

“LINKAMOS A DIVERSIDADE COM O NEGÓCIO” a gestão da diversidade pela ótica da alta gerência

Renan Gomes de Moura¹

Universidade do Rio Grande

renangmoura@gmail.com

Claudia Maria Abreu Campos²

Universidade do Rio Grande

claudiaabreucampos@gmail.com

Gilcimar Ferreira de Carvalho Caetano³

Universidade do Rio Grande

gilcimardecavalho@gmail.com

Resumo

O crescimento heterogêneo da força de trabalho trouxe consigo a necessidade de administrar a diversidade organizacional cada vez mais presente nas organizações. Esse artigo possui como objetivo final compreender como a gestão da diversidade é operacionalizada dentro das organizações por meio dos discursos da alta gerência. Para a produção do Corpus da pesquisa foram entrevistados sete sujeitos que atuam em grandes corporações. O método de análise do corpus da pesquisa consistiu na Análise Temática. A análise do corpus proporcionou compreender que a gestão da diversidade ainda é uma ferramenta organizacional estratégica voltada para resultados das organizações. Concluiu-se que as organizações devem criar suas políticas de diversidade junto a população considerada minoria e não pela visão de sujeitos que não pertençam a esse grupo, ou seja, deve ser um trabalho junto a sociedade, ao qual o fluxo deva ser da sociedade para as organizações e não das organizações para a sociedade.

Palavras-chave: gestão da diversidade; alta gerência; estratégia.

“WE LINK DIVERSITY WITH BUSINESS”: managing diversity from the top management viewpoint

Abstract

The heterogeneous growth of the workforce brought with it the need to manage the organizational diversity that is increasingly present in organizations. The final objective of this article is to understand how diversity management is operationalized within organizations through top management discourses. To produce the corpus of the research, seven subjects who work in large corporations were interviewed. The analysis method of the research corpus consisted of Thematic Analysis. The analysis of the corpus provided understanding that diversity management is still a strategic organizational tool focused on the results of organizations. It was concluded that organizations must create their diversity policies with the population considered a minority and not from the point of view of subjects who do not belong to this group, that is, it must be a work together with society, to which the flow must be from society to organizations and not from organizations to society.

Keywords: diversity management; top management; strategy.

¹ Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio

² Mestre em Administração pela Universidade do Grande Rio

³ Doutorando em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)



"ENLAZANDO LA DIVERSIDAD CON EL NEGOCIO":
la gestión de la diversidad desde la perspectiva de la alta gerencia

Resumen

El crecimiento heterogéneo de la fuerza laboral trajo consigo la necesidad de administrar la diversidad organizacional cada vez más presente en las organizaciones. Este artículo tiene como objetivo final comprender cómo se opera la gestión de la diversidad dentro de las organizaciones a través de los discursos de la alta gerencia. Para la producción del Corpus de la investigación, se entrevistaron a siete sujetos que trabajan en grandes corporaciones. El método de análisis del corpus de la investigación consistió en el Análisis Temático. El análisis del corpus permitió comprender que la gestión de la diversidad sigue siendo una herramienta organizativa estratégica orientada hacia los resultados de las organizaciones. Se concluyó que las organizaciones deben crear sus políticas de diversidad junto con la población considerada minoría y no desde la perspectiva de individuos que no pertenecen a ese grupo, es decir, debe ser un trabajo conjunto con la sociedad, donde el flujo debe ser de la sociedad hacia las organizaciones y no al revés.

Palabras clave: gestión de la diversidad; alta dirección; estrategia.

1 INTRODUÇÃO

A questão da diversidade tornou-se tema recorrente e de grande relevância para os estudos organizacionais e vem se consolidando na agenda empresarial em todo o mundo devido às diferenças na força de trabalho. Em um país como o nosso, de dimensões continentais, com grave desigualdade social, com questões históricas que impactam na ascensão da raça negra, com questões de discriminação ligadas ao gênero e, ainda, com grandes diferenças regionais, é possível notar nas organizações um reflexo do Brasil.

Nesse sentido, um número crescente de empresas vem adotando práticas de gestão da diversidade, elaborando códigos de ética, documentos de *compliance* e políticas de diversidade, a fim de compor e gerir o desenvolvimento profissional na organização, livre de discriminação, seja de ordem religiosa, de idade, de orientação sexual, de deficiência física/mental ou mobilidade reduzida, de sexo, de raça, de etnia, de nacionalidade etc.

O crescimento heterogêneo da força de trabalho trouxe consigo a necessidade de administrar a diversidade organizacional cada vez mais presente nas organizações além do interesse em obter vantagem competitiva (Fleury, 2000). Alves e Galeão-Silva (2004) compartilham do mesmo pensamento, afirmando que gerenciar a diversidade empresarial, através de práticas empresariais, formando equipes compostas por sujeitos com distintas experiências e habilidades é uma estratégia da organização que busca vantagem e diferenciação no mercado. Ademais, Fleury (2000) afirma que “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”.

