

Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica

Diversity management in organizations: a brief bibliographic review

Gestión de la diversidad en las organizaciones: una breve revisión bibliográfica

Recebido: 01/08/2022 | Revisado: 16/08/2022 | Aceito: 19/08/2022 | Publicado: 21/08/2022

Francisco William Coêlho Bezerra

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5975-3766>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: williamcb@unilab.edu.br

David Ferreira Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8257-1493>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: davidferreira@unilab.edu.br

Fábio Paulino de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8806-0950>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: fabio@unilab.edu.br

Pedro Bruno Silva Lemos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7235-9846>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: pedrolemos@unilab.edu.br

Carlos Alberto Muniz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0393-8534>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: carlos.alberto@unilab.edu.br

Renato Farias de Paiva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2447-9787>

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Brasil

E-mail: renatopaiva@unilab.edu.br

Resumo

Muitas organizações hoje utilizam o conceito de gestão da diversidade como um diferencial estratégico para torná-las mais competitivas no mercado altamente competitivo. Colaboradores com características diversificadas nos âmbitos cultural, étnico, de gênero, entre outras, em contraste ao padrão histórico de contratações das organizações, têm ganhado presença nas empresas brasileiras. Desse modo, este trabalho tem como principal objetivo realizar uma revisão narrativa a respeito de como se dá a administração da diversidade nas organizações do Brasil e como esse tema pode contribuir tanto para uma mudança na questão do respeito às diferenças no ambiente de trabalho como para gerar melhoria no desempenho das organizações. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma análise bibliográfica sobre alguns trabalhos desenvolvidos sobre a gestão da diversidade nas empresas. Como principais conclusões temos que houve avanços na implantação de programas de gestão da diversidade nas empresas analisadas mas, contudo, as ações implementadas são ainda incipientes, demandando maiores estudos para um melhor desenvolvimento do tema nas organizações. No caso da diversidade como prática administrativa vemos que as pesquisas são insuficientes nas empresas. No tocante à gestão da diversidade relacionada à questão racial e de pessoas com deficiência, vê-se que há uma participação ainda pequena desses profissionais no ambiente de trabalho e em cargos de liderança, demandando mais programas de inclusão. Em relação a desigualdade social, exclusão educacional e aprendizagem organizacional, verificou-se avanço, contudo, a desigualdade continua presente. Já com relação à discriminação de gênero, apesar do aumento participação feminina, as desigualdades tiveram pouca redução.

Palavras-chave: Administração; Diversidade; Organizações.

Abstract

Many organizations today use the concept of diversity management as a strategic differentiator to make them more competitive in the highly competitive market. Collaborators with diversified characteristics in the cultural, ethnic, gender spheres, among others, in contrast to the historical pattern of hiring of organizations, have gained presence in Brazilian companies. Thus, the main objective of this work is to carry out a narrative review about how diversity is

managed in organizations in Brazil and how this theme can contribute both to a change in the issue of respect for differences in the work environment and to generate improvement in the performance of organizations. The research was developed by means of a bibliographical analysis on some works developed on the management of diversity in companies. As main conclusions we have that there have been advances in the implementation of diversity management programs in the companies analyzed but, however, the implemented actions are still incipient, demanding more studies for a better development of the subject in the organizations. In case of diversity as an administrative practice, we see that the research is insufficient in the companies. Regarding the management of diversity related to the issue of race and people with disabilities, I see that there is still a small participation of professionals in the work environment and in leadership positions, demanding more inclusion programs. In relation to social inequality, educational exclusion and organizational learning, it has been verified, however, that inequality continues to be present. In relation to gender discrimination, despite the increase in female participation, inequalities have been greatly reduced.

Keywords: Administration; Diversity; Organizations.

Resumen

Muchas organizaciones hoy en día utilizan el concepto de gestión de la diversidad como un diferenciador estratégico para hacerlas más competitivas en un mercado altamente competitivo. Colaboradores con características diversificadas en los ámbitos cultural, étnico, de género, entre otros, en contraste con el patrón histórico de contratación de las organizaciones, ganaron presencia en las empresas brasileñas. Así, el objetivo principal de este trabajo es realizar una revisión narrativa acerca de cómo se gestiona la diversidad en las organizaciones en Brasil y cómo este tema puede contribuir tanto a un cambio en el tema del respeto a las diferencias en el clima laboral como a generar una mejora en el desempeño de las organizaciones. La investigación se desarrolló a través de un análisis bibliográfico de algunos trabajos desarrollados sobre la gestión de la diversidad en las empresas. Como principales conclusiones tenemos que hubo avances en la implementación de programas de gestión de la diversidad en las empresas analizadas, pero, sin embargo, las acciones implementadas aún son incipientes, exigiendo más estudios para un mejor desarrollo del tema en las organizaciones. En el caso de la diversidad como práctica administrativa, se ve que la investigación es insuficiente en las empresas. En cuanto a la gestión de la diversidad relacionada con las cuestiones raciales y las personas con discapacidad, se observa que todavía hay una pequeña participación de estos profesionales en el ambiente de trabajo y en posiciones de liderazgo, exigiendo más programas de inclusión. En relación a la desigualdad social, la exclusión educativa y el aprendizaje organizacional hubo avances, sin embargo, la desigualdad sigue presente. En cuanto a la discriminación de género, a pesar del aumento de la participación femenina, las desigualdades tuvieron poca reducción.

Palabras clave: Administración; Diversidad; Organizaciones.

