

DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL: POLÍTICA, ESTRATÉGIA OU LEGISLAÇÃO?

Elaine Milena Alves Genuino¹
Larissa Ketlen da Silva Gonçalves Rocha²

RESUMO

Há grandes discussões acerca da relevância da diversidade organizacional, bem como questionamentos referentes ao seu principal objetivo: inclusão social ou lucro. Esse estudo trata-se de uma revisão sistemática e teve como objetivo investigar na literatura, as principais discussões acerca da diversidade organizacional no Brasil, a partir de pesquisas publicadas no banco de dados Scielo, por meio dos descritores “gestão da diversidade” e “diversidade organizacional”. Foram encontrados ao todo 170 estudos, destes 21 foram lidos na íntegra e 14 serviram de base para elaboração desse artigo. Mediante análise, observou-se a prevalência de estudos que abordaram a prática dos gestores de recursos humanos frente à diversidade organizacional. Conclui-se que, quando uma empresa diversifica seu quadro de funcionários, ela oportuniza melhor interação entre os indivíduos e conseqüentemente suas diferenças, além de promover um ambiente criativo e acolhedor. Essas ações irão gerar não apenas lucros a empresa como poderão mitigar o preconceito e a discriminação a nível social.

Palavras-chave: Trabalho, Diversidade, Diversidade Organizacional.

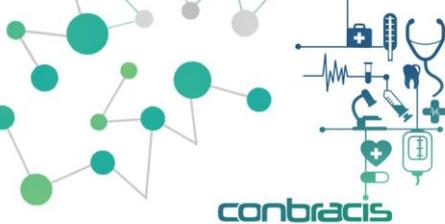
INTRODUÇÃO

O Brasil é um país marcado por grandes dimensões territoriais, resultando em uma vasta heterogeneidade social. Essa realidade também acontece dentro das organizações, porém, apesar do mercado de trabalho de recursos humanos brasileiro se mostrar heterogêneo, poucos são os investimentos que levam em consideração a inclusão e a diversidade em suas mais variadas estruturas: profissional que ali atua, políticas organizacionais e/ou a sua relação com a sociedade (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Nessa perspectiva, a sociedade vem buscando compreender e aceitar sua diversidade, se moldando a heterogeneidade. Esse fenômeno ocorre nas mais variadas esferas, onde o mercado de trabalho, como parte desse todo, também deve se adaptar a essa configuração (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). A diversidade organizacional é um dos principais meios de provocar transformação social, uma vez que é capaz de suprir as demandas da sociedade por organizações socialmente responsáveis e que promovam a inclusão das minorias (FERREIRA, 2016).

¹ Graduada do Curso de Psicologia do Centro Universitário Uninassau - PB, aelaine061@email.com;

² Graduada pelo Curso de Psicologia do Centro Universitário Uninassau - PB, larissaketleng@gmail.com;



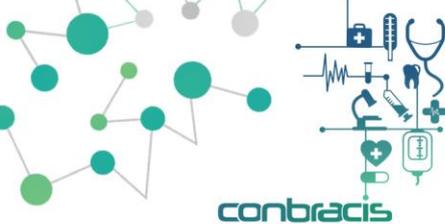
A diversidade é o resultado dos conjuntos de diversas características humanas reunidas em um mesmo ambiente (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017). Portanto, ao adentrar em uma organização, o indivíduo já traz consigo comportamentos e atitudes adquiridos durante seu processo de socialização, princípios ligados à classe econômica, gênero, nacionalidade, cor da pele, etc. podendo, a depender da compatibilidade dessas características com a cultura da empresa, adapta-se mais facilmente ou com maior grau de dificuldade ao ambiente de trabalho (VASCONCELOS; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004).

Dessa forma, mesmo as empresas tendo como principal meta o lucro, ações que valorizem a diversidade devem ser ressaltadas, com o objetivo de reconhecer cada sujeito como insubstituível e único (SANTOS, et al., 2017), indo contra qualquer tipo de discriminação e preconceito, contribuindo com mudanças a nível comportamental e cultural, assim como costumes e hábitos (FERREIRA, 2016). As pessoas devem ser o principal foco da empresa, e qualquer resultado positivo que a empresa tenha parte dessa valorização (SANTOS, et al., 2017).

