

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JULIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDA SEROTINI GORDONO

**Conceitos, práticas e estudo de casos da gestão da diversidade
de em empresas do centro oeste paulista**

**BAURU - SP
2009**

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDA SEROTINI GORDONO

**Conceitos, práticas e estudo de casos da gestão da diversidade em
empresas do centro oeste paulista**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Strictu Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP Campus de Bauru (SP), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Martinez.
Co-orientador: Prof.Dr.Charbel José Chiappetta Jabbour.

Área de Concentração: Métodos Quantitativos.

BAURU – SP
2009

**DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
UNESP – Campus de Bauru**

Gordono, Fernanda Serotini.

Conceitos, práticas e estudo de casos da gestão da diversidade em empresas do centro oeste paulista / Fernanda Serotini Gordono, 2009.

68 f.

Orientador: José Carlos Martinez

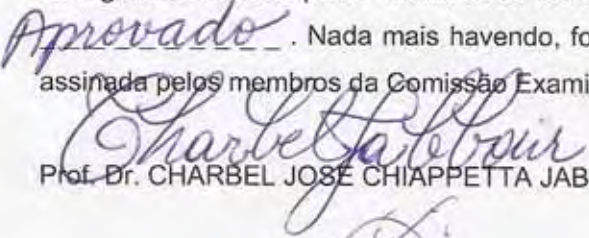
Dissertação (Mestrado)–Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia de Bauru, Bauru, 2009

1. Gestão da diversidade. 2. Inclusão. 3. Brasil.
4. Recursos Humanos I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia de Bauru. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FERNANDA SEROTINI GORDONO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 29 dias do mês de junho do ano de 2009, às 10:00 horas, no(a) ANFITEATRO DA PÓS-GRADUAÇÃO, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. CHARBEL JOSE CHIAPPETTA JABBOUR do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Prof. Dr. JORGE HENRIQUE CALDEIRA DE OLIVEIRA do(a) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo, Profa. Dra. ROSANE APARECIDA GOMES BATTISTELLE do(a) Departamento de Engenharia Civil / Faculdade de Engenharia de Bauru, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FERNANDA SEROTINI GORDONO, intitulada "CONCEITOS, PRÁTICAS E ESTUDO DE CASOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE EM EMPRESAS DO CENTRO OESTE PAULISTA". Após a exposição, a discente foi argüida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: _____

Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof. Dr. CHARBEL JOSE CHIAPPETTA JABBOUR


Prof. Dr. JORGE HENRIQUE CALDEIRA DE OLIVEIRA


Profa. Dra. ROSANE APARECIDA GOMES BATTISTELLE

*Dedico este trabalho a minha mãe Carmen pela sua perseverança e por mostrar-me o caminho do bem...
A meu pai, minha avó Clarinha, meus tios, meus familiares e aos meus amigos...*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas, instituições e empresas que concretamente me apoiaram durante a realização desse sonho.

Ao meu orientador, prof. Dr. José Carlos Martinez e meu co-orientador o prof. Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour, pelo apoio constante e liberdade intelectual, que possibilitaram a consecução de uma pesquisa cuja relevância e significado em muito transcendem aos objetivos acadêmico-científicos.

Aos professores Doutores Renato de Campos, Rosane Aparecida Gomes Baptistle Jorge Henrique Caldeira e pela força, motivação e incentivos dados a mim.

Aos secretários da pós-graduação Célia, Ricardo e Gustavo por toda força e atenção.

A todos os professores e colegas da pós-graduação stricto sensu em Engenharia de Produção

A minha mãe Carmen, a mais lutadora, amiga e companheira. Ao meu pai Francisco por todo carinho. Minha avó Clarinha, uma pessoa incrível e uma figura muito forte em minha vida.

A minha família, meus eternos agradecimentos por nutrirem em mim, com amor e determinação, a busca contínua pela descoberta, retidão, conhecimento e crescimento, em especial aos meus tios Ana, Edson e José Carlos que começaram essa jornada comigo e agora não estão mais aqui para compartilhar de mais essa vitória.

Meus alunos e todos meus amigos, e em especial aos amigos Cristiano, Izilda, Paula, Lena, Bodo, Andréia, Rogério, Katia e Jovita, entre tantos pelo incansável apoio em todos os sentidos, às valiosas contribuições para o enriquecimento deste trabalho, compreensão da minha ausência e porque sempre torceram por mim.

Um agradecimento especial para meu amor, por todo carinho, paciência e inspiração, não apenas durante a realização deste trabalho, mas durante toda nossa caminhada conjunta.

*“Está, então, implícito, que não é para o diferente
que se deve olhar em busca da compreensão
da diferença, mas sim para o comum.”*

Erving Goffman

GORDONO, Fernanda S. **Conceitos, Práticas e Estudo de Casos da Gestão da Diversidade em Empresas do Centro Oeste Paulista**, 2009, 68 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia - UNESP, Bauru (SP), 2009.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a inclusão da temática da diversidade no sistema de gestão de organizações brasileiras, verificando-se adicionalmente o papel da gestão de recursos humanos para a adequada gestão dessa nova variável organizacional. Para tanto, foram sistematizados os principais conceitos e referências pertinentes às áreas de gestão da diversidade e gestão de recursos humanos. Identificou-se uma considerável lacuna bibliográfica, relativa à carência de pesquisas acadêmicas recentes sobre o tema. Tal sistematização da literatura forneceu suporte para a realização de quinze estudos de caso em organizações localizadas no estado de São Paulo.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Inclusão. Brasil. Recursos Humanos.

GORDONO, Fernanda S. **Concepts, Practices and Case Studies of diversity management in the Central West Business Paulista**, 2009, 68 f. Dissertação (Masters em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia - UNESP, Bauru (SP), 2009.

ABSTRACT

The main purpose of this research is to analyze the diversity of types of management adopted by the Brazilian companies, and so, verify the importance of the human resource management in those organizations. According to this, the most important concepts and references, concerned to the diversity of the management field and the human resource, were systematized. As a result, we noticed the lack of bibliography caused by a few numbers of academic researches published up to now. This bibliographical systematization made possible for us to apply this research in locus, located in the interior of São Paulo state.

Keywords: *Diversity management. Enterprise. Brazilian. Applicability.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Localização geográfica da região centro oeste do interior de São Paulo.....	45
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisa que recomendam o melhor entendimento sobre as contribuições da gestão da diversidade no ambiente organizacional.....	15
Quadro 2: Definições de diversidade	20
Quadro 3: Práticas voltadas aos indivíduos pertencentes a grupos diversos	25
Quadro 4: Marcos da diversidade	34
Quadro 5: Fundamentos jurídicos relativos a cotas no mercado de trabalho.....	38
Quadro 6: Protocolo do estudo de casos	41
Quadro 7: Exemplo do questionário aplicado no levantamento dos dados nas empresas.....	44
Quadro 8: Características das cidades estudadas	47
Quadro 9: Ramos de atividades econômicas das empresas da amostra.....	47
Quadro 10: Relatos do envolvimento da gestão de RH na gestão da diversidade....	51
Quadro 11: Relato dos principais problemas com diversidade encontrados nas empresas.....	53
Quadro 12: Relato dos gestores de pessoas quanto ao tipo de empresa que adota a gestão da diversidade	56
Quadro 13: Relato das vantagens que as empresas obtêm com a gestão da diversidade e a inclusão de funcionários pertencentes a grupos de minoria	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CF	Constituição Federal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
INCRA	Instituto Nacional de Reforma Agrária
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNE	Portadores de Necessidades Especiais
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do tema.....	14
1.2 Problema de pesquisa.....	14
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Estruturação da dissertação.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A diversidade.....	19
2.2 A diversidade no Brasil.....	20
2.3 Gestão da diversidade no contexto organizacional	21
2.3.1 Gestão de Recursos Humanos	24
2.3.2 Gestão de recursos humanos como vetor da gestão da diversidade.....	27
2.4 Legislação brasileira e diversidade	30
2.4.1 Ações afirmativas rumo à gestão da diversidade no Brasil	32
2.4.2 Princípio da Igualdade.....	35
2.4.3 As quotas e as ações afirmativas.....	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 Caracterização da pesquisa	39
3.2 Escolha dos casos	40
3.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados e dinâmica da coleta de dados.....	41
3.4 Procedimentos para análise dos resultados.....	44
4 ESTUDO DE CASOS	45
4.1 Caracterização da região estudada.....	45
4.2 Caracterização das empresas analisadas.....	47
4.3 Resultados Obtidos	47
4.4 Discussões dos resultados.....	58
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

Com o processo de imigração que se iniciou no período da colonização brasileira, com a fusão de raças e culturas, o Brasil passou a ser um país rico em diversidade.

Devido a essa diversificação da sociedade brasileira, as empresas que aqui atuam estão se adaptando e desenvolvendo práticas inovadoras de relações de trabalho. Nesse sentido, algumas políticas de recursos humanos orientam-se aos chamados grupos de minoria, que são indivíduos pertencentes a grupos historicamente discriminados no mercado de trabalho.

“O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta, gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio” (FLEURY, 2000). Diversificar significa renovar e sobreviver, significa unir competências distintas e complementares para solucionar os problemas organizacionais que são crescentemente complexos e multifacetados. Nesse contexto, as organizações precisam se renovar constantemente, a fim de garantir vantagens competitivas em um mercado global diverso e cada vez mais exigente

Gestão da diversidade é um tema novo para as empresas brasileiras e para os profissionais de recursos humanos. No contexto internacional, isso não é diferente, o que levou a concluir que as pesquisas sobre gestão da diversidade precisam ser incrementadas em termos de complexidade e volume, no intuito de se conhecer melhor os efeitos dessa variável no contexto organizacional (BELLAN, 2002).

Historicamente, tem-se que o tema da gestão da diversidade começou a ser tratado na década de 1960 nos Estados Unidos e Canadá, e hoje já se encontra difundido nos países europeus, os quais receberam um grande número de imigrantes nas últimas décadas do século XX. No Brasil, o tema gestão da diversidade se impôs às organizações no início na década de 1990, como consequência:

- a) do crescimento do movimento da responsabilidade social empresarial;

b) as reivindicações de movimentos sociais e dos movimentos sindicais, que colocaram em pauta as questões de discriminação e diversidade racial, gerando uma discussão nacional sobre o assunto, como, atualmente, se discute a questão das cotas para o ingresso nas universidades públicas brasileiras.

Uma das mais importantes pesquisas sobre o tema (Fleury, 2000 p. 21) ressalta que “o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”.

Segundo Bryan (1999) a diversidade requer da empresa o estabelecimento de um conjunto de políticas que garanta a qualquer indivíduo o acesso a uma carreira, sem que esse acesso seja restringido por questões impeditivas relacionadas à diversidade de nacionalidade, gênero, raça, sexo, religião, entre outros fatores que não são relevantes para os seus desempenhos profissionais.

No Brasil, o recrudescimento da legislação anti-discriminação tem levado algumas empresas a reagirem, abarcando o tema da diversidade em seu sistema de gestão, posto que a legislação brasileira proíbe a discriminação, o assédio ou qualquer outra forma de opressão exercida sobre os funcionários. Entretanto, a gestão da diversidade pode ser orientada para uma postura organizacional pró-ativa, pois, segundo Lockwood (2005), muitas empresas utilizam a diversidade de seus funcionários para atingir suas metas e objetivos complexos, que dificilmente seriam atingidos por organizações culturais e etnicamente homogêneas. Nessas organizações, a área de recursos humanos passa a ter um papel chave para criar e prover a liderança necessária à sustentação de um ambiente organizacional baseado na inclusão e no respeito às diferenças e individualidades de cada funcionário, onde todos possam ter oportunidades de aprenderem, crescerem e contribuir para o sucesso da organização.

Apesar da relevância do tema para a comunidade acadêmica e para os dirigentes organizacionais, ainda pouco se sabe sobre como as organizações

brasileiras vêm incorporando a diversidade em seus sistemas de gestão e qual é o papel da área de recursos humanos nesse contexto.

A diversidade nas organizações é representada por inúmeras categorias como idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, atribuições físicas, crenças, entre tantas outras que diferenciam um indivíduo do outro.

Para este trabalho optou-se pela questão dos indivíduos pertencentes a grupos historicamente excluídos ou diversos os negros, mulheres, indivíduos com déficit de competência e portadores de necessidades especiais, que além de classificá-los como critério de diversidade, veio amparado pela obrigatoriedade legal que imputa às empresas contratarem esse público sob pena de multa.

1.1 Delimitação do tema

A presente pesquisa trata o tema da diversidade em nível organizacional, de tal forma que a diversidade cultural das nações, povos e grupos ficam excluídos dessa análise.

Metodologicamente, esta pesquisa adota o eixo qualitativo de análise, pautado na estratégia de estudo de caso em organizações localizadas no centro oeste do interior estado de São Paulo.

Por fim, cabe destacar que, no interior das organizações, focar-se-á a área funcional de gestão de recursos humanos (ou gestão de pessoas), por ser a área que lidera a elaboração e aplicação de práticas orientadas à gestão dos funcionários e da diversidade nas empresas.

1.2 Problema de pesquisa

A proposta para a realização desta pesquisa surgiu da seguinte inquietação: **como organizações brasileiras vêm incorporando a temática da diversidade em seu sistema gerencial e qual é o papel da área de recursos humanos – teoricamente a área mais relevante para liderar essa inclusão – nesse contexto?** Essa questão de pesquisa é fruto da sistematização de diversos estudos

que recomendaram no todo ou em parte a abordagem do problema formulado no Quadro 1.