1. Introdução

A adoção de um modelo de gestão e comunicação que considere e respeite a interculturalidade e a diversidade tornou-se uma questão central para as organizações públicas e privadas do século XXI (Ferrari & Cabral, 2019). Essa temática está intrinsecamente relacionada à implementação de ações e medidas direcionadas para o combate da discriminação, isto é, para o enfrentamento de possíveis violações dos direitos humanos (Bernar et al., 2021).

Em um ambiente cada vez mais competitivo e mutável, as organizações precisam se adaptar às novas realidades e exigências do mercado de trabalho. (Ferrari & Cabral, 2019; Neves, 2020). Diante das mudanças no cenário organizacional, as empresas do futuro, portanto, trabalharão mais com equipes heterogêneas no tocante à raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (Hanashiro & Carvalho, 2005; Reis, 2018;).

Uma organização estabelecida em um país com forte intolerância para com os diferentes, provavelmente, desenvolverá mecanismos de exclusão tanto no processo seletivo quanto na mobilidade profissional de indivíduos com as características citadas (Ferrari, 2021; Ladeia, 2010; Paniza & Moresco, 2022). No contexto hodierno, observa-se um quadro diferente no Brasil pois, durante os governos Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva (Lula), de 1995 a 2010, a inclusão social, em especial na educação, transformou-se num imperativo do Estado brasileiro (Lopes & Rech, 2012).

O tema diversidade é uma temática complexa que pode ser estudada sob a perspectiva da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo (Fleury, 2000). Gerir a diversidade cultural significa apresentar uma visão holística para alcançar um contexto organizacional apto a desenvolver o alcance de objetivos (Costa Junior & Conceição Silva,

2021; Dalben & Nabuco, 2021).

Ante o exposto, o presente estudo propõe uma investigação bibliográfica sobre o fenômeno da gestão da diversidade nos dois níveis acima citados. A pesquisa busca tratar da administração da diversidade cultural e a efetividade das políticas afirmativas de incentivo às diferenças em organizações em geral, para reduzir os problemas de discriminação dentro do ambiente de trabalho.

Ademais, busca-se entender, através da análise de trabalhos sobre o referido tema, quais as dificuldades encontradas por esses profissionais no tocante ao acesso a oportunidades de promoção e reconhecimento profissional. Nesse contexto, o estudo propõe a seguinte pergunta de investigação: Como as organizações brasileiras implementam ações de gestão da diversidade?

Por fim, salienta-se que essa pesquisa se justifica pela possibilidade de contribuição trazida pelos estudos de revisão de literatura para o conhecimento científico, além da contribuição trazida devido à multidisciplinaridade do tema. Desse modo, o presente artigo buscará discutir e analisar a importância das pesquisas sobre diversidade cultural e cultura organizacional.

2. Metodologia

Para alcançar os objetivos deste trabalho, utilizou-se a revisão narrativa, como recurso metodológico, buscando conhecer como esse tema foi debatido na literatura (Coelho; Coelho & Costa, 2021). O levantamento bibliográfico consiste em etapa prévia de qualquer classe de pesquisa científica, fazendo-se necessário um estudo exploratório antes da delimitação do problema, com o objetivo de recolher informações preliminares sobre o campo de interesse do pesquisador (Marconi & Lakatos, 2021). A Pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos, periódicos, entre outros. (Mota et al., 2021)