Segundo Saraiva e Irigaray (2009), esta é uma ação estratégica, que associa ações de comunicação e que alinha a organização ao moderno, porém em contrapartida tende a destacar divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas. Ao produzirem seus códigos de ética, documentos de *compliance* e políticas de diversidade, as organizações estão assumindo princípios como, visão, valor e missão. Contudo, Gama e Tavares (2012, p.1) apontam que “a criação de um código de ética por si só é insuficiente para orientar o comportamento empresarial e de seus empregados”. Em tais documentos, as instituições asseguram oportunidades empregatícias às minorias. Em certa medida, os códigos também garantem a não aceitação de qualquer tipo de assédio, moral ou sexual.

Contudo, boa parte das organizações que possuem condutas sociais documentadas não possuem políticas de diversidades estruturadas e documentadas e, quando possuem, elas não contêm metas definidas, nem mensuração de resultados e possíveis impactos. Em última análise não é compreensível que um tema tão presente nos discursos empresariais, não conte com

políticas de diversidade bem definidas visando que tais compromissos de condutas sociais assumidas sejam de fato implementados, analisados e aperfeiçoados a ponto de promover efetivamente a inclusão, desde a entrada do empregado até o seu desenvolvimento (Gama; Tavares, 2012).

No Brasil, em específico, há uma diversidade de sujeitos de diferentes raças, orientações sexuais, crença, etc., contudo a uma forte valorização dos sujeitos que são heterossexuais, brancos, com físico sem deficiência. Bem como há uma prevalência dos valores e cultura heteromasculinus (Pinheiro; Gois, 2013). Posto isso, questiona-se: Como gestores organizacionais compreendem a gestão da diversidade e como essa é operacionalizada?

Acompanhado a pergunta de pesquisa proposta, o presente artigo possui como objetivo final o de compreender como a gestão da diversidade é operacionalizada dentro das organizações por meio dos discursos da alta gerência. O referencial teórico está estruturado em duas seções: a primeira busca compreender o conceito de diversidade e a segunda como a gestão da diversidade é abordada no campo teórico dos Estudos Organizacionais. Em sequência são apresentados os passos metodológicos, que consistiu em entrevistas, ao qual utilizou-se como instrumento de produção do corpus um roteiro semiestruturado. Posteriormente, há a apresentação, a discussão e a análise do corpus da pesquisa e, por último, mas não menos importante, as considerações finais.

4

2. COMPREENDENDO O CONCEITO DE DIVERSIDADE

De acordo com Costa (2014), conceituar diversidade não é tão simples. Não está restrito apenas às minorias, por exemplo, homossexuais, negros, mulheres etc., como acontece na maioria das vezes, pois há vários tipos de diferenças. Ogliari (2009) observando a diversidade afirma que no cenário brasileiro se percebe características distintas de uma sociedade composta por uma população plural, por exemplo.

[...] Diferenças que se expressam nos vários segmentos da sociedade, representados, dentre outros grupos, pelos miseráveis, ricos, portadores de deficiência, normais, formados, analfabetos, homossexuais, heterossexuais, católicos, evangélicos, casados, solteiros, jovens, idosos, brancos, negros, médicos, engenheiros, agricultores, empresários, empregados, desempregados, nordestinos, cariocas, gaúchos, índios, descendentes de africanos, italianos, alemães, japoneses, judeus, enfim, diferenças que, juntas, perfazem e contextualizam a diversidade do povo brasileiro (Ogliari, 2009, p. 12 -13).

Ademais fica evidente que o conceito de diversidade é muito amplo e não temos a pretensão de darmos o assunto por esgotado, pois o mesmo ainda envolve muitas nuances, que não serão tratados neste artigo. Por exemplo, dentro da academia o conceito de diversidade tem

sido tratado de três formas, sendo elas: (a) como um meio de descrever a força de trabalho, (b) uma abordagem política utilizada para gerenciar a forma de trabalho e, por último (c) como um paradigma que tem como objetivo evidenciar as diferenças e significados sociais e biodemográficos (Kirton; Greene, 2016).