Pesquisa	Implicações para o Problema
Cox (1994)	As diferenças de identidades individuais (tanto físicas quanto culturais) interagem como uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais, que podem impactar no nível de atendimento, da rotatividade de mão-de-obra, na qualidade do trabalho e na lucratividade.
Subbaro (1995)	Diversidade é um fenômeno internacional, presentes em países desenvolvidos ou em desenvolvimento.
Gilbert <i>et al</i> (1999)	Apontaram que a falta de dados empíricos dificultam saber se a diversidade traz uma real vantagem competitiva.
Bryan (1999)	Afirma que diversidade requer da empresa, políticas em que qualquer indivíduo possa desejar uma carreira sem impedimentos por questões de gênero, raça, nacionalidade, religião, ou outros fatores não relevantes para o seu desempenho profissional
Fleury (2000)	A gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.
Hanashiro e Carvalho (2005)	Retrataram empresas brasileiras que estão adotando políticas voltadas à gestão da diversidade e ressaltaram o recrutamento de minorias.
Lockwood (2005)	Aponta que muitas empresas utilizam o recurso da diversidade para atingir suas metas e objetivos, não admitindo atos discriminatórios e a área de recursos humanos passa a ter um papel chave para criar, manejar e prover liderança necessária para sustentar um ambiente organizacional baseado na inclusão e no respeito às diferenças e individualidade de cada funcionário, onde todos possam ter oportunidades de aprender, crescer e contribuir para o sucesso da organização.
Alves e Galeão-Silva (2004)	Criticom a gestão da diversidade nas organizações e a falta de ações afirmativas que podem beneficiar pessoas discriminadas e levantam a possibilidade de outros estudos que abranjam não só questões de etnia e raça e sim outras formas de inclusão.

Quadro 1: Pesquisa que recomendam o melhor entendimento sobre as contribuições da gestão da diversidade no ambiente organizacional

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O principal objetivo da pesquisa é investigar se as empresas brasileiras vêm incorporando a diversidade como uma variável de gestão e qual é o papel desempenhado pela gestão de recursos humanos para essa gestão.

1.3.2 Objetivos específicos

- Desenvolver uma fundamentação teórica sobre gestão da diversidade;
- Selecionar casos brasileiros, no caso no interior do centro oeste paulista, para a análise da gestão da diversidade;
- Verificar quais são as principais práticas de gestão da diversidade adotadas nesses casos;
- Verificar quais são as principais contribuições da gestão de recursos humanos à gestão da diversidade para os casos.

1.4 Justificativa

O tema gestão da diversidade é de extrema importância para as empresas brasileiras, pois o Brasil, devido à mistura de raças e culturas, passou a ser rico em diversidade, o que força as empresas contratarem pessoas muito diferentes entre si.

As empresas representadas por seus gestores de recursos humanos têm um papel fundamental para contratar e manter indivíduos diversos no ambiente de suas organizações. Segundo Robbins (2004), o maior problema enfrentado por esses gestores é integrar e adaptar esses indivíduos e suas diferenças multiculturais nas organizações, pois ainda se encontra muita resistência quanto a grupos mais heterogêneos em sua composição.

Para esta pesquisa busca-se estudar a influência da diversidade nos processos de inserção e adaptação, enquanto processos administrativos com práticas, valores e políticas como suporte para a eficácia de objetivos organizacionais.

Para se estudar a efetividade organizacional pela gestão da diversidade, Richard, Kochan e McMillan-Capehart (2002) indicam que algumas variáveis devem ser analisadas para o sucesso desses processos: a cultura organizacional e os sistemas de gerenciamento de recursos humanos. Para este trabalho, levaremos em considerações as práticas dos gestores de recursos humanos e como vêm incorporando a diversidade em suas práticas gerenciais.

Segundo Fischer (2002) a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho depende de princípios, estratégias, políticas, práticas ou processos de gestão. Através de mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Com as cobranças de alguns mercados e da sociedade, as empresas brasileiras estão sendo pressionadas a mudar sua maneira de gerenciar sua força de trabalho e reestruturar suas relações sociais e as políticas de diversidade, visando instituir medidas compensatórias destinadas a promover a implementação do princípio constitucional da igualdade em prol dos indivíduos diversos.

O trabalho procurou contribuir para reflexão das práticas organizacionais adotadas sobre a diversidade e como organizações brasileiras vêm incorporando a temática da diversidade em seu sistema gerencial. Busca-se analisar se essas políticas têm impactos positivos tanto para a organização como para o indivíduo que nela ingressa.

1.5 Estruturação da dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco seções, distribuídas de forma lógica:

- A primeira seção trata da introdução sobre o trabalho, a delimitação sobre o tema; o problema de pesquisa; a hipótese; os objetivos e a justificativa;
- Na segunda seção consta a revisão bibliográfica com alguns conceitos sobre a diversidade nas empresas, seu histórico e conseqüências;

- Na terceira seção é apresentado o método e os instrumentos de pesquisas adotados;
- A quarta seção trata dos estudos de casos, podendo assim apontar as práticas adotadas pelos gestores de recursos humanos quanto ao assunto abordado;
- A quinta seção apresenta as conclusões finais da pesquisa, onde é avaliado o alcance dos objetivos propostos para o trabalho e são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A diversidade

Na literatura especializada, o tema diversidade é predominantemente estadunidense e, em menor escala, canadense. A origem dos estudos da diversidade em ambos os países surgiu devido a dispositivos compulsórios determinados pelo governo e a necessidade de lidar com questões raciais e pressões crescentes de grupos étnicos e de minorias. “Esses estudos criaram uma base do que se convencionou chamar na literatura e nas empresas de diversidade cultural e gestão da diversidade cultural”. (HANASHIRO e CARVALHO, 2005, p.3).

Para Ferreira (2001), diversidade é sinônimo de diferença, dessemelhança, divergência, contradição e oposição. A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade; inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2003).

Para Loden e Rosener (1991) a diversidade estabelece duas dimensões distintas: a primária e a secundária. A dimensão primária, que diz respeito às diferenças humanas imutáveis (idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas); e a dimensão secundária, que diz respeito às diferenças humanas mutáveis (formação educacional, localização geográfica, renda, crenças, estado civil e experiência de trabalho).

O tema diversidade incorpora uma amplitude conceitual extensa, merecendo a crítica de Nkomo e Cox Jr. (1998) que apontam a “falta de especificidade de conceito” como um dos principais dilemas teóricos nos estudos de diversidade, este, portanto, deficiente quanto a sua construção científica.

O Quadro 2 sintetiza algumas das mais relevantes definições sobre gestão da diversidade em organizações.

Autores	Definições de Diversidade
Loden e Rosener (1991)	A diversidade estabelece a dimensão primária (idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas) e a dimensão secundária (formação educacional, localização geográfica, renda, crença, estado civil e experiência de trabalho).
Cox Jr. (1993)	Gerenciar a diversidade cultural é planejar e executar práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens.
Morrison (1996),	Não é um modismo, e sim necessidade para a organização se manter competitiva.
Thomas Jr (2000)	As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos.
Fleury (2000)	A diversidade torna-se importante e altamente promissora, no sentido de ser um instrumento de inclusão social.

Quadro 2: Definições de diversidade

O trabalho se baseou no conceito de diversidade de Loden e Rosener (1991) que se refere à diversidade em sua dimensão primária (raça, gênero, habilidades físicas, etnia, orientação sexual). E a gestão da diversidade será considerada por meio das práticas de gestão que objetivam incluir minorias, historicamente marginalizadas, no ambiente de trabalho, o que tende a requerer ações da gestão de recursos humanos.

2.2 A diversidade no Brasil

A sociedade brasileira reflete, por sua própria formação histórica, o pluralismo cultural. O Brasil é um país com população formada por descendentes de povos indígenas, colonos portugueses, escravos africanos e diversos imigrantes, principalmente os vindo da Europa e Ásia, havendo uma rica mistura de etnias e culturas.

No Brasil, o tema diversidade se fez presente no meio educacional na década de 1980 e teve início no meio empresarial na década seguinte. Surgiu devido a algumas reivindicações de movimentos minoritários e do movimento sindical, que colocaram em pauta as questões de discriminação e diversidade racial, gerando discussão nacional sobre o assunto. Atualmente, uma das mais importan-

tes discussões sobre diversidade reside no tema das cotas raciais para acesso às universidades (MYERS, 2003).

Para a empresa, combater o preconceito e reconhecer a igualdade entre as pessoas é uma atitude que faz parte da postura ética a ser adotada como valor e prática nos negócios empresariais. De acordo com essa postura, programas corporativos de valorização da diversidade estão cada vez mais sendo introduzidos nas organizações como um componente positivo de integração social, que destaca a riqueza de talentos e capacitações de cada pessoa.

Devido à diversidade de cultura, gênero, religião, idade, raça e capacidade, fato inquestionável na sociedade, no Brasil se faz necessário gerir a diferença, para que ela se torne um fator de desenvolvimento, é na interação entre pessoas diferentes que se gera a criatividade e inovação.

2.3 Gestão da diversidade no contexto organizacional

O tema gestão da diversidade no contexto organizacional se deu primeiramente nos Estados Unidos, devido à pressão de movimentos organizados de entidades e lideranças do movimento negro norte-americano pelos direitos civis.

Os governos de Kennedy e Johnson criaram e aprovaram a ação afirmativa através do *Civil Right Act*, de 2 de julho de 1964, que previa a proibição da discriminação de candidatos aos postos de trabalho oficiais, por raça, religião, e nacionalidade (GOMES, 2001). Até a década de 1960, pouca atenção era dada as questões relativas à diversidade. As empresas não tinham políticas e práticas que contemplassem a diversidade no momento de recrutar seus funcionários, tão pouco políticas de combate a discriminação. As empresas contratadas pelo governo, também passaram a garantir oportunidades equitativas para as minorias e, sobretudo para os deficientes físicos na hora de recrutar seus funcionários, combatendo assim qualquer tipo de discriminação. Há muitas décadas, com a entrada das mulheres no mercado de trabalho se levantou a questão do gênero como um indicador da diversidade nas equipes de trabalho. E ainda somando-se às mulheres, a gestão da diversidade atua também com a inserção dos negros, dos profissionais com defici-

ência, seja física ou intelectual e dos socialmente marginalizados por diversos fatores (GOLEMBIEWSKI, 1995).

Agars (2006) descreve três tipos de organização que fazem frente à diversidade:

- Monolítica - que permite a inserção de mulheres e minorias, desde que se sujeitassem à forte cultura organizacional;
- Pluralística – que reconhece a contribuição das minorias e das mulheres como um valor para a organização, mas a estrutura organizacional não pode ser mudada.
- Multicultural - nessa organização, além do reconhecimento das mulheres e das minorias, há a valorização como força de trabalho e sua estrutura pode ser modificadas e reconhece que essa mudança é necessária para obter maior vantagem da diversidade da força de trabalho.

Outro autor, Thomas Jr (2000) enumera três tipos de iniciativas da organização no tocante à diversidade:

- Valorização das diferenças - estímulo à melhoria das relações entre os colaboradores, encorajando a aceitação e compreendendo a diversidade;
- Atendimento à ação afirmativa, por pressão política e que apresenta limitações tanto para a organização, como para os atendidos;
- Gestão da diversidade como processo estruturado para ter vantagem na força de trabalho diversificada. Para isso a organização deve mudar os valores culturais centrais e sustentar esforços da diversidade da força de trabalho.

Com a presença da diversidade, a organização pode se estruturar por meio de políticas e ações para lidar com a questão. Para O'Mara (1994), são quatro razões empresariais para gerenciar a diversidade:

- Adicionar vantagem competitiva em recrutamento e retenção;
- Melhoria na produtividade, qualidade, times de trabalho, criatividade e satisfação no trabalho;
- Melhoria no serviço ao consumidor e marketing;
- Redução da discriminação e assédio sexual.

Nos Estados Unidos no ano de 1990, foram publicadas pesquisas que mostravam a valorização da imagem corporativa. Essa valorização se dava pelo mercado e pela sociedade, que reconhecem uma empresa socialmente responsável pelas políticas eficazes de diversidade, implantação e manutenção de ações afirmativas (TAMAYO, 2008).

Alguns pesquisadores mostraram que a diversidade pode ser um fator de competitividade quando a criatividade e novos pontos de vista são aplicados na análise de mercado consumidor e outras pesquisas apontaram que a diversidade é facilitadora para integração e coordenação de desenvolvimento de novos produtos (SANTOS, 2000).

Para Agars (2006) o que caracteriza a gestão da diversidade é a resposta da organização ao equalizar oportunidades de emprego em uma equipe diversificada, de caráter pró-ativo e ações almejam a contratação de mulheres e minorias, com o respectivo reconhecimento do valor da multiculturalidade na força de trabalho.

Com a globalização, o volume do comércio internacional vem aumentando e com isso o número de fusões e aquisições de empresas brasileiras também, o que provocam mudanças demográficas e culturais na sociedade, forçando as empresas a contratarem indivíduos cada vez mais diversos.

As organizações brasileiras do futuro, mais que as atuais, irão operar em um ambiente de negócio incerto, complexo e altamente competitivo. As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos diversos (THOMAS JR, 2000).

Levantar a bandeira da diversidade não significa assimilar conceitos consagrados em outras realidades, mas, pensar criticamente um próprio conceito, dentro das diferenças culturais de cada país e das organizações que percebem essa necessidade.

O Brasil possui uma formação cultural diferente de países da América do Norte, fato a ser considerado nas pesquisas sobre gestão da diversidade. Em particular, a textura sociocultural da realidade brasileira é complexa e multifacetada, influenciando as organizações e a forma como são geridas (CALDAS e WOOD Jr., 1999).

No Brasil, uma sociedade multicultural, onde existem inúmeros problemas de injustiça, argumenta-se que a práticas de gestão da diversidade torna-se importante e altamente promissora, no sentido de ser um instrumento de inclusão social nas organizações, conforme constata Fleury (2000).

2.3.1 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Gil (2006) a gestão de recursos humanos trata de um conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte:

- Planejamento de recursos humanos;
- Recrutamento e seleção;
- Integração dos recursos humanos;
- Análise e descrição de funções;
- Avaliação de desempenho;
- Remunerações e incentivos;
- Higiene e segurança no trabalho;
- Formação profissional e desenvolvimento pessoal;
- Controle e auditoria de recursos humanos

As práticas de diversidade podem ser aplicadas em todas as funções e atividades desempenhadas pela gestão de recursos humanos. O Quadro 3 demonstra algumas dessas práticas.