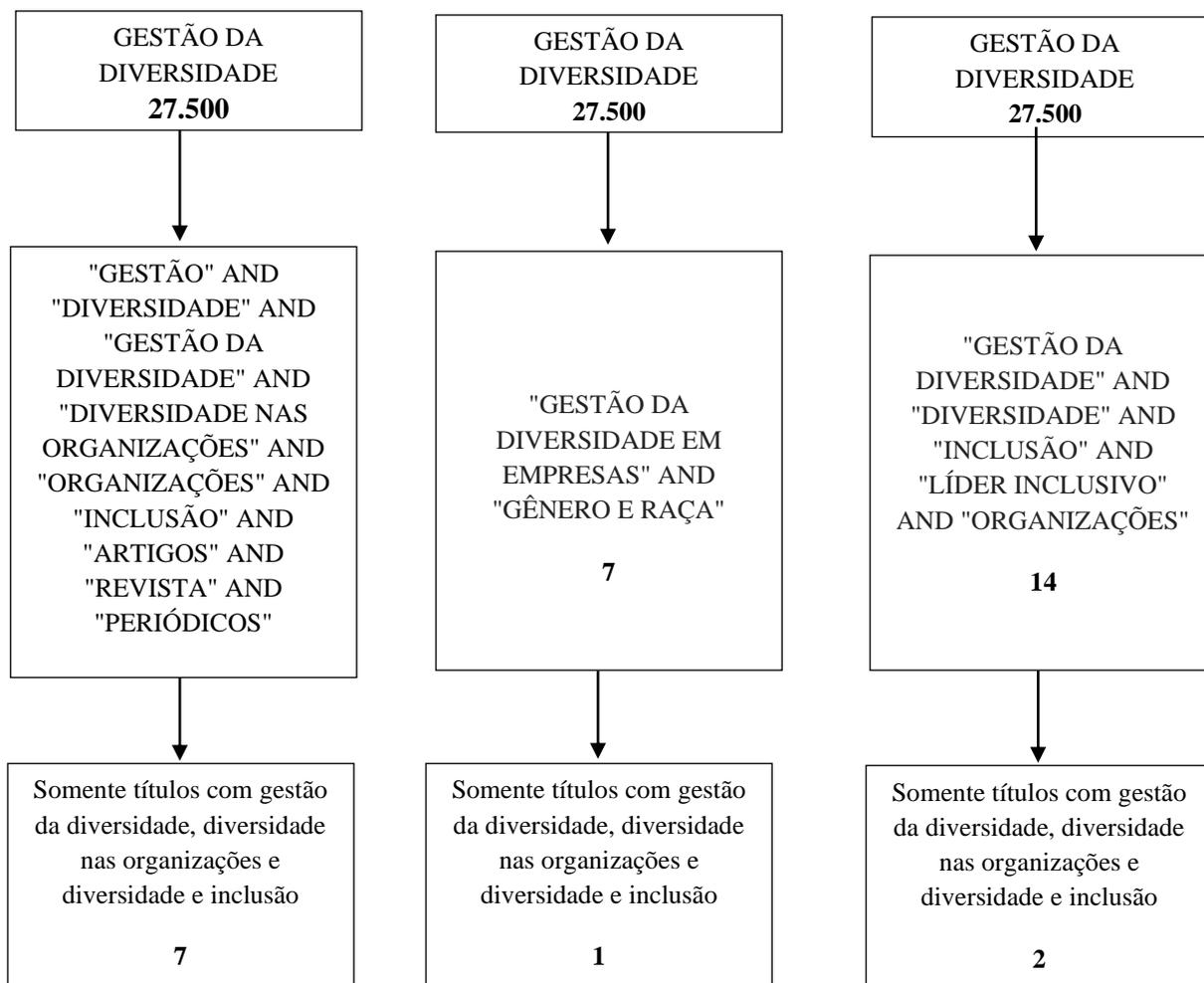
Esta pesquisa foi fundamentada na seleção e análise de trabalhos científicos pesquisados nas bases de dados: *Google Scholar* e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) do Brasil. A pesquisa, por conseguinte, foi de caráter essencialmente exploratória, pesquisa exploratória que segue modelos padronizados de investigação (Marzoni & Souza, 2020).

Acrescenta-se, contudo, que foi realizada uma busca sobre a produção do conhecimento nas ideias e concepções em relação ao tema, utilizando-se textos que abordam os princípios da gestão da diversidade. Em seguida, foram levantados alguns resultados no tocante à gestão da diversidade em situações específicas, levando em consideração tratar-se de uma área de conhecimento multidisciplinar.

Utilizou-se, como fundamento, com a finalidade de aproximar a análise ao nosso contexto, textos nacionais publicados em sua maioria nos últimos 5 anos. Frente às discussões em relação à problemática, analisou-se um total de 9 trabalhos científicos que variam nos assuntos relacionados à gestão da diversidade.

Inicialmente, os artigos foram selecionados levando em consideração os critérios apresentados nessa seção, sendo que esta revisão compreendeu três fases: 1) implementação da pesquisa nas bases de dados; 2) análises dos títulos e resumos até o período de 2022, para escolha dos trabalhos; 3) análise dos textos na íntegra, verificando os resultados trazidos pelas pesquisas. Este processo foi desenvolvido por três investigadores de forma independente. A seguir, a Figura 1 apresenta todas as etapas que subsidiaram o processo de identificação, seleção e coleta da literatura acadêmica e científica analisada no presente trabalho.

Figura 1 – Etapas do processo de seleção e coleta da literatura analisada no presente trabalho.



Fonte: Autores (2022).

3. Resultados e Discussão

3.1 Fundamentação teórica e conceitual

O tema das “minorias” e da diversidade cultural, tem sido algo relevante nos países da América do Norte, EUA e Canadá (Fleury, 2000), tanto no cenário acadêmico quanto na implementação de políticas públicas. No Brasil essa problemática também existe, pois, o país apresenta índices históricos de desigualdade (Nascimento; Santos, 2020). O país possui uma formação cultural diversa da verificada em outros países do continente americano, fato a ser levado em consideração nos estudos organizacionais (Vieira et al., 2022).

A Constituição de 1988, em seu artigo 7º, a proteção ao mercado de trabalho feminino, por meio de incentivos específicos, e a proibição de diferenças de salários, exercício de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil no rol dos direitos coletivos e garantias individuais dos trabalhadores(as) brasileiros(as) (Roque & Bertolin, 2021). Vale ressaltar que incluir não significa dar as mesmas condições de acessibilidade, trabalho, dentre outros, para todos funcionários (Muniz, 2020).

Um das primeiras ações também de proteção dos direitos do trabalho e para contra discriminações no ambiente de trabalho, de acordo com Bernar et al. (2021), foi a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que tem o objetivo de:

[...] combater as discriminações no ambiente organizacional, por isso em 1958 realizou uma convenção buscando soluções para os conflitos existentes, desenvolvendo projetos difundindo a igualdade, liberdade, para que fossem dadas oportunidades iguais a todos, afim de consolidar o respeito aos princípios e direitos que regem as relações de trabalho independente de sua raça, religião ou sexo, garantindo a humanização do colaborador dentro do ambiente organizacional (Bernar et al., 2021, p. 9).

