

## Gestão da diversidade: existe diálogo entre as literaturas brasileira e internacional?

**Autoria:** Eliane Barbosa da Conceição, Ana Paula Dantas Ferreira da Rocha, William Antonio Borges, Peter Kevin Spink

### Resumo

Nas últimas décadas o tema gestão da diversidade tem ganhando espaço na agenda de estudiosos interessados nas dinâmicas organizacionais (CHANLAT; DAMERON, 2009). O conteúdo e o formato da discussão hoje travada a esse respeito originaram-se nos Estados Unidos, no início dos anos de 1990 (CONCEIÇÃO, 2010; DE RUDDER; VOUREC'H, 2006; KELLY; DOBBIN, 1998, dentre outros autores). Um crescente número de acadêmicos tem-se dedicado a estudar os fenômenos relacionados à gestão da diversidade. Uma rápida análise do que tem sido produzido nos Estados Unidos, Canadá, alguns países europeus e Brasil a respeito do tema demonstra a imprecisão da terminologia. No Brasil, essa percepção é amplamente compartilhada entre os pesquisadores (HANASHIRO; GODOY, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Essa constatação motivou a pesquisa que deu origem a este artigo, cujo principal objetivo é comparar o conteúdo da discussão internacional e brasileira acerca do tema. Em essência, sua ambição é busca identificar a que se prestaria a gestão da diversidade; as razões que justificariam os programas a ela referentes; e o posicionamento dos autores diante da temática e da forma como tem sido conduzida a discussão. Para tanto – como será mais bem explicitado na seção, que é dedicada à metodologia da pesquisa –, para o caso brasileiro, foi realizado um levantamento dos artigos apresentados em Encontros Nacionais da ANPAD a partir do ano de 2000 e revistas acadêmicas de Administração. Para os internacionais, que não receberão o mesmo tratamento oferecido aos nacionais, a busca começou com a leitura de artigos publicados, em 2007, no *The International Journal of Management*, em um número especial sobre Gestão da Diversidade Global. Além disso, buscou-se referências citadas em dois documentos: (i) no relatório referente a uma mesa redonda intitulada *Interculturalité et Diversité dans les Organisations: Comparaison Internationale* (Interculturalidade e Diversidade nas Organizações: Comparações Internacionais), que ocorreu no ano de 2010, no encontro da *Association Internationale de Management Strategic*, e (ii) no documento que torna pública uma chamada especial da Revista *Management International*, para o tema: *Management et Diversité: approches théoriques, approches comparées* (Gestão da Diversidade: abordagens teóricas, abordagens comparadas). Os resultados apontam que existe pouco diálogo entre a literatura estrangeira e a nacional sobre o tema gestão da diversidade. Tal como os pesquisadores brasileiros, os estrangeiros também reconhecem a imprecisão da referida expressão. Porém, esses últimos atribuíram sentido próprio a ela. A amostra utilizada no presente estudo mostrou que, no caso brasileiro, o uso do conceito de “gestão da diversidade” ainda é incipiente. Além disso, os estudos internacionais mostram que os pesquisadores da *mainstream* se uniram aos profissionais de recursos humanos para estabelecer os parâmetros que sustentam as práticas de gestão da diversidade nas organizações. O mesmo não pode ser dito com relação aos pesquisadores brasileiros, que com seu trabalhos buscam entender os significados que os grupos organizacionais atribuem à expressão “gestão da diversidade”.

## Introdução

Nas últimas décadas o tema gestão da diversidade tem ganhando espaço na agenda de estudiosos interessados nas dinâmicas organizacionais (CHANLAT; DAMERON, 2009). Existe consenso de que o conteúdo e o formato da discussão hoje travada a esse respeito originaram-se nos Estados Unidos, no início dos anos de 1990 (CONCEIÇÃO, 2010; DE RUDDER; VOUREC'H, 2006; KELLY; DOBBIN, 1998). Naquele país, o período que se iniciou na década de 1980 presenciou as primeiras vitórias dos críticos das políticas de ação afirmativa<sup>1</sup>, que haviam sido implantadas a partir de 1960 (DWORKIN, 2000; KELLY; DOBBIN, 1998). As ações afirmativas relacionadas ao mercado de trabalho visavam promover igualdade de oportunidade para mulheres, afro-americanos e membros de demais minorias étnicas que habitavam em solo *yank* (TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010; WRENCH, 2005). No início da “era Reagan”, as antigas políticas públicas de ação afirmativa foram oficialmente desprezadas e desencorajadas. O argumento era de que o mercado regularia a bom termo as relações entre os particulares, não sendo necessária ação estatal que visasse corrigir certas imperfeições do sistema (DWORKIN, 2000; KELLY; DOBBIN, 1998). No campo privado, as ações afirmativas sempre haviam sido alvo de críticas, desde os primeiros anos em que foram implementadas. Ironicamente, sem o apoio estatal, logo passaram a ser consideradas, pelos membros das cortes superiores e demais cidadãos, soluções injustas para os problemas de justiça que se propunham a amenizar (DWORKIN, 2000).

Diante da impopularidade da ação afirmativa e da necessidade de: (i) dar continuidade a programas de gestão de pessoal já implantados nas empresas (KELLY; DOBBIN, 1998; ALVES; GALEÃO, 2004) e (ii) fazer face aos problemas oriundos de uma crescente mudança demográfica – havia uma previsão, que mais tarde se revelaria falsa, de que até o ano 2000, 85% da mão de obra entrante no mercado de trabalho norte-americano seria composta por membros das chamadas minorias (NAFF; KELLOUGH, 2003) –, gestores e consultores de recursos humanos passaram a chamar seus antigos programas de ação afirmativa de “programas” de gestão da diversidade.