Funções e atividades	Práticas voltadas aos indivíduos pertencentes a grupos diversos
Planejamento de recursos humanos	Políticas voltadas à inclusão e manutenção
Recrutamento e seleção	Disponibilização de cargos e vagas para a contratação
Integração dos recursos humanos	Elaborar ações para integração na empresa, além de ações de sensibilização dos demais colaboradores
Análise e descrição de funções	Políticas de cargos e salários justas e com abertura para todos
Avaliação de desempenho	Avaliação justa e com <i>feedback</i>
Remunerações e incentivos	Políticas igualitárias de remuneração, promoção e incentivos
Higiene e segurança no trabalho	Condições melhores de trabalhos, adaptabilidade do ambiente de trabalho quando necessário
Formação profissional e desenvolvimento pessoal	Práticas de desenvolvimento pessoal acessível a todos
Controle e auditoria de recursos humanos	Controlar e cobrar ações referentes a inclusão

Quadro 3: Práticas voltadas aos indivíduos pertencentes a grupos diversos

Fonte: Adaptado de Gil (2006)

A gestão de recursos humanos de acordo com Ulrich (1997) deve desempenhar quatro papéis dentro das organizações, sendo eles:

- Administração de estratégias de recursos humanos que precisam estar ajustadas à estratégia empresarial;
- Administração da infra-estrutura da empresa, ou seja, racionalização dos diversos processos de recursos humanos;
- Administração da contribuição do funcionário, ou seja, ajudar os funcionários na resolução de seus problemas e necessidades para com isso obter maior envolvimento e competência dos mesmos;
- Administração da transformação da mudança para traçar planos de ação fazendo com que as mudanças aconteçam.

Segundo Ficher (2002) a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o

comportamento humano no trabalho, o que demanda o estabelecimento de princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

A área de recursos humanos é aquela que se incumbe de laborar e executar planos, diretrizes e política destinada a prover a empresa de pessoal competente, habilitado, satisfeito e estável (FERREIRA, 1973).

A gestão de recursos humanos é responsável por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Tem como objetivos, ajudar a organização a alcançar suas metas e realizar sua missão, garantindo um equilíbrio entre os interesses dos funcionários e da organização. Também contribui para a melhoria do desempenho individual e organizacional, atraindo e desenvolvendo seus funcionários, garantindo o comprometimento e a motivação dos indivíduos, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, além de administrar possíveis mudanças na cultura organizacional.

Para Agars (2006) o gestor de recursos humanos deve ter um envolvimento pessoal com a questão da diversidade, compartilhando esse valor com os liderados, começando pelo comprometimento da alta cúpula sem o qual dificilmente haverá uma influência para os demais colaboradores, por meio do exemplo de comportamento de aceitação. Esse fato se torna mais relevante no planejamento para a estruturação de um programa de gestão da diversidade.

Na sua prática, as ações relativas a diversidade devem estar explícita a filosofia daquela organização. Essa atuação reflete na visão, estrutura organizacional, envolvimento pessoal, comunicação estratégica e integração estratégica.

O maior desafio para um gestor de recursos humanos é mudar a ordem estabelecida, porque mudanças geram situações desconhecidas e muitas vezes não confortáveis, principalmente no que se refere a políticas de gestão da diversidade.

Portanto, cabe ressaltar se a gestão de recursos humanos vem incorporando a temática da diversidade em seu sistema gerencial, uma vez que têm um papel fundamental na criação e implantação de políticas de diversidade nas organizações, sendo assim a área mais relevante para liderar essa inclusão.

2.3.2 Gestão de recursos humanos como vetor da gestão da diversidade

As políticas criadas para gerir a diversidade têm por objetivo a adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho (MYERS, 2003).

Segundo Cox (1991) estudos sobre a gestão da diversidade, sugere que na implantação de ações para a diversidade há a necessidade de um diagnóstico do clima organizacional e o envolvimento de alta diretoria para a eficácia das ações, esses diagnósticos por sua vez são elaborados pelos gestores de recursos humanos, que desempenham um papel fundamental para esse tipo de ação.

Myers (2003) aponta que o papel do gestor de recursos humanos é decisivo quanto à prática da gestão de diversidade, uma vez que eles têm o poder de decidir onde serão implementadas essas práticas e ressalta que o gestor ainda, deve estar preparado para gerir em prol da diversidade, haja vista a riqueza na troca de experiências que a diversidade traz na sua interação quer econômica, pessoal ou social.

A gestão da diversidade tem como premissas trabalhar a igualdade, uma vez que é uma necessidade da atual conjuntura social e cultural do país. As empresas muitas vezes desconhecem quantos talentos estão sendo perdidos por preconceitos ou falha em suas políticas de diversidade, que não deveriam existir em um mundo moderno e diversificado no qual nos encontramos.

Muitos indivíduos potencialmente talentosos não são descobertos pelos gestores, porque estão sem nenhuma chance de trabalho por pertencer às minorias. As justificativas para adoção e promoção da diversidade partem de dois focos distintos:

- Interesse econômico das empresas, que visa à adequação a um mercado mais exigente em termos de desempenho e imagem, unindo eficiência e compromisso social, buscando vantagem competitiva atrelada a sua estratégia empresarial;
- Ponto de vista ético da sociedade, que visa à superação e o combate as práticas discriminatórias e de exclusão.

Esses dois focos são reflexos do fato de que as empresas são tanto instituições econômicas como instituições sociais, que têm impacto profundo nas comunidades onde estão inseridas.

No atual ambiente globalizado e competitivo, a administração de recursos humanos está ganhando cada vez mais importância nas estratégias de negócios das empresas. Quando a tecnologia se difunde para todas as organizações que concorrem em um mesmo setor, o único diferencial que uma organização pode possuir é a sua força de trabalho.

Se a diversidade é um novo objetivo das organizações, e se cabe ao gestor de recursos humanos apoiar os objetivos organizacionais, conclui-se que a gestão de recursos humanos deve fomentar práticas favoráveis à gestão da diversidade nas organizações. Segundo Jabbour e Santos (2008) a gestão da diversidade deve estabelecer políticas de recursos humanos para funcionários pertencentes a grupos tradicionalmente marginalizados.

Segundo Jabbour e Santos (2008) a gestão de pessoas socialmente adequada deve ter políticas de recompensa de seus funcionários baseadas em conceitos como igualdade, justiça distributiva, respeito, autonomia. Essas políticas devem ser pautadas em princípios como respeito, transparência, honestidade, privacidade, liberdade, proporcionando assim, maior segurança no ambiente de trabalho.

A possibilidade de incorporar diferentes atores sociais, incluindo os de minoria na organização e ainda minimizar os recursos destinados a esse processo é um desafio constante para o gestor de pessoas, uma vez que para isso, muitas vezes serão necessários uma readequação do layout e até mesmo um preparo no clima organizacional, que pode gerar custos para a empresa.

O fato de gerir a diversidade é um tema inovador para as empresas. A administração de pessoas deve estar atenta ao contexto organizacional diverso, inserindo indivíduos com diferenças e fazer com que todos trabalhem de maneira harmoniosa, visando não só o seu próprio crescimento, mas o crescimento da organização.

A criação de programas, normas e procedimentos de inclusão adequados para acolher profissionais que não possuem estereótipo clássico é o primeiro passo que o gestor de recursos humanos deve tomar na criação de políticas de gestão da diversidade. Com isso, a empresa se torna mais justa e inclusiva, dando garantia de igualdade a promoções e projetos de reconhecimentos a todos os funcionários na empresa, independentemente da sua raça, sexo, nacionalidade, deficiência, e outros fatores.

A valorização do aspecto humano nas organizações e a implantação de políticas de recursos humanos que visam à gestão da diversidade para grupos diversos nas empresas brasileiras, podem ser feitas através de ações como:

- Políticas justas e claras no recrutamento e seleção;
- Criação de cargos e funções;
- Equilibrar a representação desses grupos no maior número de ocupações;
- Promovê-los a níveis de carreiras superiores;
- Apoiá-los no desenvolvimento tecnológico interno da empresa;
- Elevar o nível de qualificação e de consciência profissional desses trabalhadores.

Lidar com o diferente causa impactos nas pessoas e no ambiente. A inserção do desconhecido em uma organização prescinde de ajustes entre ambos os atores: colaborador e empresa. Para isso o gestor de recursos humanos terá que criar práticas, que revelam a política organizacional e conseqüentemente, valores culturais, que procuram tornar esse diálogo mais produtivo. Segundo Aranha (2003) a diversidade é uma das principais características da humanidade, e que assim, não é possível, aos homens, o 'ser igual'. Além disso, o 'ser diferente' não pode ser

razão para que se decreta a menor valia de uma pessoa, enquanto ser humano e ser social.

2.4 Legislação brasileira e diversidade

Devido a alguns movimentos sociais sobre a inclusão do direito a garantia da diversidade (pressões sindicalistas e sociedade em geral), os poderes públicos estão tomando posturas mais ativas no modo de legislar e no cumprimento das leis, no que diz respeito à exclusão de grupos de minorias.

As políticas públicas brasileiras vêm adotando medidas re-distributivas ou assistenciais contra a pobreza, baseada em concepções de igualdade, sejam formuladas por políticos de esquerda ou direita (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004).

A Constituição brasileira assegura diversos dispositivos que possibilitam a adoção de ações afirmativas por parte do Estado e de particulares, e determinam sua aplicação sob pena de inconstitucionalidade por omissão (BRASIL, 2002).

Segundo Dutra (2002), a criação de normas governamentais tem influenciado as ações gerenciais nas práticas de produção e contratação. Tarifas de comércio exterior, diretrizes de segurança ocupacional e de saúde, e igualdade de oportunidade de trabalho influenciam a forma de uma empresa conduzir os negócios.

As circunstâncias econômicas e mercadológicas e as inovações tecnológicas compõem o ambiente organizacional, assim como a constituição federal, estadual e local, e as condições políticas, sociais e culturais externas à organização. Juntos, esses componentes ambientais influenciam a forma como uma organização opera, assim como na maneira que ela está estruturada, e a gestão deve reagir a esses fatores.

No Brasil, várias leis e princípios garantem aos grupos de minoria a igualdade e dignidade ao emprego sem qualquer tipo de discriminação. Em 1968, aconteceu a primeira discussão sobre ações afirmativas no país. Técnicos do Ministério do Trabalho e do Tribunal Superior do Trabalho mostraram-se a favor da criação de um projeto de lei que obrigasse as empresas privadas, de acordo com

seu ramo de atividade, a manter uma porcentagem de 20%, 15% ou 10% a empregados negros (SANTOS, 1999). Contudo, a proposta fracassou.

Quanto a ações afirmativas, o projeto de lei nº 1332, de 1983, foi o primeiro criado no país, e propunha mecanismos de compensação para afro-brasileiros: 20% de vagas para mulheres negras e 20% para homens negros na seleção de candidatos a cargos públicos, incentivos às empresas do setor privado para a eliminação da discriminação, entre outras ações. Esse projeto não foi aprovado pelo Congresso Nacional.

As ações afirmativas somente se consolidaram como lei, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que garante o emprego como direito fundamental vedando qualquer tipo de discriminação nos salários e critérios de admissão.

O princípio da dignidade humana encontra-se no artigo 3º da Constituição Federal de 1988. Segundo esse princípio é que se afirmam os objetivos do Estado Brasileiro, voltados a dignificação do ser humano, através da construção de uma sociedade livre, justa e solidária, capaz de promover quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988). Em especial para essa pesquisa é relevante citar que:

Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil;

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e

IV – promover o bem de todo, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

A Constituição Federal de 1988 corrobora a promoção da igualdade por meio da punição no âmbito processual, onde é considerado crime qualquer ato que discrimine o indivíduo. Portanto, todos os indivíduos devem ser tratados como sujeitos iguais de direitos em virtude de serem dotados de humanidade e razão, sendo irrelevante sua classe social, religião, raça ou gênero para esse fim.

2.4.1 Ações afirmativas rumo à gestão da diversidade no Brasil

Ações afirmativas são medidas espontâneas ou compulsórias, tomadas pelo Estado, com o objetivo de eliminar desigualdades historicamente acumuladas, garantindo a igualdade de oportunidades e tratamento, bem como de compensar perdas provocadas pela discriminação e marginalização, decorrentes de motivos raciais, étnicos, religiosos, de gênero e outros. Portanto, as ações afirmativas visam combater os efeitos acumulados em virtude das discriminações ocorridas no passado (SANTOS, 2000).

As ações afirmativas envolvem práticas que assumem contornos diferentes. Uma das mais conhecidas ações afirmativas no Brasil é o sistema de cotas, que consiste em estabelecer um determinado número ou percentual a ser ocupado em área específica por grupo(s) definido(s), o que pode ocorrer de maneira proporcional ou não, e de forma mais ou menos flexível.

As ações afirmativas nasceram na década de 1960, nos Estados Unidos da América, com o Presidente Kennedy, como forma de enfrentamento do desemprego de minorias étnicas promovendo a igualdade entre os negros e brancos norte-americanos (MOEHLECKE, 2003). Por exemplo, a Fundação Ford forneceu diversas bolsas para minorias de países em desenvolvimento para cursarem doutorado em países centrais.

Segundo Fleury (2000), as empresas brasileiras subsidiárias de empresas americanas é que colocaram em evidência a prática da ação afirmativa no país, e afirma que foi devido à pressão da matriz, num primeiro momento e, em seguida, ligado à necessidade de criar vantagens competitivas desenvolvendo competências diversas.

Desta maneira, as empresas buscam exercer a responsabilidade social, formulando políticas visando beneficiar grupos discriminados socialmente, de modo a permitir que, no médio e longo prazo, eles possam alcançar a condições econômicas, sociais e culturais equânimes. A premissa das ações afirmativas são o reconhecimento de que pessoas sujeitas à desigualdade devem receber tratamento diferenciado e a promoção da justiça social (PASTORE, 2001).