O questionamento do modelo de administração em que indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos revela negligência quanto à convivência de pessoas de distintos segmentos psicográficos, ou seja, diferentes aspectos de personalidade, valores em comum e estilos de vida (Irigaray, 2008). Algumas organizações possuem condições mais estáveis e tarefas mais repetitivas, permitindo o aparecimento de uma estrutura mais burocratizada, mais formalizada (Soares, 2021). Por um ideal de tecnicismo as organizações adotam uma visão de homogeneidade no seu dia a dia com os empregados, como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas (Muniz, 2020).

Muitas organizações são estimuladas a administrar as especificidades de seus colaboradores por conta da legislação que existe sobre o tema (Santana et al., 2021). A ampliação do acesso ao mercado de trabalho e o direito à Profissionalização, de acordo com a Constituição Federal, são reputados como um direito fundamental (Santana et al., 2021; Sanfelice & Bassani, 2020). O conceito de inclusão baseia-se na aceitação das diferenças individuais como atributo, a valorização da diversidade humana para o enriquecimento de todas as pessoas, o direito de pertencer e o igual valor das minorias em comparação à maioria (Sanfelice & Bassani, 2020).

No país, apesar de termos origens mistas devido a nossa herança cultural, há uma nítida divisão social, com uma sociedade estratificada onde os acessos à educação e ao mercado de trabalho são influenciados pelas origens econômica e racial. (Fleury, 2000). Os brasileiros valorizam sua origem diversificada presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso, raízes que são, em parte, africanas (Fleury, 2000). As medidas governamentais brasileiras para o combate à discriminação no emprego datam da Era Vargas (Proni & Proni, 2018). Surge então a necessidade de entender o conceito de diversidade.

A ideia diversidade, em sua essência, se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento (Fleury, 2000). A gestão da diversidade no Brasil se relaciona a cultura, religião, etnias etc. O tema se mostra interessante por abordar a inserção e manutenção de pessoas diversas no mercado, refletindo positivamente na sociedade por apresentar resultados significativos através desta prática gerencial (Neves, 2020).

Existem duas categorias relevantes para o estudo da diversidade: “gestão da diversidade” e “ação afirmativa” (Renner, 2020). Entende-se por ação afirmativa, de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), o conjunto de políticas direcionadas a grupos sociais atingidos por maneiras de exclusão social que lhes negam a igualdade no acesso às diversas oportunidades. Partindo do conceito de diversidade vamos tratar do conceito de Gestão da diversidade nas organizações (Nkomo & Cox, 1999).

A gestão da diversidade é uma narrativa que se apropria do fenômeno da diversidade (Benedito & Ribeiro, 2021). Os instrumentos utilizados dentro das organizações para gerenciar aquilo que é diverso são complexos e abalam as estruturas das organizações (Benedito & Ribeiro, 2021). A administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas com vistas a maximizar potenciais vantagens e minimizar desvantagens desse processo (Cox, 1994).

A gestão da diversidade pode ser entendida dentro de dois eixos, um se referindo às condições favoráveis de trabalho, sem discriminação, preconceito, opressão e, principalmente, uma cultura organizacional que valoriza a diversidade sociocultural do país e, de outro lado, condições inerentes à vantagem competitiva, aumento de produtividade, redução de

rotatividade, conquista de novos nichos de mercado e retorno financeiro (Fleury, 2000). No caso das organizações brasileiras a questão é bem mais complexa devido à formação cultural do país (Nascimento & Santos, 2020).

3.2 Resultados da revisão bibliográfica

Das pesquisas elaboradas para entender a gestão da diversidade cultural nas organizações, foram coletados trabalhos nas seguintes bases de dados acadêmicos: Google Scholar e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Para a seleção das pesquisas utilizou-se os seguintes descritores e operadores booleanos: "GESTÃO" AND "DIVERSIDADE" AND "GESTÃO DA DIVERSIDADE" AND "DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES" AND "ORGANIZAÇÕES" AND "INCLUSÃO" AND "ARTIGOS" AND "REVISTA" AND "PERIÓDICOS", "GESTÃO DA DIVERSIDADE EM EMPRESAS" AND "GÊNERO E RAÇA" e "GESTÃO DA DIVERSIDADE" AND "DIVERSIDADE" AND "INCLUSÃO" AND "LÍDER INCLUSIVO" AND "ORGANIZAÇÕES", onde, respectivamente, dos universos de 85, 7 e 14 resultados foram encontrados 7, 1 e 2 trabalhos. Definiu-se que só se utilizaria trabalhos que tratassem do termo gestão da diversidade, diversidade nas organizações e “diversidade e inclusão” em seus títulos, nas dimensões liderança, prática administrativa, inovação, inclusão e desigualdade.

O processo de seleção dos trabalhos analisados nesse artigo foi fundamentado no emprego dos seguintes critérios de inclusão: trabalhos que analisam ações e políticas direcionadas para a gestão da diversidade em organizações brasileiras, disponíveis para leitura na íntegra e publicados no período entre o ano de 2018 e o ano de 2022. Além disso, foram utilizados os seguintes critérios de exclusão: trabalhos que não abordam a temática da gestão da diversidade no contexto brasileiro, que discutem o assunto em análise apenas de forma teórica ou conceitual, isto é, não analisam a implementação de ações e ou políticas no âmbito organizacional, publicados antes do ano de 2018 e/ou não disponíveis para leitura na íntegra, assim como os trabalhos em duplicidade. Também se excluíram trabalhos de conclusão de curso e outros desenvolvidos na graduação.