Desde então, um crescente número de acadêmicos tem se dedicado a estudar os fenômenos relacionados à gestão da diversidade. Filiais de empresas norte-americanas, espalhadas mundo a fora, importaram o conceito de gestão da diversidade para os países em que estão instaladas, adaptando os programas concebidos por suas matrizes para as suas operações nesses países (FLEURY, 2000; DE RUDDER; VOUREC'H, 2006). Dessa forma, estudiosos das práticas organizacionais no Canadá, nos países europeus, no Brasil e em outros países incluíram recentemente o tema em suas agendas de pesquisa.

Não existe consenso entre os estudiosos sobre o que significa o conceito “gestão da diversidade”. De fato, uma rápida análise do que tem sido produzido na literatura estrangeira e no Brasil a respeito do tema demonstra a imprecisão da terminologia. No Brasil, essa percepção é amplamente compartilhada entre os pesquisadores (HANASHIRO; GODOY, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2007). A constatação desse fato motivou a pesquisa que deu origem a este artigo, cujo principal objetivo é comparar o conteúdo da discussão internacional e brasileira acerca do tema. O artigo busca responder a perguntas como: de que assuntos os acadêmicos estrangeiros tratam quando se referem ao tema gestão da diversidade? E os brasileiros? Que sentidos são dados ao tema? Quais são as preocupações e perspectivas referentes ao que tem sido pesquisado e à direção que novos estudos devem tomar?

Além desta introdução, o artigo é dividido em mais três seções. A primeira é dedicada à metodologia da pesquisa, nessa se descreve os critérios adotados para selecionar os artigos

estrangeiros e nacionais. Na segunda seção, é apresentada uma revisão da literatura estrangeira, que foi utilizada para a comparação com a literatura nacional. Na seção seguinte são delineados os resultados do levantamento dos artigos brasileiros, sendo evidenciadas as principais preocupações dos teóricos nacionais acerca do tema estudado. Na seção final são apresentadas a análise dos resultados e as considerações finais.

## I. Metodologia da Investigação

Como foi pontuado na introdução, o objetivo primeiro deste trabalho é comparar o conteúdo da discussão travada a respeito do tema gestão da diversidade por teóricos brasileiros e estrangeiros. Em essência, sua ambição é a de tentar identificar os fios que conduzem o debate. Assim, busca-se identificar a que se prestaria a gestão da diversidade; as razões que justificariam os programas a ela referentes; e o posicionamento dos autores diante da temática e da forma como tem sido conduzida a discussão.

A base da pesquisa empírica foi obtida por meio de um levantamento dos artigos apresentados em Encontros Nacionais da Anpad a partir do ano de 2000 e em revistas acadêmicas de Administração. Foram realizadas buscas nas seguintes fontes: (i) nos anais de Encontros da Anpad, para o período compreendido entre os anos de 2000 e 2010; e (ii) nos periódicos de Administração que têm sido citados como os principais do país: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP) e Revista de Administração Pública (RAP) (TONELLI, *et al*, 2003). Nestes, a busca foi realizada para todo o período disponível para consulta (pesquisa) em cada um dos respectivos sites.

Foram consultados os anais dos seguintes encontros da ANPAD: (i) Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANANPD); (ii) Encontro da divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO) e do (iii) Encontro da divisão de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho da ANPAD (EnGPR), uma vez em tais encontros se reúnem os estudiosos mais voltados do tema em questão.

Como descritor foi utilizada a palavra “diversidade”. A primeira intenção dos autores era realizar a busca com a locução “gestão da diversidade”, verificou-se, no entanto, que o emprego dessa terminologia ainda não está pacificada entre os pesquisadores pátrios, pois quando a busca era realizada com a locução, poucos artigos eram achados. E muitos dos que guardavam relação com a pesquisa não eram identificados. Diferentemente, usando apenas a palavra “diversidade”, era bem maior o número de artigos indicados pelos sistemas. Evidentemente, tal expediente trouxe muitos artigos que não interessavam à finalidade da pesquisa, visto que a palavra “diversidade” pode ser empregada em contextos que nada têm a ver com a questão da gestão em si. Então, para identificar os artigos que tratavam da questão da gestão da diversidade foi adotado um sistema de seleção com três etapas. A primeira e a segunda consistiram respectivamente da leitura dos títulos e de uma rápida leitura dos resumos. Em muitos casos a eliminação pode ser feita apenas com leitura do título; em outros, a leitura do resumo se fez necessária. Assim, no primeiro momento, foram selecionados em torno de 155 artigos direta ou indiretamente relacionados ao tema gestão da diversidade.

Por essa primeira seleção já foi possível perceber um interesse crescente pelo tema. Mas, não somente isso, o próprio emprego da palavra diversidade para outros contextos aumentou significativamente no período, fato que colabora com o argumento de que nas últimas décadas, a palavra “diversidade” tornou-se um termo *à la mode* (CHANLAT; DAMERON, 2009). Por exemplo, uma busca pela palavra “diversidade” nos anais do EnAnpad 2000, não apresenta resultado algum, o que significa dizer que para aquele ano não

houve artigo em que o termo tenha sido empregado no título ou no resumo. Quando se adota o mesmo procedimento nos anais do EnAnpad 2010, aparecem nada menos que 38 artigos, 3 dos quais passaram pelo crivo da terceira etapa do processo de seleção, que consistiu de uma leitura mais detalhada do resumo daqueles 155 textos.