Na tentativa desenvolver competência e de tornar o ambiente mais inovador, as empresas adotam programas de diversidade, pois é a diversidade um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, nesses sistemas coexistem grupos cujos membros obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Gerir a diversidade implica adotar um enfoque mais holístico, criar um ambiente que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial, na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote de soluções prontas, nem programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito, mas um processo em que as pessoas aprendem a interagir com as diferenças (FLEURY, 2000)

É importante notar que as ações afirmativas não se confundem com a discriminação positiva. As primeiras são ações de incentivo e suporte para os grupos de pessoas a que se destinam, tais como a criação de horários de reuniões que permitam a participação de mulheres com filhos. A discriminação positiva introduz na norma o tratamento desigual dos formalmente iguais, citando-se como exemplo a reserva de vagas de cargos públicos para deficientes físicos determinada pela Constituição Brasileira de 1988 (GOMES, 2001).

Na Europa, as primeiras orientações nessa direção foram elaboradas em 1976, utilizando-se freqüentemente a expressão "ação ou discriminação positiva". Em 1982, a "discriminação positiva" foi inserida no primeiro "Programa de Ação para a Igualdade de Oportunidades" da Comunidade Econômica Européia (CENTRO FEMINISTA DE ESTUDOS E ASSESSORIA, 1994).

Portanto, as ações afirmativas consistem em políticas públicas e privadas voltadas ao cumprimento do princípio constitucional da igualdade, que assegura a proteção jurídica especial a parcelas da sociedade que costumam, ao longo da história, figurar em situação de desvantagem, além da neutralização dos efeitos da discriminação racial, de gênero, de idade, de origem nacional e de compleição física (GOMES 2001).

Segundo PASTORE (2001), na década de 1980 e 1990, a menina dos olhos dos movimentos sociais era a cota, reivindicava-se cota de vagas para negros

em universidade, cota de cargos para mulheres em direções sindicais, cota para mulheres candidatas nos partidos, hoje, os próprios governantes criam as cotas como meio de inclusão de grupos de minoria.

As cotas fazem parte das estratégias das ações afirmativas, assim como o incentivo fiscal, aumento de pontuação em caso de licitação ou qualquer outra forma de incentivo as empresas que favoreçam a contratação multirracial de seus funcionários. O estabelecimento de cotas é considerado um dos procedimentos mais polêmicos de gestão de diversidade, por isso é tão discutido sua eficácia pelos meios acadêmicos, jurídicos e organizacionais. O Quadro 4 menciona o surgimento e a discussão do tema da diversidade em países selecionados, bem como os acontecimentos relevantes sobre o tema.

Países	Marcos da Diversidade
Brasil	A diversidade existe desde o descobrimento do Brasil em 1500, quando era habitado por povos indígenas e colonizado por portugueses e posteriormente por imigrantes europeus e povos africanos, havendo assim uma mistura multirracial e cultural (MYERS, 2003). Mas a discussão e medidas governamentais brasileiras para o combate a discriminação são recentes e se fez presente no meio educacional em 1980, e no meio empresarial em 1990 (FLEURY, 2000). Surgiu devido ao movimento de responsabilidade social (RSE), a reivindicações de movimentos negros e do movimento sindical, que colocaram em pauta as questões de discriminação e diversidade racial e geraram discussão nacional sobre o assunto (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2003). Somente em 1990 os governantes brasileiros reconheceram a discriminação dos negros no mercado de trabalho como um problema social, e a denúncia foi feita através de sindicalistas devido ao descumprimento da Convenção nº 111 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) que dispõe sobre a discriminação no Emprego e ocupação (GOMES, 2001).
Estados Unidos	Medidas a favor do acesso igualitário e as lutas pelos direitos civis ganharam espaços na agenda pública. A ação afirmativa foi promulgada em 1960 como resposta a discriminação racial, onde as empresas tinham que incorporar em seu quadro de funcionários mulheres, hispânicos, asiáticos e índios e em 1991 foi incorporados os deficientes físicos a esse grupo. Kennedy e Johnson, de 1961 a 1968 introduziram leis que proibiam a discriminação na contratação de seus funcionários (MYERS, 2003).
Canadá	Foi promulgado em 1986 o <i>Employment Equit Act</i> e o <i>Federal Contractors Program</i> , que visaram ampliar os espaços das minorias por meios de sistemas de cotas nas empresas, promovendo uma relação mais justa e mais igualitária (O'MARA, 1994).
União Europeia	Atualmente, há leis que tratam de questões de multiculturalismo, devido à forte imigração sofrida recente (MONTEBELLO, 2005).
África do Sul	Após o regime do <i>Apartheid</i> o país intensificou o combate a discriminação e a marginalização e criou leis de inclusão social ao mercado de trabalho a grupos que antes eram marginalizados pelo regime (MONTEBELLO, 2005).

Quadro 4: Marcos da diversidade

Nesse sentido, as ações afirmativas intencionam promover a igualdade de direito por meio de pressão política e conscientização dos demais atores sociais. Para Hanashiro e Carvalho (2005), elas surgem como articulação entre as noções de igualdade e equidade, como respeito à diversidade, sendo a garantia do reconhecimento que a sociedade é composta de pessoas que são diferentes, não existindo padrão único de ser humano.

A preocupação com as diferenças individuais tem se destacado na sociedade brasileira pela configuração social e produtiva existente e pelo pluralismo cultural em que vivemos no Brasil. Entretanto, a gestão da diversidade somente será realidade nas organizações brasileiras por meio de transformações nas tradicionais práticas de recursos humanos.

2.4.2 Princípio da Igualdade

Prescreve o caput do art. 5º da nossa Constituição Federal de 1988 p.5:

"Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à igualdade, a segurança e a propriedade" (BRASIL, 2002, p. 5)

A igualdade associa-se a idéia de justiça, e logo à de isonomia. Desde o início da filosofia grega, na esfera do ideal político da democracia, a isonomia foi traduzida na lei "igual para todos", representando a igualdade de direitos entre os cidadãos (HANASHIRO e CARVALHO, 2005).

Para o Direito, o princípio da igualdade ajuda na diminuição dos efeitos decorrentes das desigualdades evidenciadas diante do caso concreto e impõe ao Estado, assegurar o exercício dos direitos individuais e sociais, promovendo a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade, fraterna, pluralista e sem preconceitos.

Sendo assim, os objetivos fundamentais do Estado são definidos como obrigações transformadoras do quadro social e político, criando mandamentos específicos em favor dos grupos de minorias, a fim de garantir-lhes uma representatividade mínima, seja em empresas públicas ou privadas, iniciando uma

política distributiva a fim de resgatá-los do processo histórico de exclusão e inseri-los ao mercado de trabalho, que está cada vez mais escasso e competitivo.

O princípio da igualdade visa um equilíbrio social e para se atingir igualdade prevista pela Constituição, grupos desiguais devem ser tratados desigualmente visando o equilíbrio (HANASHIRO e CARVALHO, 2005). Isto significa que grupos minoritários excluídos devem ser tratados excepcionalmente para diminuir essa exclusão.

A ação afirmativa teria como função específica a promoção de oportunidades iguais para pessoas vitimadas por discriminação. Seu objetivo é, portanto, o de fazer com que os beneficiados possam vir a competir efetivamente por serviços educacionais e por posições no mercado de trabalho (COX JR, 1993).

2.4.3 As quotas e as ações afirmativas

As quotas mínimas obrigatórias reservadas para grupos minoritários são, a um só tempo, a forma mais radical, polêmica e difundida de ação afirmativa. Na literatura encontram-se vários autores que acham que a implantação de quotas afronta o princípio da igualdade, e se por via oblíqua, geraria efeitos de discriminação reversa. Mas, outros autores acham, portanto que, as quotas podem funcionar como medidas necessárias para a solução de um problema de isonomia atual (SILVA, 2001).

O Quadro 5 mostra alguns fundamentos jurídicos relevantes para elucidação do tema estudado.

Fundamentos Jurídicos	Assunto
Projeto de lei de 1968	Obrigava as empresas privadas, e acordo com seu ramo de atividade, a manter uma porcentagem de 20%, 15% ou 10% a empregados negros.
Artigo 7º da CF (1988)	Em seu inciso XX, o artigo estabelece a proteção ao mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos. No inciso XXXI proíbe a discriminação na contratação de trabalhadores portadores de deficiência.
Artigo 37º da CF (1988)	Estabelece a reserva de vagas para cargos públicos, a portadores de deficiência física e definirá os critérios de sua admissão.
Projeto de Lei 2.417/89	As empresas com mais de 50 funcionários, que tiverem 30% de funcionárias mulheres, poderão abater de seu lucro operacional, para fins de Imposto de Renda, até

	30% do montante de salários pagos, no ano base, a empregados de sexo feminino, sempre que comprovadamente apliquem no mínimo cinquenta por cento do valor abtido em treinamento e qualificação dessas empregadas.
Lei n. 7.716 - 05/01/1989	Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor
Lei n.º 7853/89 de 24/10/89	Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência e sua integração social. As áreas de atuação previstas na referida lei são: educação, saúde, formação profissional e trabalho, recursos humanos, edificações.
Lei 8069/90 de 13/07/90	Assegura ao adolescente portador de deficiência, o trabalho garantindo-se treinamento e colocação no mercado de trabalho.
Lei 8112/90 de 11/12/90	Em seu inciso VI, § 2º define que as pessoas portadoras de deficiência têm assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% das vagas oferecidas no concurso.
Lei nº 8.213/91 - (Lei de Cotas para portadores de necessidades especiais - PNE)	Pela lei, empresas que têm de 100 a 200 funcionários devem reservar, obrigatoriamente, 2% de suas vagas para pessoas com deficiência, que pode ser visual, física ou mental. Para as empresas que têm de 201 a 500 funcionários, a cota reservada aos portadores de deficiência é de 3% e, para as que têm de 501 a 1.000 empregados, de 4%.
Lei de Licitações nº 8.666/1993 de 21/6/1993.	Prevê em seu art. 24, XX, a dispensa de licitação na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos.
Lei nº 9.029/95	Estabelece a proibição da adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso a relação de emprego, ou sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, ressalvadas, neste caso, as hipóteses de proteção ao menor, previstas no inciso XXXIII do art. 7º da CF.
Lei nº 9.100/96	Define que os partidos políticos devem ao registrar seus candidatos reservar 20% das vagas para mulheres. Que foi revogada em 1997 pela Lei 9.504/97 para uma cota neutral, ou seja, 30% dos candidatos devem pertencer a um dos dois sexos.
Lei n. 9.459/97	Dispõe sobre os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou origem
Lei no. 9.504/97	Determina que cada partido político ou coligação deverão reservar um mínimo de 30% e um máximo de 70% para candidaturas de cada sexo.
Lei nº 9.799/99	Proíbe o anúncio de emprego discriminar sexo e que condicione a admissão de mulheres à comprovação de esterilidade ou atestado negativo de gravidez.
Lei nº 650/99	Estabelece que 20% dos cargos em empregos públicos devem estar destinados a população negra.
Portaria n. 1.156 - 20/12/2001	O Ministério da Justiça assina uma portaria que determina a contratação de 20% de negros, 20% de mulheres e 5% de deficientes físicos para cargos de assessoramento dos

	Ministérios até o fim de 2002.
Portaria n. 222 - 28/09/2001	O Ministério do Desenvolvimento Agrário assina uma portaria que cria uma cota de 20% na contratação de negros para esse órgão. O mesmo princípio se aplica a empresas terceirizadas contratadas por esse órgão.
Portaria n. 25 - 21/02/2002	Ministério do Desenvolvimento Agrário determina que as empresas, parceiros contratados ou que mantenham a prestação de serviços ao INCRA comprovem desenvolvimento de ações afirmativas em seus quadros. As empresas licitantes devem apresentar propostas para esse tipo de ação,
Portaria n. 484 - 22/08/2002	O Ministério da Cultura institui o Programa de Ações Afirmativas do Ministério da Cultura estabelecendo cotas para afro descendentes, mulheres e pessoas portadoras de deficiência na ocupação de cargos de direção e assessoramento superior e nas contratações de fornecedores, empresas prestadoras de serviços, técnicos e consultores.
Protocolo de Cooperação - 21/03/2002	O Ministério da Ciência e Tecnologia, Ministério da Justiça, Ministério da Cultura e Ministério das Relações Exteriores fixa diretrizes para a criação e concessão de "Bolsas-prêmio de vocação para a diplomacia" em favor de estudantes afros descendentes
Decreto 4.651 de 27 de março de 2003	Cria a Secretaria Especial (Federal) de promoção de políticas e igualdade racial.
Lei 10.639/2003	Altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) introduzindo a obrigatoriedade do ensino das disciplinas História da África e Cultura Afro-Brasileira no Ensino Fundamental e Médio
Projeto de Lei 2.697/2007	As empresas com 20 ou mais empregados estão obrigadas a empregar 20% de pessoas pretas e pardas. E os infratores dessa lei serão obrigados a pagar multa administrativa de dez vezes o valor do maior salário pago pelo empregador por vaga não preenchida, elevada em 50% em caso de reincidência; e a proibição de obter empréstimo ou financiamento junto as instituições financeiras oficiais.
Projeto de Lei 235/2008	Muda a Lei 9.029/95, que proíbe práticas discriminatórias na admissão ou permanência de funcionários nas empresas, inclusive por motivos de raça e reserva para afro-brasileiros 46% das vagas em empresas com mais de 200 empregados e 20% dos cargos em comissão do grupo de Direção e Assessoramento Superiores da administração pública.