Uma das principais formas de garantir a inclusão e a efetivação dessas ações é através da política de diversidade da empresa. É por meio desse recurso que a organização reafirma seus princípios culturais (MACCALI, et al., 2015), tendo como objetivo introduzir em seu quadro de funcionários, uma maior variedade de identidade social e cultural (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). É, na maioria das vezes através dessas políticas que os grupos minoritários conseguem adentrar o mercado de trabalho (FERREIRA, 2016).

A diversidade deve ser compreendida como objeto de formalização e prática organizacional, ou seja, deve-se observar para além da ação, mas garantir que a mesma seja efetiva. Então, processos como ética, relações de trabalho, legitimidade e diferenças, demandam mais do que formalizar intenções, implicam práticas e estratégias, que geram grandes mudanças (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). E, conseqüentemente, contemplam o crescimento da ligação entre a responsabilidade social e o enaltecimento da diversidade, se tornando então, uma obrigação ética da organização para com a sociedade (SANTOS, et al., 2017).

Dessa maneira, esse estudo se faz necessário uma vez que as políticas de diversidade organizacional quando bem sucedidas, não se restringem apenas ao seu contexto, onde se contrata indivíduos com o intuito primeiro de diversificar o quadro de funcionários; mas também, contribui para a socialização e inserção de grupos minoritários e muitas vezes marginalizados, no mercado de trabalho. Essa política pode proporcionar ao indivíduo



fortalecimento da identidade, identificação com seus pares, inserção social, reconhecimento, satisfação, etc.

É necessário ressaltar que apesar das empresas adotarem uma política de diversidade, a mesma deve empenhar-se em desenvolver uma política de inclusão, observando as particularidades de cada colaborador. Tendo em consideração essas políticas, e suas implicações tanto para o trabalhador quanto para as instituições, o presente estudo tem como objetivo investigar na literatura, as principais discussões acerca da diversidade organizacional no Brasil.

METODOLOGIA

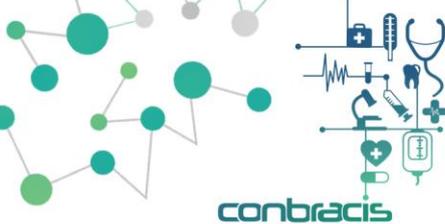
Este artigo trata-se de uma revisão sistemática da literatura, por meio da investigação de artigos científicos a respeito da diversidade organizacional. Desse modo, efetuou-se uma busca no banco de dados Scielo, com os seguintes descritores: “gestão da diversidade” e “diversidade organizacional”, a fim de observar pesquisas que versassem sobre o tema.

Inicialmente, como critérios de inclusão foram observados estudos publicados no idioma brasileiro, sem restrição temporal. Foram encontrados 170 estudos, porém a partir da leitura dos títulos e resumos, foram selecionados 21 para leitura na íntegra, tendo como objetivos: a) Identificar os trabalhos que tratam acerca da política organizacional; b) examinar os trabalhos que explanem as consequências da diversidade organizacional, tanto para a empresa quanto para o indivíduo e c) analisar dos trabalhos que retratam a respeito das ações da empresa e dos gestores frente à diversidade organizacional.

Após uma leitura minuciosa, foram excluídos os trabalhos que não correspondiam aos critérios de inclusão pré-estabelecidos nos objetivos de construção deste artigo. Dessa forma, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 14 artigos para inclusão definitiva na presente revisão. Diante dos estudos e seleção das pesquisas, prosseguiu-se na averiguação de informações que retratam as políticas de diversidade organizacional no Brasil.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise sistemática da literatura, observou-se que a maioria dos estudos foi realizada no ano de 2015 com três estudos, seguidos de 2010 com dois estudos. Os anos de 2004, 2007, 2008, 2009, 2011, 2012, 2014, 2016 e 2018, tiveram um estudo, cada. A grande parte foi na área de administração e assuntos interdisciplinares com seis estudos, cada.



