essa perspectiva, os funcionários de uma organização eram vistos como sendo seres padronizados (Maximiano, 2004).



Como citam Williams e Bauer (1994), tradicionalmente as organizações encorajaram e reforçaram os comportamentos de uma força de trabalho relativamente homogênea, isto é, a dos homens brancos. Além desse fato, é importante ressaltar o quanto foi desejável que o perfil da classe trabalhadora fosse homogêneo, também, no sentido de não haver diferenciação de pensamentos, de jeito de ser e de agir. “Os trabalhadores sob a concepção do Taylorismo e do Fordismo eram similares, pois agiam sob um mesmo modelo e as suas diferenças eram ignoradas” (Bond & Pyle, 1998, p. 253).

As diferenças humanas somente começaram a ser vislumbradas no ambiente organizacional a partir da década de 60 nos Estados Unidos em decorrência de protestos originados por grupos sociais subrepresentados, como o das mulheres brancas e das pessoas negras. Esses protestos refletiam a luta desses grupos sociais pela igualdade de oportunidades nos espaços de trabalho (Moehlecke, 2002). Nessa época mulheres, assim como pessoas negras, não tinham acesso aos melhores postos de trabalho e não recebiam oportunidades similares as dos homens no desenvolvimento de carreira (Ivancevich, 2000).

Em todo o mundo o interesse das organizações pela diversidade somente tornou-se evidente a partir de alguns acontecimentos como: a globalização, o aumento dos processos de fusão e de aquisição de organizações (Hanashiro, 2008). Somente quando a contratação de pessoas participantes de diferentes culturas e de diferentes grupos sociais tornou-se inevitável é que as empresas buscaram a adequação ao processo por meio de políticas de gestão da diversidade; “é mais prático admitir a diferença entre as pessoas na força de trabalho, aceitando-a como um fato” (Alves & Galeão-Silva, 2004). No entanto, quando consideradas as dimensões de gênero e de etnia/cor da pele constata-se que nos últimos dez anos a perspectiva de resistência, caracterizada pela negação, evitação, oposição, ou manipulação em relação à diversidade (Nkomo & Cox, 1986) é evidente no Brasil.

Na literatura nacional é possível obter resultados de estudos que revelam que as mulheres em geral ainda não conseguem ocupar espaços organizacionais representativos e de maior poder. Quanto à situação das pessoas negras pouco se pode falar, devido à escassez de dados sobre essa temática. Imagina-se que é uma situação bem pior, por não ter se quer chagado às discussões na academia.

Ao falar sobre a dificuldade das mulheres de ocupar espaços organizacionais relevantes, Capelle et al. (2004) ressalta que essa dificuldade é decorrente de relações de poder e gênero que podem ser entendidas pelos efeitos da dominação do masculino sobre o feminino, manifestados na criação e no reforço de identidades atribuídas às mulheres relacionadas a funções

específicas “generificadas”, ou seja, no “agir de acordo com o gênero; na reprodução feminina de modelos masculinos para alcançar posições de destaque; ou mesmo na internalização do sentimento de inferioridade por parte das mesmas. Cabe lembrar que a representação das relações sociais, dentre elas as formas de resistência, também é contingente e legitimada pelo imaginário de cada um.

Bruschini e Puppini (2004), por sua vez, enfatizam que a dificuldade das mulheres de ocupar espaços organizacionais em cargos-chave está relacionada à desvantagem da mulher no ambiente de trabalho em função do exercício do papel de mãe (como principal responsável pelo cuidado com os filhos) e dona de casa (como principal responsável pela administração do lar). Para essas autoras, enquanto esta desvantagem não for superada, dificilmente elas poderão dedicar-se integralmente à carreira escolhida, galgando seus degraus mais elevados, como acontece com os homens. Muito embora, se diga que há àquelas que fazem valer o predomínio da competência sobre a cultura corporativa machista, há ainda nesses casos outra desvantagem, a de obtenção de um equilíbrio entre o lado familiar e o profissional.