Quadro 5: Fundamentos jurídicos relativos a cotas no mercado de trabalho

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Devido ao cenário exposto e pelas práticas de recursos humanos adotadas pelas organizações, principalmente pelo fato da gestão da diversidade ser tema ainda pouco explorado na produção acadêmica brasileira, entende-se a pesquisa qualitativa como a mais indicada para este estudo, pautando-se na estratégia de estudo de casos, conforme a proposta clássica de Yin (1989), também segundo o autor o estudo de caso é a estratégia adequada para investigação de fenômenos novos e emergentes, ainda pouco sistematizados pelos pesquisadores em gestão. Nesses casos, para se entender melhor o delineamento do fenômeno é necessária a combinação de várias fontes de informação, obtidas in loco, isto é, nas organizações.

Com base na exposição supra a escolha por se desenvolver estudo de casos nesta pesquisa se justifica:

- A temática da gestão da diversidade é um tema novo e emergente no contexto organizacional e acadêmico;
- Há necessidade de se obter maior detalhamento de como a gestão da diversidade vem ocorrendo nas organizações;
- Há uma evidente carência sobre estudos que analisam a gestão da diversidade em empresas localizadas no Brasil, um país reconhecidamente diverso em termos culturais;

Dessa forma, percebe-se que a pesquisa qualitativa, orientada para retratar, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos (HOPPEN, LAPOINTE e MOREAU, 1996), é adequada para o estudo da gestão da diversidade cultural em empresas localizadas no Brasil, assunto pouco explorado na produção acadêmica brasileira

MISOCZKY (2004) afirma ser a pesquisa qualitativa indicada para focalizar processos organizacionais e seus resultados a partir da compreensão das experiências de indivíduos e grupos e oferece descrições ricas e bem

fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis.

Quando se observa a tipologia do estudo de casos, deve-se registrar que esta pesquisa adota o tipo de estudo de casos múltiplos, ou multicaseos, onde um mesmo problema de pesquisa é analisado comparativamente, tendo em vista a realização do estudo de caso em organizações distintas. Tal escolha se justifica nesta pesquisa, pois tende a fornecer bases comparativas e nuances da gestão da diversidade em empresas brasileiras, o que pode fornecer um maior nível de compreensão do fenômeno. O estudo de casos múltiplos foi adotado em pesquisas similares (FLEURY, 2000).

A coleta de dados foi realizada via entrevistas semi-estruturadas, cuja análise foi subsidiada por meio de análise documental e observação direta da pesquisadora.

3.2 Escolha dos casos

Ao se selecionar as organizações que comporão o estudo de casos múltiplos, é relevante considerar (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002):

- A organização selecionada é relevante frente à fundamentação teórica realizada ?;
- A organização selecionada é relevante e contém o fenômeno a se analisar ?;
- Apresentaria viabilidade para ser pesquisada durante todo o estudo de caso?

O contato com as organizações iniciou-se após a listagem de empresas da região do centro oeste paulista, onde a pesquisadora obteve acessibilidade e receptividade das organizações.

O primeiro contato com as empresas deu-se no mês de agosto de 2008 quando se formalizou o objetivo da pesquisa e o aceite das empresas para este trabalho, 17 aceitaram participar, tornando-se estudo de casos.

No mês de setembro de 2008 foram entregues a pesquisadora documentos relativos aos dados da organização (nome dos gestores recursos humanos, nú-

mero de funcionários, funcionários pertencentes a grupos de minoria, cumprimento de cotas, entre outros de relevância para a pesquisa) para informação e análise.

Destas, duas organizações não apresentaram, de fato, condições de acesso às informações, entrevistas e observação in loco e por isso foram excluídas da análise dos casos. Após a reflexão sobre essas ressalvas, foram selecionadas 15 empresas que poderiam apresentar o fenômeno da gestão da diversidade.

Após análise dos documentos fornecidos pelas empresas, a pesquisadora visitou as empresas e entrevistou os gestores de recursos humanos. A entrevista foi individual e semi-estruturada, deixando os gestores à vontade para responder as perguntas.

O Quadro 6 apresenta o protocolo do estudo de casos, conforme sugestão de Yin (1989), sintetizando as características do estudo de casos realizado.

Questão principal de pesquisa	Como empresas brasileiras incorporam a gestão da diversidade em seu contexto e qual é o papel da gestão de recursos humanos nesse processo?
Unidade de análise	Inclusão da gestão da diversidade nas práticas organizacionais de recursos humanos
Limites de Tempo	Entre os anos de 2007 e 2009.
Local	15 empresas localizadas no centro oeste paulista
Validade dos construtos	Contraposição entre a fundamentação teórica e a análise empírica
Validade interna	Utilização de fontes múltiplas de evidências (observações diretas, documentos, gráficos e entrevistas).
Questões básicas do estudo de casos	<ul style="list-style-type: none"> • Como as organizações tratam a diversidade? • Quais são as práticas de gestão que apóiam a inclusão da diversidade nas organizações? • Quais são os desafios e oportunidades da gestão da diversidade? • Qual é o papel da gestão de recursos humanos nesse processo?

Quadro 6: Protocolo do estudo de casos

3.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados e dinâmica da coleta de dados

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi constituído de duas partes, ambas pautadas nas questões mais relevantes sobre gestão da diversidade que deveriam ser analisadas empiricamente.

O primeiro instrumento é um questionário, aplicado junto aos gestores de recursos humanos, para a adequada caracterização da empresa, seu setor de atividade e outras questões. Para a composição do questionário foram usadas perguntas abertas, onde o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o assunto, perguntas fechadas, onde são fornecidas as possíveis respostas ao entrevistado e pergunta de escala de importância, que classifica a importância de algum atributo, conforme demonstra o Quadro 7.

O segundo instrumento elaborado foi um roteiro de entrevistas, abertas e não limitantes, que guiaram as conversas mais informais com representantes da área de recursos humanos.

A entrevista, quanto ao conteúdo, apresenta para LAKATOS (2005) seis tipos de objetivos:

- Verificação dos fatos;
- Conhecimento das pessoas e suas opiniões sobre o fato;
- Descobrir planos de ação adotados pelo entrevistado, referentes ao assunto pesquisado;
- Compreender os sentimentos das pessoas envolvidas;
- Descobrir os fatores motivadores para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas;
- Aferir qual a conduta passada, do presente ou que poderá ser projetada no futuro.

A coleta de dados foi realizada ao longo dos anos de 2008 e início de 2009, diretamente nas organizações, por meio da aplicação dos instrumentos de coleta apresentados no final desta dissertação. Essas informações foram complementadas pela observação *in loco* da pesquisadora, por meio de sistematização de documentos e informações dos sites das organizações na internet. O quadro 7 mostra o questionário usado como instrumento da pesquisa.

**QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS SOBRE AS A GESTÃO DA
DIVERSIDADE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

1. Você conhece Gestão da Diversidade?

() Sim () Não

2. As empresas têm informações sobre a gestão da diversidade?

() Sim () Não

3. Em sua empresa, como é tratada a diversidade na gestão de pessoas?

4. Como a sua empresa viabiliza a gestão da diversidade?

5. Quais são os principais problemas com diversidade enfrentados na empresa?

6. Quais são os principais problemas enfrentados por minorias na organização?

7. No recrutamento, a empresa procura aumentar a diversidade?

() Sim () Não

8. Quando há divulgação das vagas. Como ela é feita?

9. A empresa adota algum programa ativo de ação afirmativa?

() Sim () Não

10. Você conhece as leis existentes sobre a inclusão de grupos de minoria?

() Sim () Não () Algumas

11. Na sua empresa, falta empenho nos cumprimentos das leis existentes?

() Sim () Não

12. Colocando por ordem de importância, enumere de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 muito importante, por que a gestão da diversidade não é muito usual nas empresas?

() Falta de conhecimento por parte da organização

() Falta de incentivo fiscais

() Falta de empenho por parte dos gestores de recursos humanos

() Falta de leis mais severas de apoio a diversidade

() Não ver a gestão da diversidade como fator de competitividade empresarial

13. As empresas enxergam a minoria como um fator de competitividade organizacional ou questões de marketing social?

14. Em sua opinião, que tipo de empresa adota o uso da diversidade na gestão de pessoas?

15. Vantagens que a empresa obtém a gestão da diversidade e a inclusão de funcionários pertencentes a grupos de minoria

Quadro 7: Exemplo do questionário aplicado no levantamento dos dados nas empresas

3.4 Procedimentos para análise dos resultados

Após cada visita, entrevista e observação, a pesquisadora sistematizou as informações de cada um dos casos segundo os temas sob análise, para posterior comparação entre os casos.

A última análise a se realizar é abstrair algumas conclusões sobre os casos de uma forma agregada e geral, para posterior comparação com os fundamentos teóricos fornecidos pela literatura especializada.

4 ESTUDO DE CASOS

4.1 Caracterização da região estudada

As empresas escolhidas para o estudo foram empresas no interior centro oeste paulista, localizadas próximas a cidade de Bauru. A escolha se deu devido à ao aceite imediato das empresas em participar da pesquisa, além da receptividade dos gestores de recursos humanos. A figura 1 mostra a localização das cidades estudadas.

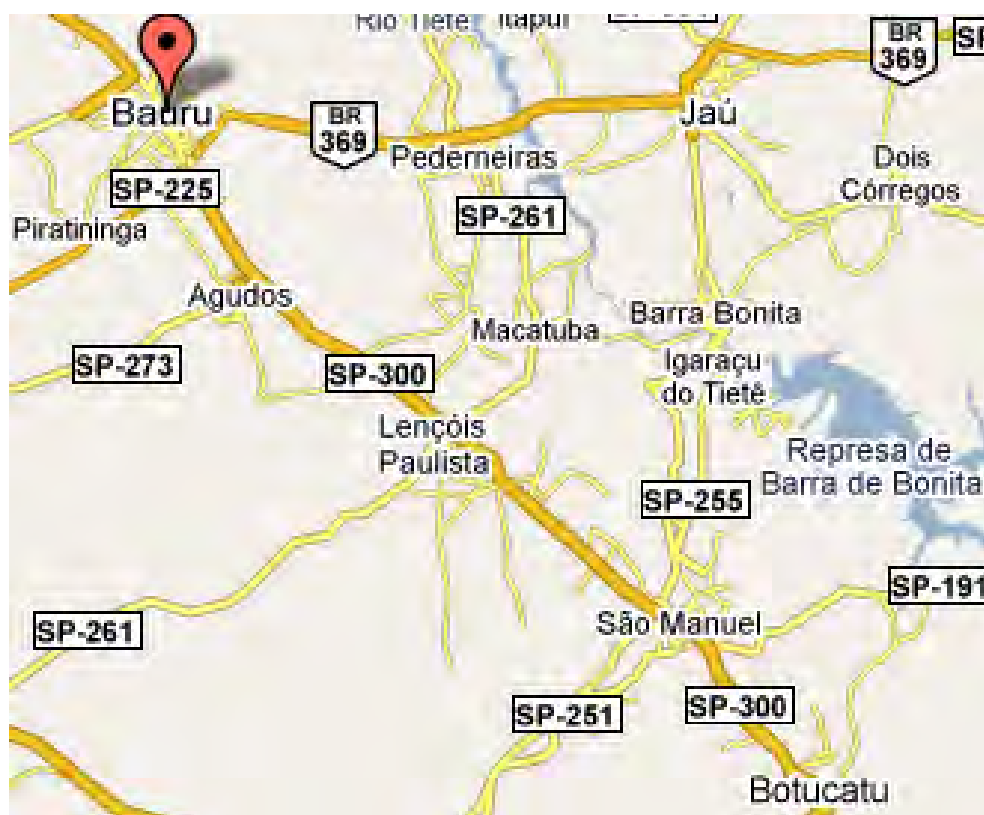


Figura 1: Localização geográfica da região centro oeste do interior de São Paulo
 Fonte: <<http://www.saopaulo.tur.br/maps/index.asp?mp=31018&z=9&c=BAURU>>. Acesso em: 5 jul. 2009.

As cidades estudadas ficam em um raio de 93 km de distância, o que facilitou as entrevistas e visitas de observação. O Quadro 8 apresenta algumas características das cidades pesquisadas.

Cidade	Fundação	História	População atual
Agudos	27/07/1898	A cidade tem uma economia baseada na agricultura e pecuária, tendo algumas indústrias de destaque como a Duratex e AmBev.	35.872 habitantes
Bauru	1/08/1896	O município surgiu devido ser um dos lugares onde os bandeirantes lutavam com índios pela posse do território e seu crescimento e movimentações aconteceram, devido à construção da Estrada de Ferro Noroeste do Brasil, e em 1905, a cidade recebeu a primeira ferrovia a: Estrada de Ferro Sorocabana que ligava Bauru a São Paulo.	355.675 habitantes
Botucatu	14/04/1855	A cidade é conhecida como "A Cidade dos Bons Ares, das Boas Escolas e das Boas Indústrias". Um dos destaques da cidade é o Campus da UNESP, além de importantes indústrias brasileiras como Duratex S/A, Indústria Aeronáutica Neiva/Embraer, Induscar/Caio, Hidroplás, Bras-Hidro, Staroup, Café Tesouro, Eucatex S/A, e Centro Flora/Anidro do Brasil, entre outras, além de ter um comércio em constante crescente.	128.397 habitantes
Lençóis Paulista	28/04/1858	A base econômica da cidade é industrial, com destaque na produção de açúcar, álcool e celulose. Também é conhecida como a cidade do livro, pois possui a maior biblioteca do interior de São Paulo.	62.594 habitantes
Macatuba	13/06/1900	O município integra com outros 9 municípios da região, o "Circuito turístico caminhos do centro oeste paulista", coordenado pelo Conselho de desenvolvimento econômico regional. Os atrativos turísticos do município são o Teatro Municipal, a "Usininha", parque industrial voltado ao vestuário de jeans, além de algumas propriedades rurais.	16.842 habitantes
Pederneiras	22/05/1891	A cidade surgiu após a Revolução de Minas Gerais e São Paulo ocorrida em 1841 e 1842, que fez com que muitos moradores desses lugares fugissem para territórios não explorados, para não se alistarem no serviço militar. Sua economia é bastante diversificada que vai desde a fabricação e acondicionamento de	42.661 habitantes

		peças automotivas até empresas de gêneros alimentícios, além do modal férreo e fluvial, explorado por toda a região.	
--	--	--	--

Quadro 8: Características das cidades estudadas

Para fazer a caracterização das cidades, a pesquisadora buscou dados junto ao site do IBGE na pesquisa sobre estimativas anuais da população dos municípios brasileiros, além de buscar informações junto aos sites das prefeituras dos municípios escolhidos.