Ao final da terceira etapa, restaram 44 artigos, dos quais 30 foram encontrados em anais dos EnAnpads, realizados nos de 2004 a 2010<sup>ii</sup>. Seis artigos vieram dos anais dos EnEOs, realizados entre os anos de 2002 e 2008<sup>iii</sup>; e quatro foram localizados nos anais dos EnGPRs, ocorridos nos anos de 2007 e 2009<sup>iv</sup>. Dos demais, dois artigos foram publicados na RAE e quatro na RAC<sup>v</sup>. Todos esses *papers* discutiam diretamente questões relacionadas à gestão da diversidade, e foram analisados, quanto aos seguintes critérios: (i) a que se prestaria a gestão da diversidade; (ii) razões que justificariam os programas a ela referentes; e (iii) o posicionamento dos autores diante da temática e da forma como tem sido conduzida a discussão. Os dados foram inseridos em um sistema de banco de dados (Excel), que facilitou a sistematização, gerando os gráficos que serão apresentados na terceira seção deste trabalho.

Quanto aos métodos utilizados para a seleção dos artigos estrangeiros, foram levantadas referências de eventos internacionais recentes acerca do tema. Foram lidos sete *papers*, de nove que haviam sido selecionados para um número especial sobre a gestão da diversidade global do *International Journal of Management*, publicados em 2007 (NISHII; ÖZBILGIN, 2007). A partir daí, foi feito um levantamento, de forma assistemática, de outros escritos – daqueles mesmos autores e de pesquisadores por eles citados – sobre o tema. Os sete primeiros artigos versavam sobre a realidade da gestão da diversidade em países, ou regiões, como Finlândia (SIPPOLA; SMALE, 2007); Grã-Bretanha (HEALY; OIKELOME, 2007; KIRTON; GREENE; DEAN, 2007), um deles tratava de questões metodológicas a serem consideradas na realização e pesquisa sobre o tema diversidade (KAMENOU, 2007) e outros dois, sobre relacionamentos intergrupais (DAMERON; JOFFRE, 2007; CHROBOT-MASON et al, 2007). Dos nove artigos, dois não foram encontrados nas bases de dados consultadas, que serão abaixo identificadas.

Adotou-se procedimento semelhante com o relatório de uma mesa redonda sobre interculturalidade e diversidade, intitulada *Interculturalité et Diversité dans les Organisations: Comparaison Internationale* (Interculturalidade e Diversidade nas Organizações: Comparações Internacionais), que ocorreu no ano de 2010, em Luxemburgo, no encontro da *Association Internationale de Management Strategic*. Buscou-se os *papers* nele referenciados e demais textos daqueles autores, bem como artigos de pesquisadores citados por aqueles primeiros. Procedeu-se da mesma forma com documento que tornou pública uma chamada especial da Revista *Management International*, para o tema: *Management et Diversité: approches théoriques, approches comparées* (Gestão da Diversidade: abordagens teóricas, abordagens comparadas).

Com esse expediente, foram relacionados e analisados 92 artigos, que, apesar de não representarem uma amostra representativa da produção internacional, uma vez que selecionada a partir do critério da conveniência, fornecem uma visão panorâmica do qual tem sido o teor – ou melhor, os teores – da discussão internacional acerca do tema. Vale a pena destacar, que todos os artigos e documentos internacionais analisados foram acessados por meio da Internet, em buscas realizadas principalmente em três bases de dados: *Ebsco host*; *Sage Publications*; e no Google Acadêmico. Apenas para a mesa redonda, de cujo relatório não constava a data e local em que havia ocorrido, os autores deste artigo contataram a pesquisadora brasileira que havia participando do evento (o nome dela constava do relatório) para obter informações mais precisas a respeito.

Neste ponto, faz-se necessária uma observação acerca da natureza deste artigo, ou melhor, de uma possível forma de sua classificação diante da produção acadêmica em Administração no país. Certamente, o que está sendo feito aqui é um levantamento do que tem sido produzido sob o título de gestão da diversidade e, nesse sentido, poderia ser considerado um balanço crítico dessa literatura (TONELLI *et al*, 2003). Difere, no entanto, da iniciativa de Tonelli e seus colegas, e daquelas por eles listadas, pelo fato de este artigo se preocupar apenas em analisar os sentidos que têm sido atribuídos ao tema gestão da diversidade. Diante da necessidade de foco, optou-se por não analisar sistematicamente questões como a qualidade dos artigos; principais fontes de referência bibliográficas; aspectos metodológicos, entre outras, o que não impediu os autores de, na análise, fazer observações assistêmicas acerca dessas questões. Dessa forma, este artigo traz duas grandes contribuições. Primeiro, indica a novos pesquisadores os enfoques que têm sido dados ao tema. Depois, oferece a ambos – novatos e antigos pesquisadores da área – novas possibilidades de análise, novos *frames* por meio do qual o tema gestão da diversidade poderia ser abordado.

## II. Breve Revisão da Literatura Estrangeira

Assim como concebido, no início dos anos de 1990, o conceito básico de gestão da diversidade encerrava a ideia de que a força de trabalho é formada por um grupo diversificado de pessoas. A diversidade consistiria em diferenças visíveis e não visíveis, que incluem fatores como gênero, idade, experiências e vivências, raça-etnia, eficiência, personalidade e estilos de atuação no trabalho. Baseia-se na premissa de que a valorização dessas diferenças criaria um ambiente produtivo. A produtividade seria explicada pelos seguintes fatores, primeiro porque todos se sentiriam prestigiados e teriam a oportunidade de desenvolver suas potencialidades, e depois porque, assim sendo, os objetivos organizacionais seriam sempre alcançados (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999).