Com relação à ocupação dos espaços organizacionais por pessoas negras, cabe a colocação realizada por Conceição (2009) de que a ausência de discussão sobre as questões raciais na academia e nos espaços organizacionais refletem a realidade da posição dos afrodescendentes no mercado de trabalho. Myers (2003) destaca que empresas que desenvolveram a promoção da diversidade racial no Brasil no início desse século, em São Paulo e no Rio de Janeiro, são subsidiárias de empresas estrangeiras, especificamente norte-americanas. Esse autor aponta que para 13 empresas, no que diz respeito às iniciativas em prol da diversidade, foi mais fácil promover mulheres e pessoas com deficiência do que pessoas negras. As justificativas utilizadas para essa dificuldade convergem ao discurso de que as pessoas negras são menos qualificadas que as brancas, como retrata a fala abaixo:

“...É objetivo da empresa contratar pessoas negras, mas essas pessoas têm que ter especialização em área específica e a empresa encontra dificuldades nesse recrutamento” (Myers, 2003, p. 488).

Em meio a uma realidade que minimiza a qualificação das pessoas negras, Myers (2003) enfatiza que não são apenas os negros que têm pouca escolaridade no Brasil, mas a população em geral. Para o autor esse argumento não pode ser usado como desculpa para a não existência de pessoas negras no trabalho, no que se pressupõe a existência de barreiras, tais como preconceitos e discriminações, que precisam ser consideradas.



Embora a gestão da diversidade tenha ganhado força como uma forma de minimizar a homogeneidade da composição demográfica das organizações, é possível perceber que ainda há muitas dúvidas em torno das ações que lhes são decorrentes (Pereira e Hanashiro, 2010). Essas dúvidas, de certo modo, são compreensíveis porque não há uma única forma de gerir as diferenças humanas no contexto organizacional, visto que elas podem ser desenvolvidas sob modelos com diferente perspectivas e pressupostos, como os que serão apresentados a seguir.

5. MODELOS DE GESTÃO DAS DIFERENÇAS HUMANAS NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS

Diferentes perspectivas e conceitos são atribuídos à gestão das diferenças humanas no contexto organizacional, porque há divergência quanto ao que delimita tais diferenças. Essa gestão tanto poderá ser baseada nas características e méritos particulares dos indivíduos, sejam elas quais forem, mas quanto nas características dos grupos sociais a que os indivíduos pertencem, tais como raça, gênero, etc. (Liff, 1997).

A abordagem da “gestão de diversidade” que enfatiza as diferenças entre os indivíduos por aspectos particulares, e não com base no gênero ou nas características de algum outro grupo social é a que busca a “dissolução das diferenças” (Liff, 1997). A diversidade sob essa visão consiste em diferenças visíveis e não visíveis que incluem entre outras características personalidade e estilo de trabalho. As diferenças são peças singulares que juntas criam uma espécie de mosaico que formam a organização. Cada pedaço é conhecido, aceito e tem um lugar na estrutura (Kandola & Fulerton, 1994)

As práticas organizacionais que ignoram as diferenças entre os indivíduos associadas à raça, gênero, idade ou estilo de vida são chamadas de “*identity-blind*” (Konrad & Linnehan, 1995) ou “*color-blind*” (Ellis & Sonnenferld, 1994). Autores que defendem essa visão acreditam que todos têm a mesma igualdade de oportunidade, o que interessa é que o indivíduo seja competente, efetivo, não importando quem ele é ou quais características tem. Sob essa perspectiva acredita-se que dar um tratamento diferenciado a determinados grupos de indivíduos gera motivos para o surgimento de uma discriminação reversa (Sowell, 1990).

Uma organização que adota uma gestão da diversidade com base na “dissolução das diferenças” reconhecerá a necessidade de adaptar empregados diversos, mas não desenvolverá um treinamento para grupos específicos de indivíduos, como o de mulheres, por exemplo, (Liff, 1999).

A perspectiva histórica apresentada anteriormente evidencia que as mulheres e as pessoas negras não tiveram ao longo dos tempos uma ocupação nos espaços organizacionais similar a dos homens brancos. Adotar uma gestão que reconheça a dificuldade de desenvolvimento das pessoas pertencentes a esses grupos sociais, implica em reconhecer a existência de barreiras culturais, preconceitos e discriminações que as impedem de crescer no ambiente organizacional.