4.2 Caracterização das empresas analisadas

As empresas estudadas estão localizadas no interior do centro oeste paulista. A região possui muitas empresas, principalmente dos ramos Alimentício, Sucrialcooleiro e Metal-Mecânico. Para a pesquisa foram analisadas 15 empresas de segmentos diversificados. O Quadro 9 mostra os setores de atividade produtiva das empresas estudadas.

Caso	Setor de atividade produtiva da empresa
Empresa A	Alimentício
Empresa B	Alimentício
Empresa C	Alimentício
Empresa D	Automotivo
Empresa E	Papel e Celulose
Empresa F	Metal-Mecânico
Empresa G	Metal-Mecânico
Empresa H	Metal-Mecânico
Empresa I	Papel e Celulose
Empresa J	Plástico
Empresa K	Químico
Empresa L	Sucroalcooleiro
Empresa M	Sucroalcooleiro
Empresa N	Sucroalcooleiro
Empresa O	Têxtil

Quadro 9: Ramos de atividades econômicas das empresas da amostra

4.3 Resultados obtidos

A pesquisa exploratória qualitativa constatou que nessas organizações, com variações no quadro ocupacional, existe uma variação sobre o conhecimento do assunto “diversidade”, 20% dos gestores de recursos humanos somente conhe-

cem políticas de diversidade, mas não a executam e 80% conhecem, elaboram e executam ações e práticas da diversidade.

As ações e práticas da diversidade mais executadas pelos gestores de recursos humanos é a adoção da inclusão da diversidade já no recrutamento, dando oportunidades maiores para os deficientes físicos, mulheres, negros e pessoas com déficit de competências. Nesse parâmetro abordam-se as novas posturas do recursos humanos viabilizando os preceitos maiores das empresas de galgarem resultados com as pessoas, na valorização humana no ambiente de trabalho.

As empresas também adotam programas de qualificação de seus colaboradores pertencentes a grupos de minoria, como a adaptação das condições físicas dos estabelecimentos promovendo maior conforto na execução dos trabalhos.

Contatou-se que os gestores têm conhecimento sobre a legislação específica brasileira quanto à diversidade. As empresas conhecem as normas quanto à inclusão dos grupos de minorias no mercado de trabalho e procuram as ações afirmativas para o cumprimento legal das obrigações trabalhistas.

Nesse sentido, as ações afirmativas intencionam promover a igualdade de direito por meio de pressão política e conscientização dos demais atores sociais. Para Souza (2006), elas surgem como articulação entre as noções de igualdade e equidade, como respeito à diversidade, sendo a garantia do reconhecimento que a sociedade é composta de pessoas que são diferentes, não existindo padrão único de ser humano.

Com a Constituição Federal de 1988, ficou determinado que as empresas deveriam contratar indivíduos pertencentes a grupos de minoria, sob pena de aplicação de multa no seu descumprimento. Após alguns anos outras leis, decretos e portarias foram criadas para cumprir o que rege a Constituição Federal. Cabe ao Ministério do Trabalho e Emprego a responsabilidade sobre a fiscalização, avaliação e controle das empresas quanto ao cumprimento das ações afirmativas relativas à inserção e manutenção desses indivíduos nas organizações. A partir de então, as organizações no Brasil vêm sendo pressionadas a admitirem sistematicamente em seu quadro de colaboradores as pessoas pertencentes a grupos diversos.

De acordo com os dados analisados, constata-se ainda que, a diversidade é presente em todas as organizações, algumas apresentando bem mais variações que outras. Muitas delas, no começo foram pressionadas por ações afirmativas e pela própria legislação, com isso, algumas organizações tiveram dificuldades em reconhecer o potencial contributivo da diversidade.

Com o material encontrado na literatura para compor o referencial teórico, atrelada as experiências das organizações, foi observado que mesmo encontrando barreiras, problemas e dificuldades, a gestão da diversidade deve ser apontada como uma oportunidade de crescimento organizacional seja na área de desenvolvimento de negócios ou no desenvolvimento de seus recursos humanos. Hanashiro e Godoy (2004) sustentam que a gestão da diversidade está atrelada à mudança na cultura organizacional e nas políticas e práticas de recursos humanos e, no seu limite, significa a própria gestão da cultura organizacional, cujos valores essenciais sustentam a diversidade no ambiente de trabalho.

Algumas empresas intencionam promover a inclusão social pelo trabalho e não por obrigatoriedade, mas algumas somente contratam para o cumprimento das cotas impostas pela legislação.

Nas visitas e conversas com os gestores de recursos humanos, também foi notado que das leis criadas, a que mais vem sendo seguida é a lei 8213/91 que obriga as empresas a admitirem indivíduos portadores de necessidades especiais, e foi comprovado que as empresas ainda encontram dificuldades na contratação desses indivíduos, que na maioria das vezes apresentam baixa escolaridade e pouca experiência profissional, explicável pela dificuldade de locomoção de algumas pessoas e pela falta de acessibilidade nas escolas. Por outro lado, as empresas não dispõem de vagas e funções nas quais possam empregar as competências desses profissionais. Então muitas delas criam cargos, muitas vezes sem funções definidas, simplesmente para cumprir a lei e não por sua competência profissional.

Pastore (2001), estudioso que acompanha há várias décadas as relações de trabalho no Brasil argumentam que, as pesquisas indicam que muitas vezes a empresa obrigada a admitir indivíduos pertencentes a grupos de minoria, colocando-

as em setores marginais e elas passam a ser estigmatizadas pelos próprios colegas, o que além de desumano é contraproducente.

Há uma mudança na organização pela entrada de um novo indivíduo, com repercussões não somente no âmbito das relações interpessoais, mas passando pela responsabilidade organizacional na admissão desse profissional. Cabe aos gestores de recursos humanos o encargo de gerenciar esse processo de inclusão.

Mais que assistencialismo, pessoas enquadradas como grupo minoritário, tais como mulheres, negros, idosos, pessoas com deficiência, entre outras tantas categorias, têm nas políticas de diversidade uma das portas à inclusão e manutenção no mercado de trabalho.

Através dos relatos dos gestores pode-se verificar que o assunto diversidade nas organizações brasileiras é pouco aplicado, não fazendo totalmente, parte do recrutamento das pessoas, onde a inclusão dos minoritários se faz quase sempre por indicações e imposições legais.

Os relatos expostos nos Quadros 10, 11,12, 13 apresentam os posicionamentos das empresas frente às questões da diversidade.

Caso	Relato do envolvimento da gestão de recursos humanos na gestão da diversidade
Empresa A	“Procuramos variar perfis quando se faz o recrutamento e seleção dos colaboradores, para que se misturem as culturas e idéias”
Empresa B	“A diretoria junto com nós, gestores de pessoas, procuramos criar políticas de contratação de pessoas diversas, focando a inclusão social, uma vez que é exigida pela legislação a contratação de pessoas com deficiência”
Empresa C	“A empresa promove atividades (esportivas, palestras e gincanas) para que seus colaboradores troquem experiências e conhecimentos, agregando assim valor na empresa, uma vez que há maior integração entre as pessoas diversas”
Empresa D	“Os gestores de pessoas reestruturaram o departamento de recursos humanos e criaram programas de qualificação de seus colaboradores pertencentes a grupos de minoria, além de reestruturarem (adaptação de equipamentos, rampas de acesso) os departamentos para os receberem”
Empresa E	“A empresa respeita as cotas mínimas quando realiza o recrutamento e seleção dos funcionários, mas várias vezes não encontrou mão-obra qualificada que se encaixem nos cargos disponíveis”
Empresa F	“O recurso humano reconhece e premia os colaboradores pertencentes a grupos de minoria, por ações de destaque dentro da empresa (melhoria, aumento na produção do setor, criação de ações de cidadania, etc.)”
Empresa G	“A empresa no momento não está contratando pessoas pertencentes a grupos

	de minoria, devido a uma reestruturação no modo de preparar os colaboradores que ainda tem preconceito quanto às pessoas diversas, a empresa contratou uma consultoria para promover palestras sobre o assunto, para que haja uma maior aceitação e integração dessas pessoas quando introduzidas na empresa”
Empresa H	“O gestor de pessoas criou o dia da integração entre os colaboradores, esse dia é promovido um encontro com todos os departamentos, onde acontecem às premiações anuais de produtividade, funcionário destaque e cada departamento apresentam um número (musical, teatro, etc.), seu maior objetivo é a troca de experiências entre os colaboradores, além de se mostrar a importância de se ter colegas com diferenças culturais e pertencentes a grupos de minoria”
Empresa I	“Realizamos palestras e encontros para contribuir para uma maior flexibilidade e receptividades por parte dos colaboradores quando acontece a contratação de pessoas pertencentes a grupos de minoria, solidificando as noções de compromisso, moralização e esforço discricionário junto aos colaboradores. A empresa está sempre aberta a receber pessoas diversas, mas muitas vezes essas pessoas estão em falta no mercado ”
Empresa J	“Criamos políticas de inclusão, principalmente de pessoas com déficit de competências, que acabaram estimulando a motivação no ambiente de trabalho, pois esses colaboradores trabalham sempre felizes por verem nesse emprego a única chance de trabalho, dando assim uma lição para quem não tem déficit de competência”
Empresa K	“O gestor de recursos humanos criou um programa de incentivo a contratação de mulheres, e reescreveu toda a política de cargos e salários, introduzindo o perfil das mulheres nos cargos existentes na empresa”
Empresa L	“A empresa tem um pouco de dificuldade em contratar pessoas com deficiência, pois teria que ser replanejado todo layout da empresa e no momento esse projeto não é prioridade.
Empresa M	“O recursos humanos, em sua política de promoções não excluem as pessoas que pertençam a grupos de minoria, como acontece em algumas empresas, nós valorizamos nossos colaboradores por sua capacidade e não pelo grupo que pertence ou a deficiência que possa ter, se for capaz com certeza é promovido”
Empresa N	“A empresa procura sempre respeitar as cotas mínimas, porque é uma exigência legal, mas não temos ainda uma política de ação afirmativa. Respeitar as cotas muitas vezes é complicado pois muitas vezes não achamos indivíduos diversos com os perfis das vagas em aberto”
Empresa O	“O diretor da empresa pertence a um grupo de minoria e por isso, faz questão da introdução de pessoas pertencentes a grupos de minoria na empresa, ele e a gestão de pessoas sempre promovem programas de apoio ao desenvolvimento cultural e social desses funcionários, de maneira que a empresa consiga extrair um maior potencial desse funcionário, além de motivá-lo e qualificá-lo para o trabalho”

Quadro 10: Relatos do envolvimento da gestão de RH na gestão da diversidade

Os relatos contidos no quadro acima permitem constatar que a gestão de recursos humanos encontra-se alinhada, na maioria das empresas, à gestão da diversidade cultural.

Foi possível identificar uma gama de práticas de recursos humanos, tal como integração de funcionários e socialização que possuem um efeito integrador entre os funcionários da mesma empresa.

A imposição legal foi fortemente marcada pelos argumentos de que a empresa estava atendendo uma obrigação legal e que a entrada das pessoas diversas ocorreu na maior parte das vezes, para atingir o número de cotas estabelecido por lei.

A maior parte dos entrevistados posicionou-se favoravelmente à contratação desses funcionários, por entender que ela representa uma oportunidade de inclusão social.

Dessa forma, os gestores de recursos humanos foram apontados como apoiadores e inclusivos, não promovendo a discriminação desses indivíduos.

Algumas empresas indicaram dificuldades de conseguir pessoas pertencentes a grupos de minoria com qualificação necessária para ocupar algumas atividades profissionais, reforçando o estigma social da baixa escolaridade e pouca competência para o exercício profissional, além de solidificar a exclusão econômica, uma vez que o trabalho remunerado implica em possibilidades de inclusão social, agregado às condições de diversificação de contato social e valorização da identidade profissional, que o trabalho muitas vezes propicia.

Por outro lado, através da observação da pesquisadora não foi constatado nenhum cargo de liderança ocupado por deficientes físicos, em três empresas há líderes negros e em doze empresas as mulheres aparecem em vários cargos de liderança, inclusive um negro e uma mulher na alta diretoria da empresa, uma no ramo de celulose e papel e o outro no ramo Têxtil.

Em contrapartida os cargos que mais foi observado pessoas pertencentes aos grupos pesquisados no estudo foram na área operacional, limpeza e serviços gerais, o que confirma a falta de qualificação citada pelos gestores.