Pesquisas de cunho bibliográfico e pesquisas qualitativas foram as mais utilizadas com quatro estudos, cada, seguidas por descritiva-exploratório com dois estudos, e pesquisa de campo e estudo de caso, também com duas pesquisas.

Grande parte das pesquisas abordou acerca da prática dos gestores de recursos humanos frente à diversidade organizacional. Porém, cabe nesse estudo, analisar as políticas de diversidade organizacional e seus impactos para a empresa e para o indivíduo. Para tanto, segue uma discussão frente essa temática mediante duas categorias previamente observadas: Ações da empresa e atuação dos gestores e Efeitos da diversidade organizacional.

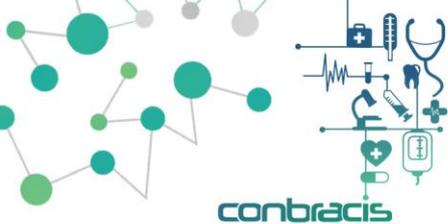
Ações da empresa e atuações dos gestores

Nessa categoria será discutido acerca das ações da empresa e atuações dos gestores, abarcando a importância da inclusão das minorias através de implementação de ações que atendam as necessidades destes.

Diariamente, empresas investem em ações de contratação que visam propagar a diversidade (MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2015). Porém, o fato da empresa contratar sujeitos pertencentes a grupos minoritários não implica dizer que esta esteja atuando a partir de uma visão de gestão da diversidade, mas, cumprindo uma determinação legal. Contratam pessoas que possuem deficiências quase imperceptíveis, com baixa representatividade, ou quando ocorre é mínima. Nesses casos, a gestão da diversidade organizacional pouco favorece a inclusão e empregabilidade das minorias (FERREIRA, 2016).

Ademais, muitas vezes o investimento da empresa em torno da diversidade organizacional está relacionado a uma estratégia de marketing, na tentativa de impressionar seus clientes. Manuais extensos, publicações em redes sociais, campanhas com funcionários diversificados etc. não passam, na maioria das vezes, de falsas ações (SANTOS, et al., 2017). A legitimidade de uma empresa pode estar ameaçada quando os indivíduos percebem que essas políticas de ascensão e reconhecimento são ausentes e partem apenas de uma lógica discursiva (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Se uma organização não faz ações que concretizem e estimulem a política da diversidade organizacional, é pouco provável que um funcionário que compartilha dos valores da diversidade, seja capaz de transformar a cultura da empresa (MOREIRA, et al., 2015). É por meio de ações de diversidade organizacional que as empresas podem inovar e produzir utilidades que promovam realização e estímulo nos trabalhadores. Para tanto, o gestor assume



papel fundamental, pois, este deve compreender a diversidade como um dos aspectos essenciais para obter sucesso social (SANTOS, et al., 2017).

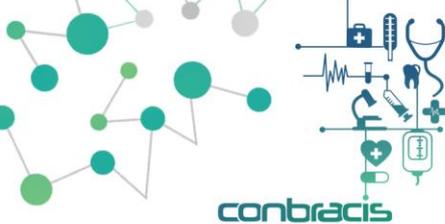
As organizações devem implantar políticas de gestão da diversidade que visem abarcar a todos. O êxito dessas práticas estimula a troca de informações; a reciprocidade entre as atitudes e valores; a diversidade de sua mão-de-obra; a aprendizagem de novas abordagens de trabalho; colabora para o aperfeiçoamento no processo decisório da empresa e para experiências que são capazes de estimular não apenas a criatividade, mas, inovações e mudanças através de uma flexibilização que permite a inclusão não apenas no mercado de trabalho assim como na sociedade de modo geral (IRIGARAY; FREITAS, 2011, FERREIRA, 2016).