A diversidade, pela ótica da abordagem demográfica, pode ser definida como um conjunto de diferenças entre as pessoas, que podem ser oriundas de categorizações sociais, que separam os grupos baseando-se no que possuem de semelhança e os difere dos outros grupos, sendo assim, a diversidade leva em considerações questões como: religião, idade, renda familiar, sexo, deficiência, orientação sexual, etc. (Carvalho-Freitas *et al.*, 2017; Kirton; Greene, 2016). Como o conceito de diversidade não é fechado e tão pouco pertencente a uma única área da ciência há outras formas de se conceituar e que difere da ótica demográfica. É o caso da abordagem política, que define que, além do exposto pela demográfica, também como as características distintivas de cada grupo social, porém, concentra-se em explicar o motivo pelo qual as “minorias” sofreram e sofrem discriminação e desvantagens em diversos aspectos da sociedade (Carvalho-Freitas *et al.*, 2017).

Kirton e Greene (2016) observam também que a diversidade comporta questões oriundas das diferenças pessoais, que são ilimitadas, sendo assim, as diferenças estão intimamente ligadas às diversas realidades sociais em que as pessoas estão inseridas bem como os valores e experiências que possuem por meio da vivência em suas realidades. Não há, então, neutralidade em todo o escopo conceitual sobre diversidade, considerando que para existir uma definição que tem por objetivo diferenciar um indivíduo dos demais em suas relações sociais mais amplas, ou seja, aquela além do seu grupo, que constitui determinadas sociedades. Exposto isso, a delimitação teórica sobre diversidade adotada no presente artigo está ancorada nos pensamentos de Carvalho-Freitas e outros (2017) e Kirton e Greene (2016).

Silva (2000) observa que se deve ampliar o debate sobre as questões relacionadas às diferenças existentes entre todos os seres humanos, devendo assim priorizar todas ações de formação educacional sobre diversidade, e assim estabelecer uma educação que contraponha a educação formal, caso contrário não será possível a incorporação de novos conceitos e valores que gerem modificações na sociedade tecnológica e global. Neste contexto diversas organizações passaram a difundir políticas de gestão da diversidade, pois acreditavam ser parte de um princípio ético, pois abarcavam “[o] cumprimento de metas no que diz respeito à contratação de pessoas dos grupos-alvo da política de diversidade e [o] gerenciamento da diversidade dentro da empresa” (Galeão-Silva; Alves, 2002, p. 7). Mediante o exposto a próxima seção tem como objetivo abordar a gestão da diversidade nas organizações.

3 A GESTÃO DA DIVERSIDADE

Na literatura de administração este tema, segundo Fleury (2000), pode ser observado pela ótica da sociedade, da organização, do grupo ou indivíduo e, portanto, “diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Para Alves e Galeão-Silva (2004), “diversidade refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos”. Desta maneira a diversidade é reproduzida naturalmente nas organizações brasileiras, tendo em vista a heterogeneidade da força de trabalho disponível na sociedade. Sendo assim gradativamente as empresas brasileiras como bem coloca Gordon (2009):

[...] 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 (Gordon, 2009, p. 12).

A discussão teórica acerca deste assunto, de acordo com Jaime (2015) tem seu início com o artigo de Fleury (2000), “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”. Segundo Fleury (2000) a gestão da diversidade intenciona difundir a igualdade de condições nas empresas através de melhores práticas de recursos humanos. No entanto, para Saraiva e Irigaray (2009) se trata mais de um discurso social do que uma realidade nas organizações. Enquanto Alves e Galeão-Silva descrevem que “de forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização” (2004, p.22).

Diante disso a gestão da diversidade pode ser considerada como uma artimanha das organizações a fim de promover a própria imagem e obter vantagem competitiva (Fleury; Torres, 2011). Para Aranha (2018), no Brasil, este assunto é discutido por um viés mais pragmático, estratégico e funcional, de maneira que a diversidade pudesse se apresentar como vantagem competitiva e agregar valor para a empresa. Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011) corroboram com estas definições ao afirmarem que:

A gestão da diversidade trata o tema como uma ferramenta administrativa que, se bem empregada, pode trazer benefícios para a organização. Dessa forma, pode-se compreender que a gestão da diversidade considera que a boa integração entre os funcionários possibilita que cada um contribua com o seu talento para conquistar os objetivos de mercado planejados pela empresa (Sicherolli; Medeiros; Valadão Júnior, 2011, p. 4).

A literatura funcionalista em administração trata a gestão da diversidade como um recurso capaz de gerir pessoas classificadas socialmente como “minorias” com o intuito de

reduzir as desvantagens ao qual estão expostos e então potencializar suas vantagens (Flores-Pereira; Eccel, 2010; Galeão-Silva; Alves, 2002; Fleury, 2000).

Embora a gestão da diversidade, em muitos casos, tenha sido utilizada como um elemento estratégico Alves e Galeão-Silva (2004) põem em xeque a finalidade dessa gestão, pois segundo esses autores não se sabe se a gestão da diversidade realmente é capaz de criar soluções para criar equidade no trabalho para grupos que são socialmente excluídos e discriminados, ou até mesmo se perguntam se essa gestão não é uma forma ideológica e articulada que tem como objetivo mascarar os conflitos que surgem do campo social, como por exemplo o preconceito existente contra grupos sociais tradicionalmente marginalizados.