Caso	Relato dos principais problemas com diversidade encontrados na empresa
Empresa A	“Constatamos alguns conflitos por misturar pessoas muito diferentes em termos de cultura, idéias e sexo”
Empresa B	“Os principais problemas encontrados foram provocações e brincadeiras relacionadas à religião e raça, mas nós do recursos humanos já tomamos providências quanto a isso, pois é inadmissível que provocações e brincadeiras ocorram no ambiente de trabalho ”
Empresa C	“Foi constatado que alguns funcionários não estavam respeitando as diferenças de outros funcionários, o que causou descontentamento por parte de muitos colaboradores que não concordavam com certas atitudes dessas pessoas. A empresa tomou medidas para haja conscientização e maior integração com o grupo”
Empresa D	“Um líder de setor tentou retalhar a promoção de um funcionário, devido a ele pertencer a um grupo de minoria, mas descobri a tempo de não permitir a retaliação e o funcionário foi promovido”
Empresa E	“A empresa ainda enfrenta problemas com a equiparação salarial, pois os colaboradores pertencentes a minoria, muitas vezes já entram na empresa com baixa escolaridade e muitos deles não querem voltar a estudar. Muitos deles é devido a dificuldade de locomoção e outros a distância da escola até suas casa. A empresa está estudando um jeito de ajudá-los”
Empresa F	“Na nossa empresa, não há problemas relatados”
Empresa G	“A discriminação ainda é o maior problema enfrentado na empresa”
Empresa H	“Quando começamos a contratar pessoas com deficiência e com déficit de capacidade, alguns deles reclamaram da dificuldade de integração e aceitação no grupo. Hoje, promovemos algumas ações para que aconteça a aceitação e integração”
Empresa I	“Alguns colaboradores se acham inferiores e acabam não progredindo dentro da empresa”
Empresa J	“Alguns colaboradores pertencentes a grupos de minoria pertencem a culturas muito diferentes e acabam criando conflitos entre eles, seja por diversidade de opinião, religião, raça, sexo, etc.
Empresa K	“Creio que o preconceito em aceitar o diverso ainda seja um grande problema enfrentado em nossa empresa, alguns colaboradores costumam a aceitar as pessoas diversas”
Empresa L	“Muitos colaboradores ainda duvidam da capacidade de pessoas pertencentes a grupos de minoria”
Empresa M	“A maioria dos colaboradores pertencentes a grupos de minoria estão em cargos mais inferiores na empresa, mas isso se deve a baixa escolaridade e falta de oportunidade que tiveram na trajetória de sua vida pessoal e profissional”
Empresa N	“As brincadeiras ofensivas e a discriminação são problemas que não só a minha, mais muitas empresas enfrentam”
Empresa O	“A falta de companheirismo com as pessoas diversas é um problema enfrentado na organização, alguns líderes fecham os olhos para esse problema e deixam que o relacionamento interpessoal entre os colaboradores seja comprometido, o preconceito é muito forte por parte de alguns colaboradores”

Quadro 11: Relato dos principais problemas com diversidade encontrados nas empresas

Algumas das dificuldades para a gestão da diversidade, expostas no Quadro 11, indicam que o “jeito brasileiro” pode dificultar as práticas de gestão da diversidade. Em grande parte das organizações consideradas, o grupo de funcionários, ou alguns deles, tendem a subestimar o potencial da diversidade, adotando uma postura de resistência e humilhação dos colegas funcionários. Dentre as práticas mais ofensivas, destacam-se brincadeiras que podem ser consideradas discriminatórias.

Outro aspecto importante é o papel do gestor de recursos humanos em relação ao impacto da diversidade nas relações interpessoais dos colaboradores, pois ele não deve permitir os problemas citados no quadro acima, pois seu papel é promover e incentivar a cidadania organizacional, entendida como um comportamento que promove um convívio amistoso e colaborativo com os colegas, valorização da empresa, respeito, criação de um clima favorável para a organização no ambiente interno, entre outras características típicas de um bom cidadão.

Deve-se olhar a gestão da diversidade, como uma oportunidade organizacional, facilitar a inclusão social de grupos minoritários, ter aprendido com a situação e compartilhá-lo com outros colaboradores, praticando a responsabilidade social corporativa e promovendo a cidadania organizacional.

Pois se faz necessário assegurar as condições de interação dos indivíduos diversos com os demais funcionários da empresa e com todos com os quais lhes caiba manterem relacionamento. Não se trata, portanto, de contratar pessoas diversas e elaborar ações afirmativas, mas também de oferecer as possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa, atendendo aos critérios de desempenho previamente estabelecidos.

A convivência entre diversos nem sempre resulta em relações harmoniosas e em alguns casos, ajustes são necessários para evitar segregação e exclusão social. Para Souza (2006), elas surgem como articulação entre as noções de igualdade e equidade, como respeito à diversidade, sendo a garantia do reconhecimento que a sociedade é composta de pessoas que são diferentes, não existindo padrão único de ser humano.

Um indivíduo diverso pode, em determinada cultura organizacional e com

determinados colaboradores, sofrer restrições de crescimento profissional, promoção, acesso a treinamentos, entre outros que dificultam sua ascensão profissional e respeito social, revelando direta ou indiretamente o preconceito.

Caso	Relato dos gestores de pessoas quanto ao tipo de empresa que adota a gestão da diversidade
Empresa A	“A empresa que adota a gestão da diversidade deve ser uma organização madura, com políticas de Rh definidas e claras, empresas que não pensam só em sua imagem, e sim pensam no bem estar de seus colaboradores”
Empresa B	“Empresas mais atualizadas, com gestores e funcionários preparados e envolvidos com as mudanças que a gestão da diversidade pode proporcionar a empresa e ao seu clima organizacional ”
Empresa C	“As empresas que têm como foco principal seus colaboradores, como é o caso da nossa empresa, onde o diretor é uma pessoa participativa e faz questão que seus funcionários tenham prazer em trabalhar aqui”
Empresa D	“Empresas como a nossa, que já vêm com um modelo de cultura de outro país, e que usa a gestão da diversidade como diferencial e não como marketing pessoal, como é o caso de muitas empresas”
Empresa E	“As empresas que têm gestores, como nós, que acompanhamos as tendências de mercado e que criem políticas para que esses grupos de minoria tenham chance dentro da empresa e possam ocupar cargos nos quais se sintam realmente parte da empresa e possam crescer profissionalmente”
Empresa F	“Empresas como a nossa, que valoriza os colaboradores e os vê em suas diferenças um fator competitivo, pois com a diversidade de nossos colaboradores é trocado experiências culturais, de raças, religião, idade, entre outras, o que favorece o clima organizacional e faz com que a empresa seja um diferencial no mercado por ter funcionários multiculturais”
Empresa G	Sobretudo, empresas que enxergam a gestão da diversidade como uma maneira de inclusão social, de incluir esses indivíduos no mercado de trabalho, principalmente os deficientes físicos.
Empresa H	“Empresas que possuem o RH bem estruturado, com gestores qualificados e com políticas voltadas a pessoas diversas”
Empresa I	“Empresas que contratam por acharem esses colaboradores pertencentes a grupos de minoria um diferencial de mercado e não contrataram por obrigatoriedade, mas uma inserção em sua cultura organizacional”
Empresa J	“Empresas que não têm preconceito e que vêem em funcionários diversos pessoas com capacidades e que podem ajudar muito na motivação e no respeito entre os colaboradores”
Empresa K	“Empresas inteligentes e que procuram o padrão de excelência em seu relacionamento interpessoal, pois em nossa empresa, tivemos um ganho muito grande com a contratação dos profissionais pertencentes a grupos de minoria, aumentou-se o respeito, o carinho e, sobretudo a produção”
Empresa L	“As empresas mais atualizadas, mais conscientes da importância da diversidade e que tenham conhecimento de como gerir pessoas diversas”
Empresa M	“Empresas que possuem colaboradores motivados, capacitados e preparados para receberem pessoas diversas”
Empresa N	“A empresas para adotarem a gestão da diversidade têm que ter políticas sólidas de manutenção desses colaboradores na empresa, pois é muito comum se fazer a contratação de pessoas pertencentes a grupos de minoria, como os deficientes físicos, por exemplo, e não conseguir fazer com que esse colaborador permaneça na empresa. Muitas vezes isso acontece, pela própria infra-

	estruturar oferecida, ou falta de punição a outros colaboradores que têm preconceito, os gestores se perdem em suas próprias políticas”
Empresa O	“São empresas que têm gestores comprometidos com políticas de ações afirmativas e que recebem apoio de todas as áreas da empresa”

Quadro 12: Relato dos gestores de pessoas quanto ao tipo de empresa que adota a gestão da diversidade

Os argumentos expostos no Quadro 12 mapeiam as principais características relacionadas à gestão da diversidade em empresas brasileiras.

Percebe-se que a gestão da diversidade é tema típico de organizações maduras, preparadas, estruturadas e envolvidas com mudanças que a gestão da diversidade pode propiciar a empresa e ao seu clima organizacional, devida estruturação de práticas para a valorização dos recursos humanos.

São empresas pró-ativas no que tange a gestão da diversidade, com gestores que se preocupam com tal causa, que se comprometem não só em incluir os indivíduos diversos e sim mantê-los no mercado de trabalho, dando-lhes oportunidades e qualificação necessária para o desempenho das funções e o crescimento na empresa.

Caso	Relato das vantagens que as empresas obtêm com a gestão da diversidade e a inclusão de funcionários pertencentes a grupos de minoria
Empresa A	“Constatamos uma melhora na criatividade e inovação e isso se deve a diversidade cultural, racial, etc. dentro da empresa”
Empresa B	“Ganhamos muito em produtividade com os funcionários pertencentes a grupos de minoria, geralmente eles trabalham mais motivados, pois enxergam o emprego como uma oportunidade única”
Empresa C	“Percebemos que, alguns clientes ficaram mais fiéis, principalmente aqueles que se identificaram com os funcionários pertencentes a grupos de minoria”
Empresa D	“Recebemos reconhecimento junto de investidores externos, por apoiar e promover a imagem e a reputação da empresa com nossas políticas de inclusão social”
Empresa E	“Gerindo a diversidade, descobrimos algumas vantagens, como a troca de experiências, respeito e cultura entre os funcionários”
Empresa F	“Com a adoção de políticas de diversidade, criamos oportunidades para grupos em desvantagens e com isso edificamos a coesão social”
Empresa G	“Com a gestão da diversidade, a empresa melhorou seu Marketing Social e se tornou mais reconhecida no mercado em que atua”
Empresa H	“A relação interpessoal entre os funcionários melhora muito, pois há respeito pelo diverso”
Empresa I	“Solidificamos as noções de comprometimento, moralização e esforço discricionário junto dos colaboradores”
Empresa J	“Aumenta a produtividade por parte dos funcionários que não pertencem a grupos de minoria, pois eles vêm que se o funcionário pertencente a esse grupo trabalha feliz, com seriedade e competência porque ele não vai se esforçar para fazer seu melhor”

Empresa K	“Através de ações afirmativas, conseguimos introduzir no mercado de trabalho pessoas que antes estavam discriminadas socialmente e não tinham chance de ter um emprego, devido a sua deficiência, raça, sexo ou idade, e hoje nos orgulhamos de poder resgatar essas pessoas e tê-las em nosso quadro de funcionários”
Empresa L	“Entendendo as diferenças de nossos colaboradores, criamos valores e vantagens competitivas para organização, deixando o clima organizacional mais favorável para que o funcionário trabalhe mais a vontade e com mais confiança”
Empresa M	“Após começarmos a cumprir as metas impostas pela lei, apuramos um aumento na produtividade com a vinda de funcionários tão diversos na empresa, a variedade de perfis trouxe para a empresa um clima organizacional mais criativo e inovador, muito mais próximo da excelência da qualidade, tão esperada por qualquer empresa”
Empresa N	“Com as políticas criadas com a adesão da gestão da diversidade pela empresa, enxergamos um diferencial no mercado. Ao implantarmos a responsabilidade social abriram-se algumas portas com clientes que valorizavam as pessoas diversas e que já tinha políticas sólidas de ações afirmativas”
Empresa O	“Na nossa empresa, as políticas criadas para gerir a diversidade têm o apoio do alto escalão da empresa e dos funcionários em geral, todos estão muito abertos a aceitar novas idéias, culturas, raças, sexo, diferenças de idade, etc. Com isso conseguimos uma sinergia entre os colaboradores, uma total cumplicidade, o que só veio a agregar valor para o clima organizacional. Outra coisa percebida foi a melhora do <i>turnover</i> na empresa, que antes era considerado expressivo e hoje foi reduzido a próximo de zero”

Quadro 13: Relato das vantagens que as empresas obtêm com a gestão da diversidade e a inclusão de funcionários pertencentes a grupos de minoria

Quanto aos benefícios da gestão da diversidade, percebe-se, pelo exposto no Quadro 13 que, a gestão da diversidade pode contribuir com a elevação dos níveis de criatividade e inovação da organização, além de reduzir problemáticas organizacionais como absenteísmo e *turnover*.

Mendes (2004) retrata que a gestão da diversidade nas empresas pode trazer como ativos o aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas, aumento da flexibilidade organizacional, diversificação e aumento de fontes de recursos humanos e ampliação de mercado. A diversidade pode melhorar o resultado, porém somente se acompanhada da apropriada capacitação dos gestores de recursos humanos, atrelada a cultura e clima organizacionais adequados. Tais constatações confirmam as indicações de benefícios citados pela literatura especializada.

4.4 Discussões dos resultados

Através da pesquisa, notou-se que a maioria das empresas entendem que políticas voltadas para a diversidade trazem benefícios para a organização. E que é possível trabalhar com as diferenças, tendo como parâmetro a necessidade de assumir, entender, respeitar e aperfeiçoar as diferenças para conseguir um mesmo objetivo: a qualidade de vida e sucesso organizacional.

Porém, algumas empresas ainda colocam limitações em inserir o indivíduo com diferenças individuais e empõem barreiras quanto às políticas de diversidade.

O estudo também averiguou a falta de empenho de alguns gestores para criarem políticas e oportunidades de inserção desse grupo.

A falta de conhecimento, o não cumprimento da legislação e a falha na fiscalização é outro assunto que o trabalho detectou.

Para que as empresas obtenham sucesso nas questões da diversidade, é imprescindível que as organizações acreditem que a produtividade, a competitividade e o compromisso social são requisitos de sustentabilidade para os seus negócios.

Historicamente, os indivíduos pertencentes a grupos de minoria vêm sendo excluídos, por preconceito e desconhecimento de suas capacidades, a despeito de uma incapacidade específica, de muitas atividades sociais como a educação e o trabalho (CERIGNONI, 2005).

Os indivíduos pertencentes a esses grupos, ao entrarem no ambiente profissional trazem consigo um repertório de experiências sociais e expectativas e, do outro lado, ao mesmo tempo, a organização contratante espera desse colaborador contribuições que promovam o seu crescimento.