Todavia, além da garantia de inserção, mediante uso das estratégias de contratação de pessoas, cabe à empresa prezar pela qualidade de vida do trabalhador e sua permanência no trabalho a partir de uma política de gestão da diversidade (MOURÃO; SAMPAIO; DUARTE, 2012). O papel da empresa não é motivar os trabalhadores, mas proporcionar um ambiente transformador e incentivador, onde o sujeito possa sentir-se acolhido e satisfeito (FERREIRA, 2016).

Segundos os estudos de Saraiva e Irigaray (2009), algumas organizações, por mais que mantenham políticas formais, em seu cotidiano não as vivenciam, dentre elas: códigos de ética, respeito ao meio ambiente, responsabilidade social, qualidade, etc., o mesmo ocorre com a diversidade organizacional. É necessário se atentar ao modo como a prática pró-diversidade se efetua dentro das empresas, uma vez que essa efetividade relaciona-se com a intensidade com que a organização exerce políticas de igualdade, e oportunidades entre os socialmente discriminados.

Portanto, a diversidade deve ocorrer mediante conscientização dos gestores, de que as pessoas que pertencem a grupos minoritários não apenas precisam de uma oportunidade de emprego, como também não são inferiores aos demais, em níveis de capacidade e competência (FERREIRA, 2016). Inseridos dentro do setor de recursos humanos, os profissionais que atuam nessa área, têm como necessidade a reavaliação de suas técnicas, instrumentos e processos de trabalho para assim contribuírem de forma eficaz, com a inclusão e diversidade organizacional (HAMMES; NUERNBERG, 2015).

Efeitos da diversidade organizacional



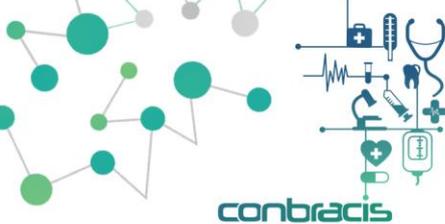
Nessa categoria foram agrupados os efeitos da diversidade organizacional, e o modo como o seu desenvolvimento pode contribuir significativamente para uma instituição mais acolhedora, proporcionando impactos positivos na sociedade.

As representações sociais nascem de um lugar marcado por opiniões, significações, produções simbólicas e desejos. As marcas dessas representações surgem de acordo com a história de vida, o lugar social, o contexto do indivíduo e o modo como às interações sociais ocorrem (SOUZA; SERAFIM; DIAS, 2010). Esse processo diz a respeito à socialização, forma pela qual um indivíduo passa a aprender e interpretar os diversos papéis sociais, fundamentais para o êxito de sua participação na sociedade (MACCALI; KUABARA; TAKAHASHI; ROGLIO; BOEHS, 2015).

Dentro desse contexto, pode-se destacar que a diversidade traz à tona como os sujeitos compartilham e quais os significados que possuem em relação às diferenças individuais, sejam elas visíveis ou não, tais como: raça, nacionalidade, gênero, religião, etc. (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Ao alcançar a compreensão do genuíno significado das políticas de diversidade, a organização não apenas contribui para o seu desenvolvimento, mas também para a promoção de uma sociedade que acolhe as diferenças em suas mais variadas manifestações (SANTOS, et al., 2017).

Embora haja uma série de propostas e resultados efetivos diante da diversidade organizacional, observa-se um constante preconceito entre os trabalhadores, permissividade por parte da gerência e ausência de atitudes coletivas. Os indivíduos, inseridos ou não dentro de grupos minoritários, demonstram preconceito e discriminação dentro da própria equipe, acentuando as suas diferenças. As minorias prejudicadas tendem a reproduzir o mesmo comportamento que ocorre fora desse ambiente, silenciam perante as discriminações vivenciadas e se excluem de ações que podem evidenciar ainda mais as suas diferenças (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Basso, Pauli e Bressan (2014), evidenciaram em sua pesquisa que as minorias estão suscetíveis a produzirem subculturas distintas no interior de uma mesma organização, baseadas em aspectos da sociedade onde estão inseridas, a fim de criar sua própria cultura. Destarte, de acordo com Maccali et al. (2015) as empresas tanto podem implementar meios que reduzam a injustiça social como ressaltar ainda mais as diferenças e os conflitos que delas podem surgir. Logo, ajustes na cultura organizacional, são pertinentes para que não haja o reforço de atitudes preconceituosas e discriminatórias no ambiente de trabalho.