A partir da aplicação dos descritores e dos critérios de inclusão e exclusão, selecionou-se os trabalhos de Neves (2020), Gomes Filho (2020) e Bernar et al. (2021) sobre a gestão da diversidade como prática administrativa nas organizações; Renner (2020), Carvalho (2018) Reith e Rachid (2021), Stempkowski (2020) sobre ações afirmativas raciais e de gênero nas organizações; Soranz (2019) e Freitas (2019) sobre gestão da diversidade em relação à inovação em empresas no Brasil (Ver Quadro 1).

Quadro 1 – Trabalhos científicos sobre gestão da diversidade analisados no presente trabalho.

Autor(es)	Título	Tipo	Ano de publicação
Bernar et al.	Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo	Artigo	2021
Neves	Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial	Artigo	2020
Renner e Gomes	Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão	Artigo	2020
Reith e Rachid	Gestão da diversidade – um estudo sobre gênero e raça em empresas no brasil	Artigo	2021
Stempkowski	Transformando as organizações: olhares de líderes e de profissionais transgêneros, travestis e transexuais sobre a diversidade nos ambientes de trabalho	Dissertação	2020

Gomes Filho	Panorama da gestão da diversidade: um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais	Dissertação	2020
Freitas	A gestão da diversidade em um ambiente de inovação	Dissertação	2019
Carvalho	Diversidade, engagement e liderança inclusiva: a percepção de inclusão dos colaboradores de uma empresa de telecomunicações	Dissertação	2018
Soranz	Diversidade e inovação: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação	Tese	2019

Fonte: Autores (2022).

4. Discussão

Os trabalhos aqui discutidos demonstram os principais resultados no tocante à gestão da diversidade no meio organizacional brasileiro. O tema em estudo foi subdividido em subtemas de acordo com o enfoque verificado sobre a gestão da diversidade, ou seja, como sendo considerada prática administrativa, como forma de dirimir o problema do preconceito, etc.

4.1 Gestão da diversidade como prática administrativa nas organizações

Renner e Gomes (2020) analisaram os conceitos de diversidade sob a ótica da administração e a transição da ação afirmativa enquanto proposta para gestão da diversidade nas organizações. Pela análise de cinco artigos sobre a temática “diversidade”, verificou-se a necessidade para um melhor estudo, refinando o eixo central para uma melhor análise, e que o tema “gestão da diversidade” é mais amplamente utilizado do que “ação afirmativa”, sendo que o primeiro seria uma evolução do conceito governamental implícito no segundo. O estudo sugere ainda que a temática seja mais estudada, sendo incluídas outras áreas, como as da saúde, sociologia, filosofia entre outras, além de recortes específicos dos grupos minoritários (Renner & Gomes, 2020).

O trabalho desenvolvido por Neves (2020), concluiu, baseado em sua pesquisa, que há em algumas organizações uma ação estratégica voltada para o desenvolvimento humano, desencadeando o conceito de diversidade como o diferencial do mercado. Há também, um desalinhamento entre políticas e práticas, pois a gestão de diversidade no Brasil não é tratada como uma prática gerencial de responsabilidade do departamento de gestão de pessoas tendo, pelo contrário, um foco mercadológico. Os autores consideraram, ainda, que a gestão da diversidade em organizações deve ser vista como responsabilidade da área de gestão de pessoas. Por fim, o autor sugere novas pesquisas com foco na gestão da diversidade nas organizações com o intuito de o tema ser melhor compreendido na academia (Neves, 2020).

O trabalho desenvolvido por Gomes Filho (2020) trouxe uma análise da gestão da diversidade - GD no contexto de empresas brasileiras filiais de uma organização internacional, apresentando dados de iniciativas sobre o tema. Foram analisadas 8 empresas filiais, nas dimensões de amplitude, maturidade e homogeneidade dos programas de GD. As empresas foram denominadas por meio de letras do alfabeto grego, as quais são Alfa, Beta, Gama, Delta, Épsilon, Iota, Capa e Lambda. Por se tratar de uma análise mais ampla do fenômeno da GD nas 8 filiais, fez-se uma avaliação de resultados encontrados tanto das similaridades como da análise dos contrastes dos programas de GD (Gomes Filho, 2020).

Desse modo, a amplitude dos programas varia, de acordo com os dados extraídos de entrevistas, de 42 a 80 de iniciativas desenvolvidas, tendo uma média 61,6. Evidenciou-se também que apesar da maioria das filiais estabelecerem contato regular com a matriz, muitos gestores das mesmas não conhecem os programas de GD de forma mais detalhada.

Demonstrou-se que apesar dos gestores apresentarem discursos em prol da inclusão, 5 das 8 filiais estão com programas no nível maturidade da GD. No que diz respeito à homogeneidade, suas diferenças, duas das 8 filiais possuem programas homogêneos nas 4 dimensões, 2 das restantes, homogêneas em 3 dimensões. As 4 dimensões são gênero, LGBT+, raça e PCD. Quanto aos contrastes, foram encontrados o porte da filial, grau de centralização, dedicação do gestor, apoio da alta liderança e origem da matriz (Gomes Filho, 2020).

O estudo de Bernar et al. (2021), que objetivou a analisar a questão da inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional e o papel do líder nesse processo, demonstrou que a empresa que dispõem de um líder inclusivo está capacitada a superar dificuldades diversos e progredir para um ambiente com menos desigualdades. O autor demonstrou que com treinamentos, os líderes e demais colaboradores de uma organização, serão capazes de se tornarem mais inclusivos, pois as habilidades estarão em todos, os quais terão respeito com as pessoas portadoras de deficiência e demais questões relacionadas à inclusão social, sendo solidários às essas novas demandas, gentis e humildes para trabalhar com a diferença dentro das organizações (Bernar et al., 2021).