Para Golembiewski (1995) a atitude de gerir a diversidade traz benefícios à organização, tais como:

- a) Reduzir custos sobre o *turnover* e o absenteísmo;
- b) Facilitar a contratação de competências raras;

- c) Desenvolver uma imagem positiva junto a clientes, fornecedores, *stakeholders*, etc.;
- d) Reduzir conflitos dentro do grupo e transformar a energia para gerar inovações ou desenvolver performances;
- e) Diminuir ou eliminar barreiras de comunicação, com melhorias na solução de problemas e redução de gasto de energia;
- f) Aumentar a capacidade de confrontar as diferenças, possibilitando aumento da flexibilidade e responsabilidade. Somam-se também um senso de justiça e equidade percebido pelos profissionais, o pensar como cliente, a revisão de culturas, valores e a redução de conflitos.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho possibilitou identificar como algumas empresas das cidades do interior do centro oeste paulista agem frente à diversidade, inclusão, políticas, conhecimento sobre a legislação vigente e envolvimento dos gestores de recursos humanos. Buscou-se através do estudo responder aos objetivos propostos no trabalho.

O referencial teórico propiciou a aquisição do conhecimento sobre o assunto, e o estudo *in loco* sustentou o entendimento do processo de gerir a diversidade.

De acordo com os objetivos propostos, pode-se identificar que, algumas empresas frente às pressões sócio-políticas, tais como greve, protesto, reage a essa coação, permitindo a entrada de minorias como solução para evitar um constrangimento social, por preservação de imagem corporativa, ou problema legal, como processos, por exemplo.

Em segundo momento, há a mobilização das empresas em oportunizar um tratamento igualitário para atender requisitos legais. Pode-se também iniciar um reconhecimento do potencial de minorias nas organizações que implantaram políticas de diversidade e obtiveram sucesso, ocorrendo assim à valorização das diferenças como forma de diminuir conflitos dentro da organização e também por reconhecer o potencial contributivo desse público.

Num terceiro momento a diversidade é admitida devido à imposição legal para evitar uma sanção ou multa.

Através das respostas dos questionários e estudo *in loco* pode-se identificar que a maioria das empresas conhece as normas quanto à inclusão dos grupos de minorias no mercado de trabalho, e começaram a incluí-los para o cumprimento das leis, porém o assunto ainda é pouco abordado e enfatizado nas organizações, mostrando que as questões de diversidade ainda têm por muito a galgar nos assuntos discriminatórios entre as pessoas.

Hanashiro e Carvalho (2005) sustentam que a gestão da diversidade está atrelada à mudança na cultura organizacional e nas políticas e práticas de Recursos

Humanos e, no seu limite, significa a própria gestão da cultura organizacional, cujos valores essenciais sustentam a diversidade no ambiente de trabalho.

Na construção deste trabalho notou-se uma lacuna muito grande de materiais e informações sobre políticas de diversidade; também evidenciou que, o comprometimento do departamento de recursos humanos na perspectiva da diversidade ainda encontra-se num processo intermediário entre a visão burocrática e as políticas de favorecimento e inclusão de minorias.

Muitas empresas, para obterem frutos da diversidade de seu capital humano, tiveram que trabalhar sua cultura organizacional, e entender e respeitar a cultura de cada funcionário, devido o Brasil ser um país com pluralidade cultural, com misturas étnicas, raciais, religiosas, etc.

Para outras empresas solidificam a gestão da diversidade por meio da modificação de estruturas e políticas incluindo a diversidade como um valor central, objetivando metas organizacionais e encorajamento dos colaboradores para exporem suas diferenças no ambiente de trabalho.

A gestão da diversidade nas organizações pode ser um caminho para que a diversidade tenha, numa instância social, uma atuação eficaz para a promoção de igualdade de oportunidades e valorização de grupos socialmente excluídos, podendo ser gerenciada, fundamentada na premissa de que um ambiente de trabalho diverso e uma força de trabalho heterogênea tende a fomentar um ambiente produtivo em que os funcionários se sentem valorizados, onde os seus talentos podem ser completamente orientados para os objetivos da empresa, sendo estes cada vez mais complexos e pautados em decisões não-estruturadas, isto é, decisões não rotineiras (KANDOLA e FULLERTON, 1994).

Segundo Fleury (2000) o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria.

Gerenciar a diversidade cultural é um dos tópicos mais difíceis para se tratar, pois envolve questões tanto de emoções quanto de negócios (HANASHIRO; CARVALHO, 2005). Envolve também o atendimento a requisitos legais, tal como

explícito no Artigo 1º, Inciso III da Constituição Federal de 1988, no qual são objetivos do Estado Brasileiro, voltados à dignificação do ser humano, a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, capaz de promover o bem de todos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Este trabalho atingiu os objetivos propostos e procurou contribuir para ampliação do conhecimento sobre gestão da diversidade, especialmente no tocante à socialização das pessoas pertencentes a grupos de minoria e ressalta-se a importância do tema da diversidade na gestão contemporânea de pessoas e como essa gestão pode trazer retornos positivos à organização e tornar ambientes de trabalho com melhor qualidade de vida para seus colaboradores.

Por fim, é importante ressaltar que a pesquisadora entregou a todos os gestores que participaram da pesquisa, uma cópia eletrônica da dissertação, para que eles façam uma análise sobre a gestão da diversidade em suas organizações e das outras organizações participantes, pretendo-se dar um *feedback* para as organizações. Conseguindo assim, a adesão dos gestores em pesquisas futuras.

O tema é importante e relevante para pesquisas futuras, pois podem auxiliar as organizações a trilharem uma nova trajetória, o que poderia ser feito com aprofundamento nas questões de comprometimento e na busca de explicações para os níveis de satisfação e motivação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABREU, S. **Os Descaminhos da Tolerância**: o Afro brasileiro e o Princípio da Igualdade e da Isonomia no Direito Constitucional. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

AGARS, M D.; KOTTKE, J L. **Models and Practice of diversity management**: a historical review and presentation of a new integration theory. In: STOCKDALE, M. S.; FAYE, J. C. *The Psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing, p. 55-77, 2006.

ALVES, M. A.; GALEAO-SILVA, L. G. **Diversity Management and Ideology**: reflections from Brazil. In: academy of management 2003 Annual Conference, 2003, Seattle academy of management 2003 Annual Conference Proceedings, 2003. Disponível em: <<http://group.aomonline.org/cms/Meetings/Seattle/PDF/14183.pdf>> Acesso em: 3 jun. 2008.

ARANHA, M. S. F. **Trabalho e emprego**: instrumento de construção de identidade pessoal e social. São Paulo: SORRI-BRASIL: CORDE, 2003.

BASTOS, C. R. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 1978.

BELLAN, A. C. D. **Diversidade e discriminação**. In: Dias, J; Freire, L. (Org.). *Diversidade: avanço conceitual para educação profissional e o trabalho*. Ensaios e reflexões. 1 ed. Brasília: OIT, 2002, v. 1, p. 15-24.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 10 ed. São Paulo: EDIPRO, 2002.

BRYAN. J.H.; **The diversity imperative**. In. *Executive Excellence*, July 1999.

CALDAS, M. P.; WOOD Jr. T. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CENTRO DE FEMINISTA DE ESTUDOS E ASSESSORIA (CFEMEA). **Guia dos direitos da mulher**. Brasília, 1994.

CERIGNONI, F. N. **Deficiência**: uma questão política? São Paulo: Paulus, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. *Managing Cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. **Academy of Management Executive**. v.5, n. 3, 1991.

COX Jr., T. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

COX Jr., T. **A comment on the language of diversity Organization**, 1994. v.1, n.1, p. 51-58.

DECENZO D. A; ROBBINS S. P. **Administração de recursos humanos**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DMITRUK, H. B.. **Cadernos metodológicos: diretriz do trabalho científico**. 6 ed. Chapecó: Argos, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, P.P (1973). **Administração de pessoal**. 2 ed. São Paulo: Atlas.

FISCHER, A. L. F.. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas** In: Vários Autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

GARAY, A. B. S. **Reestruturação produtiva e desafios da qualificação: algumas considerações críticas**. Anteriores, ed 5, v. 3, n. 1, jun. 1997. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_199.pdf> Acesso em: 25 out. 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, 1999, v. 21 n. 1, p. 61- 77,

GOLEMBIEWSKI, R. T. **Managing Diversity in Organizations**. United States of America: the University of Alabama Press, 1995. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=jpWF9TgmuCQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=GOLEMBIEWSKI,+R.+T.+Managing+Diversity+in+Organizations.+United+States+of&ots=eT-GHFuK9n&sig=EVs8ut9pb8HCYT5EPeyGiT53HWA.>> Acesso em: 5 mar. 2009.

GOMES, J. B. **Ação Afirmativa & Princípio Constitucional da Igualdade**. Rio de Janeiro e São Paulo: 1a Edição, 2001.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **Revista Eletrônica da Administração - RE-AD**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HANASHIRO, D. M.; GODOY, A. S. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD**, 2004, Curitiba. CD-ROM ENANPAD, p. 1-15, 2004.

HOPPEN, N.; MOREAU, E. ; LAPOINTE, L. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação. **READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)**, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2008/POP_2008_TCU.pdf. Acesso em: 20 mar. 2009.

JABBOUR, C. J. C; SANTOS, F. The central role of Human Resource Management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12, 2008.

JUNIOR, N. N; Nery. R. M. Código de Processo Civil Comentado, 3a ed., São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 1997.

JUNIOR, N. N. Princípios do Processo Civil na Constituição Federal, 5a ed., São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 1999.

KANDOLA, R. and FULLERTON, J. Managing the Mosaic, **The Cromwell Press, Wiltshire**, 1994

KAUFMANN, R. F. M. **Ações Afirmativas à brasileira**: necessidade ou mito? Uma análise histórico jurídico comparativa do negro nos Estados Unidos da América e no Brasil. Porto Alegre: Livraria dos Advogados Editora, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005

LOCKWOOD, N., R. Workplace Diversity – Leveraging, The power of difference for competitive Advantage. In: **HR Magazine**, June, 2005. Disponível em: <<http://ccm.sagepub.com/cgi/reprint/6/1/37.pdf> >. Acesso em: 28 out. 2008.

LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America**. Managing diversity as a vital resource. Homewood Business One, 1991.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MENDES, R. H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. In: **III Encontros de Estudos Organizacionais**, 2004, Atibaia. CD ROOM do III ENEO, p. 1-15, 2004.

MENEZES, P. L. **A Ação Afirmativa no Direito Norte-Americano**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

MISOCZKY, M. C. **Leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze**: indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.. Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 71-96

MYERS, Aaron. **O valor da diversidade racial nas empresas**. Estudo afro-asiático, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-546X2003000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 10 ago. 2008.

MOEHLECKE, S. **Ação Afirmativa: História e Debates no Brasil**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, v. 117, p. 197-218, 2003.

MONTEBELLO, M. **As Políticas de Ação Afirmativa sob a Perspectiva do Direito Internacional dos Direitos Humanos**. Belo Horizonte: Fórum, Ano VI, n. 29. 2005.

MORAIS, V. Anotações Sobre o Ônus da Prova no Código de Processo Civil e no Código de Defesa do Consumidor, **Revista do Consumidor**, 5o ano, vol. 31, São Paulo: RT, Revista dos Tribunais.

MORRISON, A. M. **The new leaders: guidelines on leadership diversity in America**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: GLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, U.R.; RODRIGUEZ, M. V. R.Y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 2004, Florianópolis. XXIV ENEGEP, 2004.

O' MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. **Human Resources Management & Development Handbook**. New York: AMACON, 1994.

PASTORE, J. **A evolução do trabalho humano: leituras em relações do trabalho**. São Paulo: LTr, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL. Disponível em: <<http://agudos.sp.gov.br/site>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL. Disponível em: <<http://www.botucatu.sp.gov.br/principal.asp>>. Acesso em: 20 mar.2009.

PREFEITURA MUNICIPAL. Disponível em: <<http://www.lencoispaulista.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL. Disponível em: <<http://www.pederneiras.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL. <Disponível em: <http://portaldemacatuba.wordpress.com>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

RICHARD, O. C.; KOCHAN, T. A.; MCMILLAN, C. A. The impact of visible diversity on organizational effectiveness: disclosing contents the contexts in pandora's black box. **Journal of Business and Management Summer**, 2002. v. 8, n. 3. Disponível em: <<http://www.jstor.org>>. Acesso em: 5 de jul. 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, 2000. v.20, n.5, p.610-628.

SILVA, J.; YANNOULAS, S. C.; VOGEL, V. L. O. **Trabalhando com a Diversidade no Planfor: Raça/cor, gênero e pessoas portadoras de necessidades especiais**. (org.) VOGEL, Arno. UNESP, Brasília, DF, 2001.

SILVA, R. F. C.; LUNA, D. Diversidade Cultural – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD**, Curitiba. CD-ROM ENANPAD, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and leadership**. USA, California: **Jossey-Bass Inc. Publishers**, 1985.

SUBBARAO, A. V. Managing workforce diversity: an innovation or an evolution? In: **World Congress of International Industrial Relations Association**, 10. May/June 1995, Washington, DC, USA.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.) **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade**. São Paulo: Ática, 1981.

THOMAS Jr., R. R. **Gestão da Diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho**. In: COHEN, A. R., **MBA Curso prático: administração, lições dos especialistas das melhores escolas de negócios – práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

THOMAS Jr., R. R. **A diversidade e as organizações do futuro**. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. A organização do futuro. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D.; Losey, M. R.; LAKE, G. **Tomorrow'S HR Management: 48 thought leaders call for change**. New York: John Wiley and Sons, 1997.

VILAS-BÔAS, R. M. **Ações Afirmativas e o Princípio da Igualdade**. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2003.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALDMAN, M.; SERRANO, C. **Memória D'África: A Temática Africana em Sala de Aula**. 1 ed. São Paulo, SP: Cortez Editora, 2007.

WOOD, T. Jr; PICARELLI, V. F^o. – **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 1989.