Dessa forma, a gestão da diversidade foi primeiramente concebida como um programa voluntário da organização, cujo o objetivo seria o de fomentar um ambiente em que todos os empregados pudessem expressar sua individualidade e identidade cultural, em que todos se sentissem incluídos (GILBERT; IVANCEVICH, 2001). Ainda hoje, muitos estudos sobre o tema partem desse conceito e se propõem analisar os resultados de programas de gestão da diversidade implementados por organizações públicas e privadas, exaltando sempre os benefícios de tais iniciativas e oferecendo soluções para problemas comumente encontrados pelas empresas na execução de seus programas (por exemplo, LEROUX; FRIMOUSSE; PERETTI, 2008; GILBERT; IVANCEVICH, 2001; GRÖSCHL; DOHERTY, 1999). Outra parte dos estudos simplesmente analisa teoricamente as características das sociedades contemporâneas que fazem dos programas de gestão da diversidade uma necessidade e, muitas vezes, também apontam os benefícios desses programas (por exemplo, CHANLAT; DAMERON 2009; IVANCEVICH; GILBERT, 2000). Finalmente, existem também outros que focam na gestão da diversidade global (por exemplo, NISHII; ÖZBILGIN, 2007; SIPPOLA; SMALE, 2007; DAMERON; JOFFRE, 2007). Guardam em comum uma visão otimista acerca dos resultados positivos que uma “boa” gestão da diversidade pode trazer para a produtividade e conseqüente desempenho econômico das organizações.

Tais autores argumentam que uma efetiva gestão da diversidade pode trazer benefícios para as organizações, dentre os quais pode ser citado o aumento das seguintes variáveis: (i) capacidade de resolução de problema; (ii) qualidade na prestação de serviços para uma base diversificada de clientes; (iii) criatividade organizacional e capacidade de inovação; (iv)

produtividade; (v) flexibilidade organizacional; (vi) satisfação e lealdade dos empregados/colaboradores; (vii) saúde emocional dos desses últimos; e (viii) satisfação da clientela, bem como a redução de custos com *turnover* e processos judiciais (COX; BLAKE, 1991; GILBERT et al, 1999; GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; GILBERT; IVANCEVICH, 2001; FRIMOUSSE; PERETTI, 2007). Segundo essa corrente de estudiosos, essas estariam entre as principais razões internas a justificar um esforço das organizações no sentido de criar programas de diversidade.

Entre as razões externas estariam aquelas relacionadas: (i) aos efeitos da globalização, que favorece a interculturalidade da força de trabalho; (ii) às alterações na demografia das sociedades contemporânea com o crescente fluxo de migrações; e (iii) à própria alteração da demografia da mão de obra disponível para as empresas, visto que, depois da Segunda Guerra, houve um grande aumento no número de mulheres que adentraram no mercado de trabalho; e (iv) a uma cultura mais tolerante as diferenças intergrupais (CHANLAT; DAMERON, 2009).

Ocorre, porém, que mesmo entre esses que mantêm uma visão otimista acerca dos efeitos positivos da gestão diversidade, alguns apontam que há dificuldades na mensuração dos mencionados benefícios e concordam que a questão é controversa, clamando por estudos mais consistentes que evidenciem a relação entre a gestão da diversidade e os benefícios a ela atribuídos (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; IVANCEVICH; GILBERT, 2000). A própria multiplicidade das formas de diversidade, cada uma exigindo um tratamento específico por parte das organizações, é apontada como uma das dificuldades na hora de mensuração dos resultados dos programas (LEBRATY; GUÉRET-TALON, 2007).

Um valor que informa em maior ou menor grau a obra desses autores é o de que a gestão da diversidade representa um passo a diante dos programas de ação afirmativa. Acreditam que a ambição dessa última é muito limitada, visto que apenas requeria o comprometimento da organização com o recrutamento, retenção e promoção de minorias étnicas e mulheres (GILBERT; IVANCEVICH, 2000; FRIMOUSSE; PERETTI, 2007). Thomas Roosevelt – consultor de recursos humanos e escritor, a quem é creditada a autoria da expressão gestão da diversidade –, em seu livro “Além da raça e do gênero”, sugere que a utilização dessa visão limitada poderia resultar em uma transformação incompleta da organização (IVANCEVICH; GILBERT, 2000). A principal ideia é, então, a de garantir um clima organizacional positivo para que os resultados do empreendimento sejam alcançados, o que a literatura chama de *business case for diversity management*.

Na literatura estrangeira, os estudiosos da corrente principal não são os únicos a tratar desse tema. Em contraposição se levantam teóricos críticos, que desafiam os principais métodos e pressupostos daquela corrente. São de duas naturezas as críticas efetuadas, as primeiras dizem respeito aos métodos usados nos estudos *mainstream*. Depois, são criticados os fundamentos ideológicos sobre os quais repousam os principais argumentos daqueles autores.

No que diz respeito aos estudos sobre a gestão da diversidade, os críticos propõem a utilização de modelos analíticos mais consistentes com a natureza dos fenômenos que estão sendo estudados. Assim, sugerem a introdução de abordagens mais políticas e históricas, que tomem em consideração questões como as desigualdades sociais, dominação, e pós-colonialismo (por exemplo, LORBIECKI; JACK, 2000; WRENCH, 2005).