Ressalta-se que o discurso utilizado por gerentes sobre a gestão da diversidade naturaliza a marginalização, o preconceito e a discriminação, considerando que não questionam sobre o motivo que formam os grupos sociais considerados “minorias” (Galeão-Silva; Alves, 2002). Os autores salientam ainda que “a ideia da diversidade nas organizações diz combater o preconceito. Porém, isso não parece ser possível sem uma crítica das próprias ideias contidas na diversidade, pois o preconceito está arraigado no campo das ideias e manifestasse mesmo onde se diz combatê-lo” (Galeão-Silva; Alves, 2002, p.9). Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que os discursos organizacionais não são compatíveis com a prática de gestão da diversidade, mesmo que algumas organizações possuam políticas de gestão da diversidade bem estruturadas e claras, pois há uma dificuldade de pôr em prática essas políticas devido diversos processos organizacionais estarem enraizados no preconceito por parte do próprio quadro de pessoal e pela ausência de senso coletivo sobre o que é diversidade.

Confirmando a pesquisa de Saraiva e Irigaray (2009), Nóbrega, Santos e Jesus (2014) afirmam quem a gestão da diversidade, no contexto organizacional, é uma forma de se estabelecer a competitividade, contudo essa é apenas uma questão de discurso uma vez que diversas organizações não possuem dados quantitativos e tão pouco programas que busquem reservar vagas para os sujeitos considerados “minorias”, em outra palavras elas possuem em seu quadro de pessoal sujeitos que são enquadrados nesse grupo, contudo não estão preocupadas com a contribuição social que podem trazer, e tão pouco como a diversidade da força de trabalho pode, de forma funcionalista, contribuir na competitividade.

Após ter compreendido que diversidade não é um conceito fechado, pois possui um significado diferente de acordo com a epistemologia e ontologia de cada área da ciência, e ter compreendido alguns aspectos da gestão da diversidade, como por exemplo ela ser utilizada como uma forma estratégica, até a sua utilização como um discurso que naturaliza a exclusão,

será evidenciado a seguir os passos metodológicos feitos para compor o corpus de pesquisa do presente artigo.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia adotada no presente artigo é de caráter qualitativo. A escolha dessa abordagem metodológica deve-se ao fato de essa fornecer “uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais” (Haguette, 2010, p.59). O método utilizado para a produção do Corpus da pesquisa consistiu na realização de entrevistas, cuja o instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado. Considera-se que as entrevistas são um meio de interação social entre o pesquisador e o sujeito de pesquisa que possibilita produzir um Corpus de pesquisa a partir da fala do outro tendo como orientação o problema de pesquisa estabelecido (Haguette, 2010).

A metodologia utilizada para análise do corpus da pesquisa consistiu na análise temática. Braun e Clarke relatam que “a análise temática pode ser um método que funciona tanto para refletir a realidade, como para desfazer ou desvendar a superfície da ‘realidade’” (2006, p.7, tradução nossa). As autoras ressaltam ainda que “uma análise temática a nível latente vai além do conteúdo semântico dos dados, e começa a identificar ou examinar as ideias, suposições e conceitualizações – e ideologias – subjacentes que são teorizados como formação ou informação do conteúdo semântico dos dados” (Braun; Clarke, 2006, p. 11, tradução nossa). Para a produção do Corpus da pesquisa foram entrevistados sete (7) sujeitos que atuam em grandes corporações e que faziam ou fazem parte da alta gerência. Os sujeitos selecionados para serem entrevistados foram todos aqueles que, de certo modo, possuíam como parte de suas funções a gestão da diversidade.

8

Quadro 1 – Perfil dos Sujeitos

Perfil dos Sujeitos Entrevistados			
Entrevistados	Gênero	Cargo	Ramo de Atuação da Organização
Sujeito 1	Feminino	Gerente de Comunicação	Mineração
Sujeito 2	Masculino	Ex-CEO	Indústria Farmacêutica
Sujeito 3	Feminino	Coordenadora de Programa relativo à promoção da equidade de gênero e raça	Distribuição e comercialização de combustíveis
Sujeito 4	Feminino	Gerente de RH	Indústria Farmacêutica
Sujeito 5	Feminino	Consultora Regional Rio de RH	Consultoria de RH
Sujeito 6	Feminino	Talent & Inclusion Sr. Consultant	Indústria Farmacêutica
Sujeito 7	Feminino	Coordenadora de carreira e desenvolvimento	Material de Construção e material para indústria

Fonte: Dados Coletados na Pesquisa de Campo

Por meio do quadro acima é possível verificar que o Corpus da pesquisa é bastante heterogêneo do ponto de vista de segmento de atuação das organizações, o que proporcionou produzir um Corpus de pesquisa que se ancorou em vivências organizacionais diversas.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CORPUS DA PESQUISA

Nessa seção será apresentado o Corpus da Pesquisa, que foi dividido em três temas. A seleção dos temas está de acordo com as categorias de análise, sendo elas: Política de Diversidade, Operacionalização da Gestão da Diversidade e Eficácia da Gestão da Diversidade.