A gestão da diversidade que apóia ou cria oportunidades especiais para mulheres ou pessoas negras não é facilmente aceita mundo a fora e também no Brasil. Há quem defenda a idéia de que lidar com as diferenças humanas, independentemente de quais forem, implica em tratar todos sob um mesmo critério, sob a mesma forma. Nessa abordagem, denominada **gestão da dissolução das diferenças** (Liff, 1997), as ações decorrentes ignoram as diferenças entre os indivíduos associadas à identidade social como: raça, gênero, idade etc., são chamadas de “*identity-blind*” (Konrad & Linnehan, 1995) ou “*color-blind*” (Ellis & Sonnenferld, 1994), nesse sentido, o que importa é a identidade pessoal, onde se destacam características individuais tais como: o mérito e a competência (Kandola & Fulerton, 1994).

Pereira e Hanashiro (2007) destacam que a gestão da diversidade sob a perspectiva da **dissolução das diferenças** as pessoas são peças singulares que juntas criam uma espécie de *mosaico* que formam a organização. Cada pedaço é conhecido, aceito e tem um lugar na estrutura (Kandola & Fulerton, 1994). Para esses autores, desenvolver uma gestão significa:

- (a) Desenvolver missão e valores que procurem valorizar as necessidades de todos os empregados e não somente as dos considerados diversos;
- (b) Ter objetividade e processos justos, onde o recrutamento e seleção, promoções e avaliações sejam auditados para assegurar que não há protecionismo e sejam justos para todos;
- (c) Reconhecer as habilidades e o desenvolvimento das mesmas em toda a força de trabalho como necessárias para o crescimento da organização;
- (d) Flexibilizar modelos de trabalho, locais de trabalho, benefícios para todos e não somente para alguns grupos específicos;
- (e) foco no individuo e
- (f) ter um modelo de cultura que possibilite aos indivíduos tomar decisões, participar e ser encorajados a ouvir e a agir entre eles.

Para Linnehan e Konrad (1999) ações que possibilitam um tratamento especial para determinados grupos sociais a fim de ajudá-los no desenvolvimento da carreira profissional, alimentam o preconceito e a discriminação nas pessoas pertencentes a outros grupos que não



são favorecidos pelas mesmas. Dessa forma, entende-se que sob o modelo de gestão baseado na dissolução das diferenças o que a empresa vier a fazer em prol da carreira de um ela também deverá fazer para todos os demais.

Diferentemente do que foi dito até então, a abordagem da gestão da diversidade que valoriza as diferenças sociais inclui iniciativas que procuram realçar as diferenças entre as pessoas a partir das características grupais a que os indivíduos pertencem como: raça, gênero, religião, etc. (Liff, 1997). Para essa autora, tal abordagem tem por pressuposto básico a crença de que nem todos têm a mesma igualdade de oportunidade nas organizações, e que, portanto, elas devem ser criadas.

Após a apresentação dos modelos de gestão da diversidade fica aberta a discussão sobre qual modelo seria mais adequado para a realidade brasileira.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na literatura nacional há quem defenda a ideia de que as ações organizacionais em torno da diversidade precisam ser menos ideológicas e mais estratégicas (Fleury, 2000). Para essa autora não é interessante equacionar a questão da desigualdade existente no Brasil entre os diferentes grupos sociais. Para ela, o foco seria o de desenvolver programas com objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como tais ações podem atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio.

Sob uma perspectiva oposta, há que defendem a necessidade de tratar as diferenças entre os indivíduos nas organizações a partir das diferenças existentes entre eles com base na filiação a grupos sociais, como sugerem Nkomo e Cox Jr. (1998). Oliveira (2008) e Conceição (2010) ressaltam que não há como desprever as pessoas de suas identidades sociais. Para essas autoras, é preciso reconhecer a presença de conflitos e diferenças nas relações entre os grupos sociais no Brasil dentro e fora das organizações.

Trabalhar as diferenças humanas nos espaços organizacionais é uma tarefa árdua e bastante complexa. Sob a perspectiva da Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1985) adotar um modelo de gestão que tenha como critério as diferenças sociais entre as pessoas resulta na compreensão de que há mais similaridades entre as pessoas do que diferenças, no entanto, tal compreensão não é tão simples assim.

Turner (1985) enfatiza que as diferenças existentes entre os grupos sociais partem da classificação ou categorização que os indivíduos fazem de si como membros de grupos, tem por função segmentar e ordenar o ambiente social de modo a dar um significado à definição

que esses indivíduos fazem de si e dos outros com os quais convivem, como também, tornar possível a localização e/ou definição de si no ambiente social.