Diante disso, observa-se que as atitudes e comportamentos das pessoas mediante a diversidade organizacional são as mais variadas possíveis, assim como são diversos os grupos que podem se inserir dentro desta prática (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). As atitudes do sujeito dentro de um contexto que revela a diversidade fazem referência não apenas ao que a organização espera do mesmo, mas também ao modo como ver o mundo. As ações desse sujeito tornam-se consequências de suas experiências ao longo da vida. Portanto, se a organização não consegue abarcar de forma efetiva a diversidade, isso refletirá no sujeito trabalhador e consequentemente na própria cultura da organização (MOREIRA, et al., 2015).

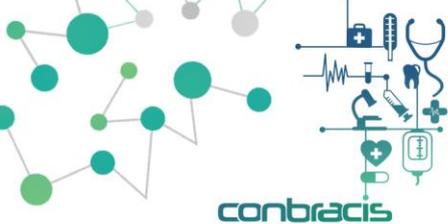
Quando as empresas partem do pressuposto da importância de diversificar o quadro de funcionários, elas trazem a tona a sua relevância dentro de um contexto social. Essa empresa não apenas fortalece sua imagem social perante todos, como gera um local de trabalho humanizado e consciente (FERREIRA, 2016). A competência social e organizacional surge como opção para o gerenciamento de pessoas, dentro de um contexto complexo de grandes transformações produtivas e sociais, ampliando os propósitos organizacionais tradicionais, tais como o lucro e o alto desempenho da empresa (BARBOSA, 2007).

E apesar do principal objetivo de uma empresa ser o resultado econômico satisfatório, as políticas de diversidade na organização não deve visar responder apenas a este critério. Primordialmente, essa prática deve ser adotada como uma responsabilidade social e moral, uma vez que anteriormente a qualquer coisa, o trabalhador é um sujeito/cidadão e deve ter todos os seus direitos garantidos, dentre eles, ser respeitado nas suas mais variadas formas de ser (Santos et al., 2017). A contribuição da sociedade a respeito da democracia consiste em oportunizar a expressão da diversidade (ABERS; KECK, 2008).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo investigar na literatura, as principais discussões acerca da diversidade organizacional no Brasil. Pôde-se averiguar que apesar das empresas adotarem políticas de diversidade organizacional, nem sempre essas medidas são efetivas. As organizações de modo geral, devem promover ações que perpetuem os valores da diversidade, priorizando não apenas a empresa, mas, os seus funcionários, especialmente aqueles que constituem uma minoria.

Assim, cabe uma reflexão aos gestores de recursos humanos, a partir de uma percepção de como se dar a sua atuação. Tal observação parece seguir uma cadeia, que vai



conbracis

IV Congresso
Brasileiro de
CIÊNCIAS da
SAÚDE

Saúde Populacional:
Metas e Desafios
do Século XXI

ISSN 2525-6696

20 a 22 de agosto de 2020
Centro de Convenções de João Pessoa
João Pessoa - PB
www.conbracis.com.br

desde a academia até a constituição dessa área de atuação, uma vez que um dos pontos trabalhados nas pesquisas foi à indagação se a diversidade existe para atender uma legislação, ou se ocorre por marketing e conseqüentemente pelo impacto social que pode causar, em última instância parece vir à relevância dessa política para o sujeito, sujeito esse, que é marcado pelo estigma, seja pela cor da sua pele, gênero, deficiência, orientação sexual, etc.