Tema: A Política de diversidade do ponto de Vista da Alta Gerência

Inicialmente perguntou-se aos sujeitos entrevistados o que eles compreendiam como a Política de Gestão da Diversidade o Sujeito 1 relatou que “*São políticas adotadas pela empresa que valorizam a diversidade e promovam ações afirmativas para a inclusão, de modo que todos os empregados tenham ambiente propício para desenvolver todo o seu potencial*” (Sujeito 1, grifo dos autores). Nessa mesma linha de pensamento o Sujeito 3 relatou que:

Entendemos diversidade como um dos princípios da organização. Então, além dos valores organizacionais, a missão etc., temos esse olhar de diversidade que é transversal ao nosso negócio. No manifesto falamos sobre isso, sobre o quanto a ciência não deve estar alinhada aos estereótipos, muito pelo contrário, a ciência tem que estar para todas as pessoas. **Linkamos a diversidade com o negócio** (Sujeito 6, grifo dos autores).

Com a diversidade não será diferente. Tem que investir. Com certeza não fará mal para a empresa. O importante é fazer o que é o certo, o que é o correto. Em geral, usamos a razão para justificar coisas que não são justas, nem corretas. **Como vamos investir em inclusão e diversidade se não sabemos se dará retorno? Em geral, é um comentário, uma dúvida de um homem branco** (Sujeito 2, grifo dos autores).

Por meio dos fragmentos de falas anteriores é possível compreender que a gestão da diversidade está vinculada às práticas de ações afirmativas, contudo o discurso se afasta do conceito de ações afirmativas uma vez que o sujeito entrevistado trata a política de gestão da diversidade como uma forma do trabalhador se desenvolver profissionalmente e alcançar um potencial, ou seja, a política de diversidade é uma ferramenta gerencial e não uma forma de se reduzir as desigualdades sociais ao qual estão submetidos aos grupos que são socialmente considerados “minorias”. Outra questão importante é a que aparece na fala do sujeito 2, por ele ser branco e heterossexual ele não consegue compreender a gestão da diversidade como uma forma de equidade, pois reconhece que como um homem branco possui privilégios e, logo,

algumas questões ficam naturalizadas e quando essas são abarcadas no meio organizacional deve se ter um retorno, pois a gestão da diversidade é um investimento.

Outra fala traz à tona como a política da gestão da diversidade é percebido na declaração do sujeito 7, ao qual relatou “*são as regras do jogo. É o que vamos instruir e mostrar para os nossos colaboradores. Como eles devem seguir, mas muitas vezes não temos como exigir que eles aceitem a diversidade*” (Grifo dos autores). Por meio dessa fala é possível verificar que as políticas da diversidade nem sempre estão preocupadas ou são implementadas considerando a importância da conscientização do quadro de pessoal da organização, mas sim como uma ferramenta que faz parte de um jogo, ou seja, para a entrevistada não há muito zelo e investimento em provocar nos funcionários uma compreensão da diversidade e uma conscientização da importância de respeitar os sujeitos que são abarcados dentro dessa política, ou eles “respeitam” as “minorias” enquanto estão dentro do ambiente organizacional ou são advertidos ou desligados, pois essa parece ser a “regra do jogo”.

Não muito longe do relato anterior um dos sujeitos pesquisados relatou que a política de diversidade é “*quando você tem diretrizes específicas para a diversidade, inclusive com métricas para a diversidade, e está dentro do próprio core business da organização*” (Sujeito 4, grifo dos autores). Por meio desse fragmento discursivo é possível desvelar que a política da gestão da diversidade é tratada como um objetivo organizacional e que possui metas a serem alcançadas, uma vez que é tratada por métricas, sendo assim não há um caráter de busca pela equidade e valorização dos grupos tidos como “minorias”.

10

Tema: Entre o Discurso e a Prática: A Operacionalização da Gestão da Diversidade

Esse tema tem como objetivo evidenciar como a gestão da diversidade é operacionalizada por meio dos discursos dos sujeitos entrevistados. Um dos sujeitos aponta que não há uma política de gestão da diversidade, mas essa questão é tratada dentro de políticas voltadas às práticas sociais.