4.2 Ações afirmativas de diversidade racial e de gênero nas organizações

Em estudo realizado por Reith e Rachid (2021), sobre a inclusão de mulheres e negros no mercado de trabalho a partir dos programas de gestão da diversidade, num total de 108 empresas que consideradas melhores lugares para se trabalhar, observou-se que a presença feminina só é maioria nas empresas de saúde e os homens, brancos, predominam nos melhores cargos e salários. Nessas empresas o percentual feminino na gerência é de 27%, enquanto nesses mesmos cargos, os negros representam apenas 11%. Entre as 108 empresas pesquisadas, apenas 33 têm programas de diversidade.

Verificou-se também que 15% de empresas com até 500 funcionários tinham esses programas, enquanto em empresas com mais de 5.000 funcionários esse número chegou a 56%. Destaca-se ainda que os programas de diversidade possam ser influenciados por organizações como OIT e ONU, com programas de incentivo recentes (Reith & Rachid, 2021).

No estudo de Stempkowski (2020), tendo por base as falas dos entrevistados, mostrou pontos de desequilíbrio e de contrapontos entre os dois grupos verificados. Percebeu-se que existe espaço para discussão, por parte das organizações entrevistadas, sobre o tema e que os próprios profissionais trans entrevistados têm interesse de que suas falas sejam ouvidas.

As vivências desses profissionais entrevistados indicam que suas identidades de gênero impactaram e impactam significativamente suas carreiras em três pontos: 1) a barreira de acesso ao mercado de trabalho e oportunidades de emprego; 2) o desfazimento de suas identidades e competências em detrimento de suas identidades de gênero; 3) o papel de educador exclusivo de gênero que lhes é atribuído. Percebeu-se, nos entrevistados do grupo dos líderes e dos profissionais de gestão de pessoas, que há pouco preparo e informação para lidar com a presença de profissionais trans nos espaços de trabalho e dificuldade em propiciar ambientes que legitimem a presença desses profissionais (Stempkowski, 2020).

Na pesquisa de Carvalho (2018) os resultados obtidos mostraram que a percepção positiva dos colaboradores em relação às práticas de diversidade influencia de forma positiva o seu nível de *engagement*. Verificou-se, também, que os líderes influenciam positivamente o desenvolvimento da percepção de inclusão dos trabalhadores, por meio de um estilo de liderança inclusiva (Carvalho, 2018).

Os resultados mostraram, ainda, que a hipótese de a liderança inclusiva ser um moderador entre as práticas de diversidade e o *engagement* não se confirma (Carvalho, 2018). Outro resultado demonstrado pela pesquisa foi que os colaboradores da empresa possuem curso superior detém uma percepção mais positiva em relação às práticas de diversidade, assim como os “managers”, manifestaram possuir uma maior compreensão de inclusão diante dos programas instituídos

(Carvalho, 2018). O estudo indica, também, que colaboradores com “4 a 6 anos” de tempo na chefia direta sentem-se mais imersos nas suas tarefas e apresentam níveis mais altos de *engagement* (Carvalho, 2018).

A pesquisa apresentou, por fim, que os colaboradores verificam o gênero feminino como o que possui mais qualidades de um líder inclusivo, contrastando o masculino, o qual aumenta a citada característica com a posição hierárquica, onde a categoria de “manager” tem os valores médios mais elevados (Carvalho, 2018).

4.3 Gestão da diversidade em relação à inovação, em empresas no Brasil

O trabalho de Soranz (2019), que objetivou identificar relações entre as práticas da gestão de diversidade e o desempenho em inovação, aplicou escalas, em 133 empresas, desenvolvidas com base nas variáveis estudadas. Como resultados, identificou-se que, embora algumas práticas possuem maior influência do que outras, as práticas de gestão da diversidade tiveram influência positiva no desempenho em inovação. A variável que representou a formação dos grupos de suporte foi a que mais explicou a inovação nessa pesquisa, seguida da variável de integração/ práticas de envolvimento. Verificou-se que a prática de utilização de grupos de suporte é muito importante, pois são abertos canais de comunicação que viabilizam aos funcionários, considerados minorias no ambiente de trabalho, terem voz.

Soranz (2019) observou, também, a importância da prática de treinamentos em Gestão da Diversidade para permitir melhoria no desempenho em inovação da empresa pois, além de ser consistente com a literatura, permite que com os funcionários se conscientizem da importância de trabalharem em grupos de trabalho que priorizem a diversidade dos colaboradores, não somente para cumprir a legislação, mas para se ampliar a visão na solução de problemas e no atendimento do mercado. Outra prática que se mostrou importante para o desempenho em inovação foi a de integração, que tem a ver com ações que visam buscar o envolvimento dos funcionários, objetivando aproximação e maior interação com aqueles que representam a minoria dentro das empresas (Soranz, 2019). A pesquisa também identificou que as variáveis tamanho da empresa, setor e origem do capital moderam a relação de influência entre as práticas de gestão da diversidade e o desempenho em inovação (Soranz, 2019)

A pesquisa de Freitas (2019) objetivou estabelecer a relação entre a gestão da diversidade e a inovação. Verificou-se, em primeiro lugar, que a influência do ambiente de inovação onde a Empresa Alfa está situada não foi considerada relevante para as suas políticas de gestão da diversidade, apesar de impactar positivamente em algumas das práticas, diante da demanda de projetos a serem realizados com o Parque Científico e Tecnológico.