A diversidade organizacional contribui de forma significativa para a vida do trabalhador. É a partir dessa política, que muitos têm acesso pela primeira vez ao mercado de trabalho. Quando uma empresa diversifica seu quadro de funcionários, ela oportuniza melhor interação entre os indivíduos e conseqüentemente suas diferenças, além de promover um ambiente criativo e acolhedor. Essas ações irão gerar não apenas lucros a empresa como mitigará o preconceito e a discriminação a nível social.

A presente pesquisa constituiu-se diante de algumas limitações, além de haver poucas publicações na área, observou-se que a maioria dos estudos abordaram categorias específicas e sua inserção no mercado de trabalho, as principais áreas estudadas foram: deficiência e gênero. Diante disso, encontrou-se uma dificuldade em não se deter as tais categorias, buscando desenvolver uma discussão mais ampla sobre a temática. No mais, destaca-se que grande parte das publicações foram na área de administração, voltadas para a atuação da empresa e dos gestores.

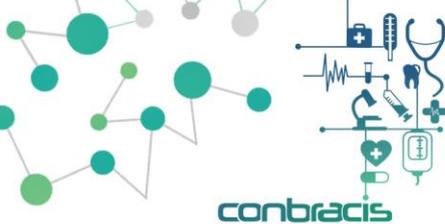
Portanto, cabe em futuras pesquisas, a partir de uma visão da psicologia, a observância dos fenômenos psicológicos das pessoas que constituem uma minoria dentro das empresas, estudos esses, que devem ir além de categorias específicas acima citadas. Cabe ainda, analisar de que modo e como se dá a contratação dessas pessoas, como elas percebem essas políticas e quais são as conseqüências da diversidade organizacional no seu cotidiano.

REFERÊNCIAS

ABERS, R. N., & KECK, M. E. (2008). Representando a diversidade: Estado, sociedade e "relações fecundas" nos conselhos gestores. **Caderno CRH**, 21(52), 99-112.

BARBOSA, A. C. Q. (2007). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social-experiências setoriais no Brasil. **Organizações & Sociedade**, 14(43), 57-70.

BASSO, K., PAULI, J., & BRESSAN, V. P. (2014). Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. **Cadernos EBAPE. BR**, 12(3), 688-705.



FERREIRA, E. R. (2016). Gestão da diversidade em organizações contemporâneas.

HAMMES, I. C., & NUERNBERG, A. H. (2015). A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 35(3), 768-780.

IRIGARAY, H. A. R., & FREITAS, M. E. D. (2011). Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, 18(59), 625-641.

MACCALI, N., KUABARA, P. S. S., TAKAHASHI, A. R. W., ROGLIO, K. D. D., & BOEHS, S. D. T. M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 16(2), 157-187

MOREIRA, L. B., CAPPELLE, M. C. A., & CARVALHO-FREITAS, M. N. (2015). A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, 16(1).

MOURÃO, L., SAMPAIO, S., & DUARTE, M. H. (2012). Colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual nas organizações: um estudo qualitativo. **Organizações & Sociedade**, 19(61), 209-229.

PEREIRA, J. B. C., & HANASHIRO, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(4), 670-683.

SANTOS, J. V. M., SANTANA, A. C., & ARRUDA, G. D. Á. (2018). Diversidade Nas Organizações: Inclusão Social Ou Estratégia Competitiva?. **Psicologia. PT: o portal dos psicólogos**.

SARAIVA, L. A. S., & IRIGARAY, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, 49(3), 337-348.

SOUZA, W. J. D., SERAFIM, L. S., & DIAS, T. F. (2010). Representações sociais do papel de gestores de organizações não-governamentais. **Organizações & Sociedade**, 17(53), 363-378.

TORRES, C. V., & PÉREZ-NEBRA, A. R. (2014). **Diversidade e inclusão nas organizações**. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 526-548). 2. ed. Porto Alegre-RS: Artmed.

VASCONCELOS, I. F. G. D., VASCONCELOS, F. C. D., & MASCARENHAS, A. O. (2004). Batom, pó de arroz e microchips-o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão de pessoas. **Organizações & Sociedade**, 11(31), 119-134.