Quanto aos fundamentos ideológicos, argumentam que o discurso da gestão da diversidade falha em pontos tão distintos como: (i) não tomar em consideração o problema das desigualdades estruturais, como o racismo e a desigualdade de gênero, reduzindo tais diferenças históricas a apenas mais uma entre tantas outras (GREENE et al, 2005; WRENCH, 2005); (ii) não oferecer direção para solucionar esses problemas sociais tão básicos

(ÖZBILGIN, 2005); (iii) ter como foco de análise não as diferenças entre os grupos sociais, mas entre os indivíduos (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999; GREENE; KIRTON; WRENCH, 2005); (iv) apegar-se cegamente ao discurso de o processo de seleção deve ser baseado no mérito, sem questionar se isso é de fato possível (GRÖSCHL; DOHERTY, 1999); (v) basear-se na mesma ideologia neoliberal que caracteriza os estudos organizacionais (HUMPHRIES; GRICE, 1995; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010); e (vi) Diluir os esforços dos grupos que lutam por igualdade, além de desviar a atenção dos empregadores de obrigação legal e social relacionadas aos princípios de igualdade de tratamento e da não discriminação (ÖZBILGIN, 2005).

Deve-se ressaltar, no entanto, que nem todos os pesquisadores da corrente principal argumentam que os programas de gestão da diversidade devam desconsiderar questões ligadas à desigualdade social, alguns se juntam aos críticos, propondo que a gestão da diversidade não deveria deixar de lados questões relacionadas à justiça social (GILBERT; IVANCEVICH, 2001). Outros argumentam mesmo que os dois ideais podem coexistir e que as organizações devem buscar alcançar conjuntamente os dois objetivos (CHO; MOR BARAK, 2008; TOMLINSON; SCHWABENLAND, 2010), abraçando uma definição mais ampla da gestão da diversidade que incorpora tanto a visão do *business case* como a de justiça social (ver CORNELIUS et al, apud KIRTON; GREENE; DEAN, 2007: 1979): 1979).

#### ***A natureza da diferença entre os membros de determinada organização***

Essa é uma questão que merece maior atenção. Özbilgin (2005), em uma excelente revisão da literatura dedicada ao tema, propõe que as diferenças sejam analisadas a partir de duas categorias, a diferença real e a diferença imaginada (socialmente construída). Assim, se indaga o que, de fato, poderia ser considerada uma diferença real e o que poderia ser classificado como uma diferença imaginada. Argumenta que essas distintas formas de diferenças devem ser tratadas de modo diverso. O autor ressalta que, no que diz respeito a semelhanças e diferenças, a questão filosófica sobre essência versus construção social deve ser mais bem explorada, uma vez que um dos grandes problemas que as sociedades modernas enfrentam é o da legitimação de diferenças intergrupais, que não são de fato reais, mas imaginadas, assumidas, socialmente construídas.

A esse respeito, os estudiosos classificados como *mainstream* geralmente argumentam que definições de diferença baseadas apenas nas questões de pertença a grupos sociais específicos e igualdade social falham em reconhecer a heterogeneidade existente entre os membros de grupos e essencializam a diferença imaginada (ARREDONDO, 1996 apud DALE, 1997). Por essa razão, defendem que são as diferenças individuais, de personalidade que contam para um programa de gestão da diversidade.

Já, os mais críticos desafiam essa perspectiva, questionando se as diferenças pessoais podem mesmo ser consideradas qualidades essenciais de cada indivíduo, ou se denotam comportamentos e modo de ver o mundo a ele imputado, dada a sua condição social e econômica, ao lugar que ocupa na sociedade. Segundo esse ponto de vista, a diferença seria uma qualidade adquirida pelo indivíduo por meio do seu grupo social e, assim sendo, determinada pelo tempo e espaço em que vive (ÖZBILGIN, 2005).

Wrench (2005, p. 81), resume bem o sentimento dos autores críticos a esse respeito. Para o autor, nas sociedades em que a desigualdade é historicamente estruturada em relações sociais e de emprego – e nas quais determinados grupos têm sido contínua e sistematicamente confinados nas posições menos privilegiadas e de mais baixos salários no mercado de trabalho – as desigualdades estruturadas entre os grupos, em matéria de educação e de emprego,

simplesmente persistem ao longo do tempo. O autor argumenta que, nesses casos, somente políticas de ação afirmativa (ou positiva) irão mudar esse quadro. Rejeita, dessa forma, as abordagens que celebram a gestão da diversidade, uma vez que baseados apenas nas diferenças individuais sem tomar em consideração questões relacionadas a pertença grupal. Questiona qual é a vantagem de se comemorar uma cultura organizacional diversa, quando os efeitos de longo prazo de uma exclusão histórica impedem que uma minoria sub-representada esteja pronta para usufruir das oportunidades de ingressar, ou ascender profissionalmente, em uma organização que valoriza a “diversidade”. Nesse sentido, Kelly e Dobbin (1998) demonstram em estudos metodologicamente muito consistentes que, com relação à inclusão de minorias étnicas do mercado de trabalho e a ampliação de oportunidades para ascensão profissional de mulheres brancas.