Não há uma política de diversidade específica. A questão da política de diversidade faz parte da política de responsabilidade social, que prevê o respeito aos direitos humanos, da inclusão de pessoas. Ela está incluída nesse guarda-chuva [...] assim, as organizações delimitam e, também, se posicionam em relação a este aspecto. Quando você fala de direitos humanos de forma ampla, você está falando de trabalho escravo, exploração sexual, refugiados, mas que não especificam determinados aspectos da diversidade (Sujeito 3)

O fragmento de fala anterior evidencia que a diversidade tem sido atrelada aos direitos humanos e o próprio sujeito reconhece que essa forma de lidar com a diversidade não é eficaz, pois cria-se uma lacuna sobre o que é diversidade e quais políticas devem ser implementadas

para que de fato se consiga amenizar as diferenças sociais ao qual está exposto um grupo “minoritário”. A fala do sujeito 3 revela ainda que não adianta associar diversidade a responsabilidade social, considerando que as ações de responsabilidade social abarcam diversas questões relacionadas a sociedade e que não necessariamente estejam intimamente relacionadas com as “minorias”.

Aqui na empresa existe um comitê de diversidade, que funciona como um guarda-chuva que contempla diversos grupos de afinidade. Cada grupo tem seu nome, sua logo, com demandas específicas [...] O comitê de gestão da empresa também participa. Eu diria que o grupo mais organizado globalmente é o Blend, que é grupo de afinidade LGBT, foi uma iniciativa própria deles e a empresa abraçou (Sujeito 4)

Embora a fala do sujeito 4 demonstre haver uma gestão da política da diversidade eficiente e valorizadora de cada segmento, contudo ela é operacionalizada de forma que segrega os indivíduos que “pertencem” ao que se denomina diversidade, reconhecer que cada grupo possui necessidades diferentes é reconhecer que no mundo do trabalho o que importa não é a busca pela equidade, mas sim satisfazer necessidades de determinados grupos. Outro ponto importante é que a iniciativa para criar políticas de diversidade não partiu da organização, mas sim daqueles que mais eram prejudicados pela falta dela.

Outros fragmentos de fala evidenciam que a forma que essa política é operacionalizada ainda é frágil “*Sinto que ainda há medo de práticas de inclusão afetarem a meritocracia, que é muito pregada. As empresas que conheço estão trabalhando mais o desenvolvimento de carreira e gênero. Eu vejo mais políticas voltadas para gênero e PCD*” (Sujeito 5, grifo dos autores), “*A empresa tem uma estratégia global com quatro pilares. Definimos diversidade de gênero, geração, geografia e PCDs. Sabemos que não estamos incluindo todo mundo. Cada região trabalha de uma maneira*” (Sujeito 7). A relato do Sujeito 5 evidencia, mais uma vez, que a operacionalização das políticas de diversidade estão fortemente vinculadas aos objetivos organizacionais, pois na visão desse sujeito a gestão da diversidade pode superar a meritocracia, ou seja, a política de diversidade pode ser vista como uma forma de se promover ou chegar a altos postos organizacionais sem “merecimento”, ao qual a avaliação para ocupar um outro cargo não está vinculada ao desempenho profissional, mas sim ao grupo social que pertence. Já o fragmento do Sujeito 7 revela que as políticas voltadas para a minoria não são tão eficazes uma vez que não contemplam de forma abrangente todos os sujeitos considerados “minorias”.

Tema: A eficácia da Gestão da Diversidade

Será que a política de diversidade é realmente eficaz? Muitos sujeitos relatam que mesmo tendo uma política de gestão da diversidade ainda há alguns entraves, como mostram os fragmentos discursivos a seguir: *“é muito difícil uma empresa conseguir trabalhar muito bem os três aspectos – inclusão, experiência e representatividade – pois acredito que ainda estamos em uma fase inicial onde o tema ainda está em uma fase muito polemizado e discutido”* (Sujeito 5). Por meio desse fragmento da fala é possível verificar que essas políticas ainda estão em uma fase inicial, considerando que diversos temas ainda são polêmicos dentro da sociedade, contudo ao falar que trabalha com três aspectos inclusão, experiência e representatividade deixa a operacionalização muito vaga, considerando que não é possível compreender o que é feito, outro ponto é que essa política exclui muitos sujeitos uma vez que trabalham com a experiência, o que põe em xeque toda a política, considerando que muitos grupos considerados “minorias” são mantidos à margem do mundo do trabalho.