Já a relação da diversidade de recursos humanos e a inovação foi considerada positiva, pois gerou bons resultados em critérios como engajamento e produtividade. Identificou-se, ainda, resultados positivos em decorrência da diversidade em inovação de produtos ou serviços, e processos (Freitas, 2019). Percebeu-se, por fim, diversos desafios enfrentados pela organização ao escolher desenvolver a gestão da diversidade de recursos humanos, como por exemplo o estabelecimento de um ambiente seguro aos grupos minoritários e o déficit de conhecimento e experiência dos mesmos, conforme informado pelos colaboradores (Freitas, 2019).

4.4 Apontamentos gerais sobre a pesquisa brasileira em gestão da diversidade

As pesquisas aqui apresentadas trouxeram alguns resultados no que diz respeito à gestão da diversidade nas organizações brasileiras. Percebeu-se que muitas ações trouxeram melhoria na qualidade de vida do trabalho de profissionais com características diversificadas em relação à etnias, gênero, entre outras (Soranz, 2019; Carvalho, 2018; Freitas, 2019). Outras, no entanto, demonstraram a existência de discriminação e despreparo dos gestores em relação à questões

socioculturais, bem como a necessidade de mais estudos para possibilitar o entendimento do assunto (Bernar et al., 2021; Stempkowski, 2020; Renner & Gomes, 2020; Neves, 2020; Gomes Filho, 2020; Reith & Rachid, 2021).

Algumas organizações mostraram ter interesse nas questões de proteção aos colaboradores em relação às questões apresentadas, ao passo que outras apresentaram ausência de programas que oferecessem melhores condições para os profissionais citados e necessidade de implementação de mais pesquisas sobre a temática (Bernar et al., 2021; Renner & Gomes, 2020; Neves, 2020; Reith & Rachid, 2021).

No que diz respeito à diversidade como prática administrativa nas empresas, viu-se que, conforme os estudos, que as pesquisas ainda são incipientes, mas que alguns resultados mostraram que a utilização de mão de obra diversificada teve impacto positivo nas organizações analisadas (Renner, 2020; Neves, 2020; Gomes Filho, 2020).

Quanto à gestão da diversidade no contexto liderança, entende-se que o engajamento dos colaboradores é resultado das ações inclusivas dos líderes, o que demonstra necessidade de treinamento dos mesmos em programas de inclusão, garantindo maior capacitação dos líderes para diminuir o problema (Bernar et al., 2021; Carvalho, 2018).

Com relação às pesquisas sobre desigualdade racial, verificou-se que houve avanços na implementação de práticas que promovem a diversidade, porém a desigualdade racial existe no Brasil, e que esse fenômeno também reflete negativamente no acesso ao trabalho e na ascensão profissional. (Gomes Filho, 2020; Reith & Rachid, 2021).

Quanto às pesquisas sobre diversidade de gênero e LGBTQI+ nas organizações, apesar da participação feminina e de profissionais trans no emprego formal ter aumentado, as desigualdades de gênero ainda tiveram pouca redução (Reith & Rachid, 2021; Stempkowski, 2020). Percebe-se, contudo, que se carece de mais programas de gestão da diversidade nas organizações brasileiras, de um modo geral (Reith & Rachid, 2021; Stempkowski, 2020).

Por fim, no tocante à influência da gestão da diversidade e o desempenho em inovação, verificou-se que houve relações apesar de que nem sempre isso se verifica em todas as práticas. Percebeu-se, também, a importância dos treinamentos em Gestão da Diversidade para viabilizar melhoria no desempenho em inovação. Revelou-se, ainda, que as práticas de formação de grupos de suportes necessitam de uma atenção especial, pela sua influência no desempenho inovador da empresa (Soranz, 2019; Freitas, 2019).

5. Considerações Finais

Um ponto importante a ser levado em consideração, tendo em vista o Brasil ser um país que enfrenta desafios de competitividade, atraindo concorrentes dos lugares mais diversos, é a multiculturalidade que esse cenário cria. Com o incentivo à diversidade cultural nas organizações, além de se buscar por justiça social, tenta-se, de um lado, atender às novas exigências da sociedade e legislação e, de outro, conseguir ganhos financeiros para as empresas como forma de motivá-las a implementar mais programas de diversidade.

A ausência de ações afirmativas, que objetivem a maior presença de pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência, mulheres, entre outras, nas organizações deve ser considerada um problema a ser superado nesse meio, problema esse levado como pauta prioritária de estudos organizacionais. Em adicional, infere-se que o foco das ações organizacionais precisa ser mais ideológico e menos estratégico, com programas de diversidade que equilibrem essa questão utilizando, a exemplo dos países da América do Norte, formas de garantir o acesso das minorias às oportunidades de empregos, como por exemplo o plano de cotas.

Buscando a adesão das empresas, contudo, acrescenta-se aos programas de gestão da diversidade objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política dessa natureza pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio. Conclui-se que é importante investir no acompanhamento e produção de

relatórios sobre esses programas de combate a discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil, buscando com a avaliação, viabilizar melhores resultados.