### ***Rumo a uma nova agenda de pesquisa***

Diante do acalorado debate, estudiosos de ambas as correntes, mas especialmente os críticos, vêm sugerindo uma nova agenda para a pesquisa sobre a gestão da diversidade. Propõem novas metodologias para a os estudos sobre o tema. Muitas dessas propostas são convergentes, especialmente ao destacar que as análises sobre gestão da diversidade não devem deixar de considerar o contexto institucional em que a organização está inserida (por exemplo, KIRTON; GREENE; DEAN, 2007; KAMNENOU 2007; WRECH 2005; SYED; ÖZBILGIN 2009; SYED; KRAMAR 2010). Com isso destacam que a gestão da diversidade deve considerar não apenas as diferenças individuais de cada ser humano, mas também as diferenças sociais, de gênero e etnicorraciais. Ou seja, deve estar preocupada com as questões de justiça social e buscar para os seus quadros pessoas dos mais diferentes grupos sociais e etnicorraciais. Partem do princípio de que programas de gestão da diversidade são mais efetivos quando há, no ambiente externo à organização, constrangimentos – como políticas públicas – e algum tipo de suporte – como é foi o caso da *Equal Employment Commission*, nos EUA, por exemplo – que visem a assegurar a igualdade de oportunidade para todos os grupos que formam determinada sociedade (KELLY; DOBBIN, 1998; SYED; ÖZBILGIN 2009).

Syed e Özbilgin (2009) vão mais longe, ao propor um modelo de análise multidimensional, em que o sentido atribuído à diversidade não seja determinado apenas ou por fatores de único nível de análise (que considerem apenas o nível organizacional ou o nível institucional), como ocorre com os estudos atuais. Os autores argumentam que as análises baseadas em apenas um desses planos não conseguem capturar a interação entre o que é igualdade no nível estrutural com o que isso representa no nível da ação individual, ou seja, como o que está no plano macro determina e é determinado pela ação individual. Assim, propõem um modelo de análise da gestão da diversidade que tome em consideração fatores de três níveis: (i) o macro-nacional, por meio dos quais serão examinadas as estruturas e as instituições nacionais, por exemplo, leis, relações interorganizacionais, restrições religiosas e relações de gênero e raça da sociedade em que a organização está inserida; (ii) o meso-organizacional, que permitiram a investigação dos processos, ritos e rotinas organizacionais, das regras de comportamentos, das relações de gênero e raça que se estabelece no interior dessas entidades. Aqui, os autores argumentam que a ausência de tradição igualitária no trabalho pode significar que as relações em nível meso, reproduzem práticas discriminatórias existente no contexto institucional; e finalmente (iii) o micro-individual, que favorece o exame de questões relacionadas ao indivíduo, como motivação e força para afetar processos de mudança organizacional, o que, os autores destacam, são fenômenos influenciados pelo gênero e raça do indivíduo.



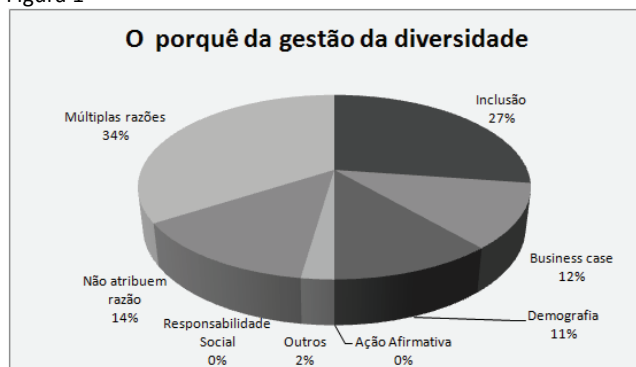
Ao propor o modelo, os autores ratificam a ideia de que cada organização deve formular seu próprio programa de gestão da diversidade, uma vez que são entes distintos e estão situadas em diferentes contextos sociais. Mas, ao mesmo, tempo oferecem uma possibilidade de análise mais abrangente do que as tinham sido propostas até então.

### III. Resultados

O primeiro ponto a ser examinado diz respeito à forma como os autores concebem a gestão da diversidade e dos princípios que partem quando se propõem a pesquisar fenômenos relativos ao tema. O que se percebe desde o início é que os próprios pesquisadores não têm muita clareza sobre o significado da expressão gestão da diversidade e “reclamam” da pouca produção acadêmica dedicada ao tema (por exemplo, HANASHIRO; GODOY, 2004). Ressaltam que as práticas de diversidade vêm ganhando relevância crescente nas organizações do país, mas que o mesmo desenvolvimento não é refletido no campo teórico (PEREIRA; HANASHIRO, 2009). Dessa forma, como será demonstrado abaixo, uma parte significativa das pesquisas brasileiras da amostra analisada se dedica a investigar o sentimento de determinados grupos com relação ao tema, buscando entender melhor que sentidos esses grupos envolvidos com as práticas de gestão da diversidade imputam ao tema (por exemplo, SILVA; LUNA, 2004; IRIGARY, 2007; SILVEIRA, 2009).

Apesar dessa imprecisão conceitual, geralmente os autores atribuem uma razão que justifique o seu interesse no tema, mesmo que de modo indireto. Entre as razões mencionadas, encontram-se as seguintes: (i) porque as iniciativas de gestão da diversidade se prestam à inclusão de grupos discriminados ou sub-representados nas organizações/sociedade; (ii) porque tais programas trarão maior produtividade à organização (*business case*); (iii) porque tais práticas se fazem necessárias devido a fatores demográficos, entre outros, como demonstra a figura 1. Dentre os 44 artigos analisados, quinze justificam o interesse no tema por múltiplas razões, ou seja, pela questão da inclusão e por, pelo menos, mais uma das demais razões apresentadas na figura 1. Doze o fizeram exclusivamente com base na ideia da inclusão. Para esses, a preocupação de pesquisadores no tema se justifica pelo fato de a gestão da diversidade tratar de questões relacionadas a grupos discriminados na sociedade e/ou na organização. Razões demográficas, como a realidade de sociedades formadas por diferentes grupos sociais, especialmente nesta era da globalização, e os *business cases* foram argumentos apresentados em cinco diferentes artigos. Um dos artigos apresentou outras razões, que não as elencadas, para justificar a importância do tema e em seis deles não foi esboçada opinião a esse respeito.