Outra fala evidencia que o ambiente organizacional também afeta a eficácia da política de diversidade, pois, segundo o Sujeito 1 *“Por ser uma mineradora, majoritariamente formada por homens, e dado o frágil contexto político brasileiro atual, as resistências maiores giram em torno das discussões da equidade de gênero”*, o fragmento discursivo evidencia que além dos sujeitos que compõem o quadro de pessoal fatores externos também influenciam nessas políticas como por exemplo o contexto político, ou seja, quanto mais houver valorização da cisheteronormatividade por parte do Estado mais difícil fica propor políticas que buscam equidade no mundo no trabalho.

Já outro seujeito entrevistado relata que *“Eu entendo que as iniciativas de diversidade e inclusão precisam de um empurrão muito forte, como se fosse uma onda gigante para você ver andar muito pouco. Por isso, tem que ter continuidade. Em primeiro lugar é preciso ter a alta liderança comprometida realmente* (Sujeito 2). Essa fala evidencia que as políticas de diversidade ainda não são capazes de criar um ambiente organizacional baseado na igualdade, e mesmo que haja grandes esforços não há grandes progressos, porém na visão desse sujeito os maiores envolvidos devem ser a alta liderança, desconsiderando assim os esforços dos empregados que não pertencem a alta gerência em promover a diversidade dentro do ambiente organizacional. É possível compreender ainda que as políticas de diversidade não necessariamente sofrem continuidade, ou seja, algumas organizações apenas apresentam o que desejam trabalhar e se fecham na ideia inicial, não acompanhando as transformações sociais.

6 ANÁLISE DO CORPUS DA PESQUISA

Por meio do corpus da pesquisa foi possível compreender que tanto a política da diversidade, quanto a gestão da diversidade ainda são vistas como ferramentas organizacionais estratégicas que objetivam o alcance de metas organizacionais, sejam elas internas ou como uma forma de mostrar-se como “socialmente” responsável, essa prática com caráter funcionalista já foi apontada por Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011) e Galeão-Silva e Alves (2002) ao relatarem que a gestão da diversidade traz diversos benefícios para as organizações dentre eles o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos.

Os fragmentos das falas evidenciam mostrar que a política de gestão da diversidade ainda é insuficiente devido seu caráter funcionalista, ou seja, sua finalidade está em promover as organizações e não a equidade e a conscientização das organizações e da sociedade, fato esse exposto por Alves e Galeão-Silva (2004) que colocam em xeque a finalidade dessas práticas, pois não se sabe se a gestão da diversidade realmente é capaz de criar soluções que objetivam na geração de equidade no trabalho. Como visto nos fragmentos discursivos um dos sujeitos não consegue “compreender” a gestão da diversidade por ser um homem heterossexual e branco, o que não é surpreendente pois como relata Pinheiro e Gois (2013) a sociedade está enraizada em uma cultura que prevalece os valores da cultura heteromasculinas bem como a valorização do homem branco.

Apesar de algumas organizações possuírem uma política de diversidade, essas não são altamente eficazes considerando que trabalham com conceitos extremamente restritos, pois não levam em consideração diversas questões como por exemplo as diversas realidades sociais, pois segundo Kirton e Greene (2016) a diversidade engloba questões como as diferenças pessoais bem como às diferentes realidades e a vivência dos indivíduos. Nos fragmentos discursivos foi possível detectar a ausência da preocupação com os fatores que levam a marginalização e desigualdade desses sujeitos considerados “minorias”, ou seja, parece que esses fatores são naturalizados e como Galeão-Silva e Alves (2002) relatam, os discursos dos gerente naturalizam o preconceito, marginalização e discriminação, não se importando em questionar o motivo desses grupos se formarem.

Os discursos evidenciam ainda que adotar uma política de gestão da diversidade é na verdade uma estratégia organizacional que busca alinhar essas organizações com os problemas sociais que têm sido alvo de críticas por parte da sociedade, mas não há uma preocupação com todos os sujeitos “diferentes”, sendo assim é possível verificar que há uma relação entre esses discursos e aos pensamentos de Saraiva e Irigaray (2009) ao afirmarem que esta é uma ação estratégica que alinha a organização ao moderno, porém em contrapartida tende a destacar

divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas. Ainda sobre o pensamento de Saraiva e Irigaray (2002) o conservadorismo das práticas apresentou-se nos discursos como sendo um reflexo das práticas políticas e da masculinização do ambiente de trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retoma-se aqui a pergunta que deu origem a pesquisa bem como o objetivo final, com o intuito de estabelecer uma compreensão maior a respeito do que foi evidenciado no campo. A pergunta de pesquisa realizada foi: *Como gestores organizacionais compreendem a Gestão da diversidade e como essa é operacionalizada?* Acompanhado a pergunta de pesquisa proposta o presente artigo teve como objetivo final o de compreender como a gestão da diversidade é operacionalizada dentro das organizações por meio dos discursos da alta gerência.