Dessa forma, para o equilíbrio entre as dimensões ora citadas, vê-se a necessidade uma consciencialização dos atores (líderes e colaboradores) para a criação de ambientes diversificados e inclusivos, que além de atuarem na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, são essenciais ao sucesso da organização.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que sejam realizados mais estudos teórico e práticos a respeito da inclusão dos trabalhadores negros nas empresas, assim como em cargos de liderança, pois verifica-se ainda a existência de poucas pesquisas que abordem essa importante e atual temática no contexto brasileiro.

Referências

- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 20-29.
- Benedito, B. de O., & Ribeiro, M. A. (2021). Competência em informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 17(esp.), 1-18.
- Bernar, B. V.; Rodolfo, B. D.; Madalena, E. C.; Camargo, K. S. de; Costa, L. C. da & Legnani, L. (2021). Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo. *Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria*, 2(1).
- Carvalho, C. S. D.; Peres, L. B.; Cerqueira-Adão, S. A. D. R. (2018). Gestão da diversidade étnica nas organizações e a formação do administrador na universidade federal do Pampa-Unipampa. *Anais do XVIII Colóquio Internacional de Gestion Universitaria*.
- Coelho, V. F. D., Coelho, L. V. D., & Costa, A. M. G. (2021). Técnicas de manejo em Odontopediatria: uma revisão narrativa da literatura. *Research, Society and Development*, 10(11), e414101119489-e414101119489.
- Costa Junior, L., & da Conceição Silva, L. da (2021). Brancos e negros: vantagens em decisões de emprego. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 223-235.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers. Berrett Koehler Publishers.
- Dalben, T. P. S., & Nabuco, G. T. (2021). A importância da competência intercultural para a gestão da diversidade e da diferença cultural em equipes globais. *Políticas Culturais Em Revista*, 14(1), 314-333.
- Ferrari, M. A., & Cabral, R. (2019). Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. *Anais do XIV Congresso Abrapcorp: Comunicação, Inovação e Organizações*.
- Ferrari, M. A. (2021). Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, 18(37), 23-35.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 18-25.
- Freitas, T. A. (2019). *A gestão da diversidade em um ambiente de inovação*. [Dissertação de Mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/205376>.
- Gomes Filho, A. do S, Lavor Filho, T. L. do, Macêdo, M. E. C., Silva, L. M., Teixeira, M. W. S., Miranda, L. M. F., & de Albuquerque Filho, J. A. (2020). Diversity Management in Organizations in Brazil: A Literature Review/Gestão da Diversidade nas Organizações no Brasil: Uma Revisão de Literatura. ID on line. *Revista de psicologia*, 14(50), 1255-1270.
- Hanashiro, D. M. M., & de Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21.
- Irigaray, H. A. (2008). *A Diversidade nas Organizações Brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. [Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas]. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2554>.
- Ladeia, R. (2010). Os Processos Seletivos nas Organizações: diversidade e discriminação. *Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*.
- Lopes, M. C., & Rech, T. L. (2013). Inclusão, biopolítica e educação. *Revista Educação*, 36(2), 210-219.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 9. ed. São Paulo: Atlas.

Marzzoni, D. N. S., & Souza, E. J. (2020). Sistema público de escrituração digital: Lançamento da NF-e. *Research, Society and Development*, 9(7), e837974723-e837974723.

Mota, A. E. A. S. da, Salomão, B. H. N., Melo, A. C. S., de Lucena Nunes, D. R., & Martins, V. W. B. (2021). Panorama dos Projetos de Infraestrutura Hidroviária: um levantamento bibliográfico de projetos nas hidrovias Araguaia-Tocantins e Juruena-Teles Pires-Tapajós. *Normalização e Revisão*, 102.

Muniz, E. R. (2020). A inclusão da pessoa com deficiência na perspectiva empresarial. *REASU - Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula*, 5(1).

Nascimento, I. S. do, & Santos, P. C. do (2020). A normalidade da desigualdade social e da exclusão educacional no Brasil. *Caderno de administração*, 28, 122-130.

Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.

Nkomo, S. M., & Cox Jr, T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. *Handbook de estudos organizacionais*, 1, 334-360.

Paniza, M. D. R., & Moresco, M. C. (2022). À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 62.

Proni, T. T. D. R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, 26.

Reith, S. L., & Rachid, A. (2021). Gestão da Diversidade: Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. *Divers@!*, 14(1), 25-43.

Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27-38.

Roque, C. B., & Bertolin, P. T. M. (2021). As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro?. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 23792-23813.

Sanfelice, G. R., & Renner, J. S. (2020). Qualidade de vida: aproximações conceituais. In: Sanfelice, G. R.; Bassani, P. S. (Org.). *Diversidade cultural e inclusão social*. Novo Hamburgo: Editora Feevale.

Santana, G. D. S., Costa, F. M., & Oliveira, R. P. D. (2021). Produção científica brasileira sobre pessoas com deficiência visual em contextos de trabalho. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 28.

Soares, S. V., Picolli, I. R. A., & Casagrande, J. L. (2018). Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: ensino e pesquisa*, 19(2), 308-339.

Soranz, R. F. *Diversidade e inovação: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação*. [Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31052019-164154/en.php>.

Stempkowski, C. (2020). *Transformando as organizações: olhares de líderes e de profissionais transgêneros, travestis e transexuais sobre a diversidade nos ambientes de trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9281>.

Vieira, M. N., Alves, K. K., & Côco, V. (2022). Pesquisas no campo da Formação docente na Educação Infantil: Contribuições do pensamento de Paulo Freire. *Formação em Movimento*, 4(8), 205-227.