Para Tajfel (1981) não é natural que um indivíduo que pertence a um determinado grupo social desenvolva ações em prol de outro que pertença a outro grupo. Conforme esse autor, para que essas ações aconteçam é necessária uma construção conjunta de comparações de significados, de sentidos, de valores e de referências que eles fazem entre si. A ausência de uma construção de relações positivas entre as pessoas de diferentes grupos sociais impossibilita a descoberta do que há de similaridade entre eles e provavelmente só reforça as suas diferenças.

Para Tajfel (1981, p.255) a reciprocidade entre as pessoas pertencentes a grupos sociais diferentes é difícil de acontecer, porque cada pessoa cria uma identidade de si quando se compara com outras pessoas de outros grupos de outra identidade (*exogrupo*). Geralmente os indivíduos empenham-se para manter uma imagem positiva de si mesmo, as comparações que fazem do seu grupo com outros grupos são sujeitos a vieses. Isso justifica o porquê que as pessoas preferem interagir mais com membros de sua própria identidade do que com membros pertencentes a grupos de outra identidade (Tajfel, 1982).

Em meio à construção identitária dos grupos sociais, Triandis (2003) ressalta que é muito importante fazer com que as pessoas percebam ou aprendam que há mais similaridades entre elas do que diferenças, do contrário, elas podem manter categorias enviesadas que alimentam entre outros fatores: os preconceitos, as discriminações, os conflitos e os choques culturais. Isso sugere que para as organizações desenvolverem um modelo de gestão da diversidade eficiente, elas devem incentivar emoções positivas de um grupo em relação a outro, ao invés de falarem sobre as diferenças que existem entre eles. Nesse sentido ainda há muito que fazer, pois as diferenças humanas no Brasil são ignoradas, como se todos fossem vistos e tratados da mesma forma.

Alves e Galeão-Silva (2004) ressaltam que vivemos em uma sociedade que vive sob o mito da democracia racial, um ideário utilizado para amainar e coibir preconceitos de uns contra outros. Esse mito dificulta o reconhecimento da discriminação e, por consequência, a possibilidade de que pessoas de diferentes grupos sociais possam vir a ocupar mais espaços organizacionais de maior poder e rendimentos. Isso sugere que a gestão das diferenças humanas nos espaços organizacionais precisa afirmar a existência da discriminação no país para se justificar.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, G.S.; SIQUEIRA, M. V.S. (2007). Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- ALVES, M.; Galeão-Silva, L.(2004). Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 21. São Paulo; p. 18-25.
- BARBUJANI, G. (2007). *A invenção das raças. Existem mesmo raças humanas? Diversidade e preconceito racial*. Tradução Rodolfo Ilari. São Paulo, Contexto.
- BOND, M.A.,& Pyle, J. L. (1998). Diversity dilemmas at work. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 252-269.
- BRUSCHINI, C.,& PUPPIN, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34 (121), 135-138.
- CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. De O. L.; BRITO, M. J. M. M.; & BRITO, J. Uma Análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional. *Revista de Administração de Empresas- RAE-eletrônica*, 3(2), 2-16.
- CONCEIÇÃO, E. B. (2009). A Negação da Raça nos Estudos Organizacionais. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 33.
- CONCEIÇÃO, E. B. (2010). Superando as desigualdades raciais: uma análise das principais políticas públicas. *Cadernos Gestão Publica e Cidadania*, 15 (56), 85- 108.
- COX, T., Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- CUNHA, A. G. (1982). *Dicionário etimológico*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- DUTRA, J. S. (2001). Gestão do desenvolvimento e da carreira por competências. In Dutra, J. S. (Org.). *Gestão por competências* (p. 44-69). São Paulo, Ed. Gente.
- _____. Carreira e gestão estratégica de pessoas. In: Dutra, J. S. (Org.). *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea* (pp. 40 -57). São Paulo, Atlas.
- FLEURY, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- GUIMARÃES, A. S. A. (2006). Depois da democracia racial. *Tempo Social, revista de sociologia da USP*, 18(2), 269-287.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Disponível em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/pesq_perfil.pdf.

IVANCEVICH, J. M., & GILBERT, J. A. (2000). Diversity management time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.

HANASHIRO, D.M.M. (2008). Convivendo com a diversidade cultural. In Hanashiro, D.M.M.; Teixeira, M.L.M.; & Zacarelli, L.M. *Gestão do fator humano*. 2ª edição, São Paulo, Saraiva.