As análises dos dados proporcionaram compreender que a gestão da diversidade ainda é uma ferramenta organizacional estratégica voltada para resultados e, que devido ao termo diversidade ser um imenso guarda-chuva as organizações “trabalham” com as “minorias” que melhor lhes convém. No que tange a política de gestão da diversidade essa não deve estar voltada só para o ambiente organizacional, mas também na criação de diretrizes que sejam capazes de identificar o motivo desses sujeitos serem considerados “minorias” e, então traçar estratégias que visam combater as atitudes da sociedade que promovem o preconceito, discriminação, marginalização, etc. Sendo assim esse parece ser o melhor caminho para criar sociedade e organizações com práticas justas e que de fato objetivam a equidade na sociedade e nas empresas.

Para que haja mudanças nas organizações e na sociedade é necessário que as organizações devem desnaturalizar a gestão da diversidade como uma prática estratégica e voltar suas ações para a modificação do pensamento da sociedade e da própria cultura organizacional, pois só assim conseguirá se estabelecer a equidade, não só, no mundo do trabalho, mas também na sociedade. Em termos de pessoas que coordenam essas práticas dentro das organizações seria ideal que esses sujeitos fossem aqueles que pertencessem aos grupos tidos como “minorias”, pois ninguém como esses sujeitos para estipular e propor ações que de fato sejam eficientes, considerando que são eles os mais afetados pela “normatividade”.

Para que de fato a gestão da diversidade, bem como as políticas sejam eficazes é necessário que as organizações compreendam que o conceito de diversidade é um imenso guarda-chuva e que muitos sujeitos são abarcados nesse conceito. Sendo assim as organizações devem criar suas políticas de diversidade junto a população considerada minoria e não pela

visão de sujeitos que não pertençam a esse grupo, ou seja, deve ser um trabalho junto a sociedade, ao qual o fluxo deva ser da sociedade para as organizações e não das organizações para a sociedade, pois só assim as práticas de gestão da diversidade conseguirão criar uma mudança social.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, 2004, p.20-29. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37615>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- ARANHA, D.F. **Diversidade nas organizações**: uma análise crítica sobre a teoria e a prática, 2018.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, 2006, p. 77-101. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 07 jun. 2024.
- CARVALHO-FREITAS, M.N.; SILVA, A.O.; TETE, R.P.G; SILVA, C.V. Diversidade em Contextos de Trabalho: Pluralismo Teórico e Questões Conceituais. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, 2017, p. 174-191. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiae gestao/article/view/16769>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- COSTA, S.G. **Comportamento Organizacional**: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2014
- FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000, p. 18-25. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 11 jun. 2024.
- FLEURY, A.R.T.; TORRES, A.R.R. **Homossexualidade e Preconceito**: o que pensam os futuros gestores de pessoas. Curitiba: Juruá, 2011.
- FLORES-PEREIRA, M.T.; ECCEL, C.S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In.: BITENCOURT, C. (org) **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GALEÃO-SILVA, L.G; ALVES, M.A. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 2., 2002. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: Propad/UFPE, Anpad, 2002. 1 CD.
- GAMA, R.S.S; TAVARES, C.EM. Análise do código de ética empresarial do banco Itau-Unibanco. In: SEMINÁRIO INSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 27., Rio Grande do Sul, 2012. **Anais...**Unicruz: Cruz Alta, 2012.
- GORDONO, F.S. **Conceitos, práticas e estudo de casos da gestão da diversidade em empresas do centro oeste paulista**. Dissertação (Mestrado)–Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia de Bauru, Bauru, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unesp.br/handle/11449/94776>. Acesso em: 14 jun. 2024.
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

JAIME, P. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: MOURA, C.P; FERRARI, M.A. **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.

KIRTON, G; GREENE, A-M. **The dynamics of managing diversity: a critical approach**. Nova Iorque: Routledge, 2016.

NÓBREGA, B.A; SANTOS, J.N; JESUS, G.A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n.39, 2014, p.194-209. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p194>. Acesso em: 13 jun. 2024.

OGLIARI, C.E.N. **A orientação das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho – Um estudo de caso da Volvo no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Rio de Janeiro, 2009.

PINHEIRO, J. L.A; GOIS, J.B.H. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3 n.02, 2013, p.72-90. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/16535>. Acesso em: 07 jun. 2024.

SARAIVA, L.A.; IRIGARAY, H.A. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE-revista de administração de empresas**. v. 40, n. 3, 2009, p.337-348. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SICHEROLLI, M.B.; MEDEIROS, C.R.O.; VALADÃO JÚNIOR, V.M. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., João Pessoa, 2011. **Anais...** ANPED: João Pessoa, 2011.

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