Figura 1



No total, são 27 os artigos que fundamentam o interesse no tema com base no argumento de inclusão de grupos socialmente discriminados e/ou sub-representados nas organizações. Destes, três utilizam uma perspectiva ampla da questão, tratando de mais que um dos cinco grupos listados na figura 3. Entre os demais, 59% tratam das discriminações relativas ao gênero e de programas concebidos para a sua eliminação; 33%, referem-se à análise de programas destinados a pessoas com deficiência e os 8% restante tratam de programas destinados aos negros. A figura 3 desdobra os percentuais relativos a gênero, que se encontram agrupados na figura 2.

Um dos argumentos usados por Alves e Galeão (2004), na crítica que fazem às práticas de gestão da diversidade, é que a ideologia da democracia racial – que ainda informa a visão que muitos brasileiros nutrem a respeito das diferenças entre negros e brancos no Brasil (IPEA, 2007; CONCEIÇÃO, 2010) – impediria o sucesso daquelas práticas. Certamente, esse é o mesmo fator que justifica a baixa representatividade de estudos com essa temática no país (CONCEIÇÃO, 2009).

Figura 2

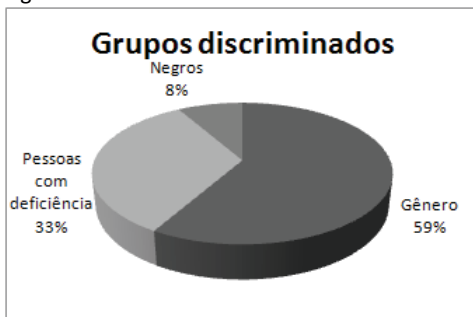
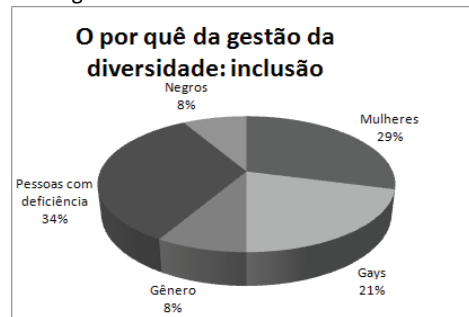


Figura 3



Como se vê na figura 1, ao contrário do que ocorre na literatura estrangeira revisada, no Brasil, o *business case* não se constitui em argumento *mainstream*. Essa percepção é reforçada pelo fato de que a maioria dos artigos analisados trata a questão da diferença entre as pessoas como um fenômeno de grupos. Ou seja, faz-se referência aos diferentes grupos humanos que formam uma sociedade, seja essa diferença baseada no gênero das pessoas, raça-etnia ou na portabilidade de deficiências. Assim, dos 44 artigos analisados, somente 13% abordam as diferenças como sendo algo apenas individual, sem tomar em consideração aspectos relacionados à pertença grupal, como ilustra a figura 4. Nesse sentido, vale a pena destacar que alguns autores apontam o caráter multidimensional da diversidade, como é o caso, de Fleury (2000) que, apesar de assumir a lógica do *business case*, argumenta que a diversidade deve ser estudada *no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou do indivíduo*.

Figura 4

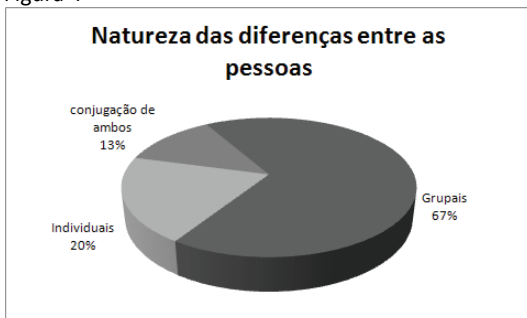


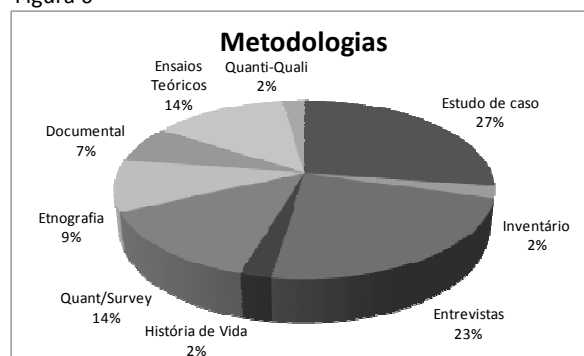
Figura 5



No que diz respeito ao tom do artigo, ou seja, se é crítico ou acrítico com relação à literatura referente ao tema, os estudos se mostraram muito pouco críticos. De fato, muitos deles desafiam algum aspecto não só da literatura, como também das práticas de gestão da diversidade que se dedicam a analisar. Um exemplo marcante do primeiro caso são os estudos que discordam os argumentos *business case*, contra-argumentando sobre as dificuldades de se gerenciar uma equipe formada por pessoas de diferentes *backgrounds* (HANASHIRO; GODOY, 2004; PEREIRA; HANASHIRO, 2009). Geralmente, os trabalhos que se dedicaram a analisar práticas de gestão da diversidade, assumem um tom normativo no final. Em geral, concluem que as práticas analisadas não conseguem atingir os objetivos a que se propunham e terminam recomendando práticas que poderiam ser mais efetivas (IRIGARAY, 2007; OLIVEIRA, 2007). Muitos poucos artigos, como demonstram a figura 5, desafiam os princípios mesmos em que se baseiam discursos e práticas de gestão da diversidade. Dos quarenta e quatro analisados apenas seis o fazem. Em sua crítica, Alves e Galeão (2004), argumentam, na mesma direção dos teóricos críticos da literatura internacional, que, para alcançar os objetivos de inclusão social, as políticas de ação afirmativa são mais apropriadas do que as práticas de gestão de diversidade e destacam o caráter funcional e apolítico desta última.