HIRATA, H. (2002). *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*, São Paulo: Boitempo.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Diretoria de Pesquisas Coordenação de População e Indicadores Sociais (2010). *Indicadores Sociais Municipais 2010 Uma análise dos resultados do universo do Censo Demográfico 2010*. Rio de Janeiro.

IRIGARAY, H.A.R. (2007). Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 31.

IRIGARAY, H. A. R.; & VERGARA, S. C. (2009). Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote “Gênero”. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 32.

IVANCEVICH, J. M.; & GILBERT, J. A.(2000). Valuing diversity: a tale of two organizations. *The Academy of Management Executive*, 14 (1), 80-105.

KANDOLA, R.; & FULLERTON, J. (1994). Diversity: more than just an empty slogan. *Personnel Management*; 26(11), 46-50.

MAXIMIANO, A. C. A.(2004). *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. 4. edição. São Paulo: Atlas.

MOEHLECK, S. (2002). Ação Afirmativa: histórias e debates no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 117, 197-217.

MUNANGA, K.(2003). Ação Afirmativa em benefício da população negra. In: Universidade e Sociedade. *Revista do Sindicato ANDES Nacional*, nº 29, pp.46-52.

KANDOLA, R.; & FULLERTON, J.(1994). Diversity: more than just an empty slogan. *Personnel Management*; 26(11), 46-50.

KONRAD, A. M., & LINNEHAN, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38 (3), 787-820.

LANGANEY, A.; CLOTTES, J.; GUILAINE, J.; & SIMONNET, D. (2002). *A mais bela história do homem. De como a Terra se tornou humana*. Tradução, Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro, DIFEL.



LIFF, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11-26.

LINTON, R. (1976). *O Homem, uma introdução à antropologia*. São Paulo, Martins Fontes.

MAGGIE, I. (1996). Aqueles a quem foi negada a cor do dia: as categorias cor e raça na cultura brasileira. In Marcos Chor Maio e Ricardo Ventura dos Santos (orgs.). *Raça, ciência e sociedade*. Rio de Janeiro, Centro Cultural do Banco do Brasil/Editora da Fiocruz.

MAGNOLI, D. (2009). *Uma gota de sangue*. São Paulo, Contexto.

MYERS, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515

NKOMO, S.M.; COX, Jr, T. (1998). Diversidade e identidade nas organizações. In: Clegg, S.R. et al. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas.

OLIVEIRA, J. S. (2007). Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizações brasileiras. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

PEREIRA, J. B. C.; & HANASHIRO, D. M. M. A. (2007). Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

PIRES, F. M.; LUCAS, A. C.; ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; & AMORIM, W.A.C. (2010). Gênero e as Práticas de Gestão nas Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 81-94.

PNAD (2009). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios/IBGE*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/>.

ROUSSEAU, J-J. (1778). Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre homens. Tradução Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão. 3ª edição. São Paulo, Martins Fontes.

SANTOS, R.V. (1996). Da morfologia às moléculas, de raça a população: trajetórias conceituais em Antropologia Física no século XX. In Maio, M. C.; & Santos, R.V. *Raça, ciência e sociedade*. Rio de Janeiro, Fiocruz.

SEN, S.; & BHATTACHARYA C. B. (2001). “Does Doing Good Always Lead to Doing BETTER? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), p.225-244.

SPITZER, C.S.J. (1956). *Dicionário analógico da língua portuguesa*. Porto Alegre: Globo, 1956

SOWELL, T. 1990. Affirmative Action: From Bad to Worse. *The Wall Street Journal*, A20.

TAJFEL, H. (1971). Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. In *Differentiation Between Social Groups*, Henri Tajfel ed., Cambridge, U.K.: Academic Press, p. 61-76.

_____. *Human groups and social categories*. U.K.: Cambridge University Press.

_____. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Reviews*, England, v.33, 1-39.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. WORCHEL e W.G. AUSTIN . *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson-Hall.

TRIANDS, H. C. (2003). The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. *Applied Psychology: an International Review*, 52 (3), 486-495.

TURNER, J.C.(1985). Social Categorization and the Self-concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* , Greenwich, CT.

VELOSO, E. F. R., & DUTRA, J. S. (2010). Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: Dutra, J. S. (Org.). *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea* (pp. 3-39). São Paulo, Atlas.

WILLIAMS, M. L., & BAUER, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management*, 19, 295-308.