Uma vez identificada que uma das preocupações centrais dos textos nacionais era com o sentido que administradores e outros grupos envolvidos atribuíam às práticas de gestão da diversidade, procedeu-se também ao exame dos principais métodos de pesquisa utilizados nesses trabalhos, para que se pudesse inferir se a metodologia utilizada para a sua realização favoreceria ou não o atingimento desse objetivo. Assim, verificou-se que o método mais utilizado para a condução dessas pesquisas foi o estudo de caso. Como demonstra a figura 6, dos 44 artigos examinados, doze utilizaram essa metodologia. O estudo de caso é, de fato, o recurso mais recomendado para estudos que objetivem a compreensão dos fenômenos organizacionais, políticos e sociais complexos (YIN, 2001). A entrevista, que não poder ser considerada uma metodologia, mas um instrumento de coleta de dados, foi a segunda técnica de pesquisa mais utilizada na realização dos estudos. Em geral, os pesquisadores buscaram compreender o que significava a gestão da diversidade para seus entrevistados ou sentimento que nutriam em relação a essas práticas, como esse mesmo propósito também foram utilizados a técnica de *survey* e a etnografia. Ensaaios teóricos aparecem menos vezes, no universo pesquisado, foram encontrados apenas seis.

Figura 6



#### IV. Análise e Considerações Finais

O artigo buscou responder a perguntas como: de que assuntos os acadêmicos estrangeiros tratam quando se referem ao tema gestão da diversidade? E os brasileiros? Quais são as preocupações e perspectivas referentes ao que tem sido pesquisado e à direção que novos estudos devem tomar? Nesse sentido, o fato que mais chama a atenção é que existe pouco diálogo entre a literatura estrangeira e a nacional sobre o tema gestão da diversidade. Tal como os pesquisadores brasileiros, os estrangeiros também reconhecem a imprecisão da referida expressão. Porém, esses últimos atribuíram sentido próprio a ela. A amostra utilizada no presente estudo mostrou que, no caso brasileiro, o uso do conceito de “gestão da diversidade” ainda é incipiente. Além disso, os estudos internacionais mostram que os pesquisadores da *mainstream* se uniram aos profissionais de recursos humanos para estabelecer os parâmetros que sustentam as práticas de gestão da diversidade nas organizações. O mesmo não pode ser dito com relação aos pesquisadores brasileiros, que com seu trabalhos buscam entender os significados que os grupos organizacionais atribuem à expressão “gestão da diversidade”.

No caso internacional, os estudiosos críticos também participam do debate, desafiando os pressupostos teóricos sobre os quais se baseiam os estudos da corrente principal. Avocam para si a tarefa de não apenas criticar os argumentos da *mainstream*, mas também de oferecer alternativas teóricas fundamentadas em pesquisas empíricas e princípios éticos.

Não se poder dizer, no entanto, que os autores nacionais não se referenciem à literatura internacional. Diferentemente, o fazem, mas têm outros objetos de preocupação e assim não estabelecem um diálogo com aqueles. Apesar do recorrente discurso da globalização e do reconhecimento de que problema da gestão da diversidade é um fenômeno mundial, não se estabelece um debate nos termos em a questão se apresenta no exterior. Uma possível explicação é o pressuposto de que no Brasil se vive em uma sociedade multicultural e com democracia racial.

Poder-se-ia sugerir uma nova agenda para pesquisas futuras sobre o tema no Brasil. Uma agenda que considerasse uma aproximação do debate estabelecido no país com aquele se verifica no exterior, uma vez que uma possível forma de interpretação desta discussão é a de que o conceito de diversidade não é unidimensional. Ao contrário, as diferenças entre os grupos humanos seriam determinadas por fatores multidimensionais, quais sejam: aqueles de âmbito macro-nacional; os de ordem meso-organizacional e mesmo os de ordem micro-individual/grupal.

#### V. Referências bibliográficas

ALVES, M. A. E GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas da FGV (RAE)**, vol. 44, n.º 3, p. 20-29, 2004.

CHANLAT, J. F.; DAMERON, S. **Management et diversité: Lignes de tension et perspectives**. Encontro Internacional da Diversidade, Corte, França, 2009.

CHROBOT-MASON, D. ; et al. Illuminating cross-cultural leadership challenge: when identity groups collide. **Journal of Resource Management**, vol. 18, nº 11, p. 2011-2036, 2007.

CHO, S; MOR BARAK, M. E. Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: a study of organizational commitment and job performance among Korean employees. **Administration in Social Science**, vol. 32, n. ° 4, p. 100-126, 2008.

CONCEIÇÃO, E. B. Superando as desigualdades raciais: Uma análise das principais políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, vol. 15, nº. 56, p. 85-108, 2010.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, vol. 5, nº 3, p. 45-56, 1991.

DALE, K. Revisão do Livro: Successful diversity management initiatives: a blueprint for planning and implementation (de Patricia Arredondo, 1996). **Industrial Relations Journal**, 1997.

DAMERON, S.; JOFFRE, O. The good and the bad: the impact of diversity management on cooperative relationships. **Journal of Resource Management**, vol. 18, nº 11, p. 2037-2056, 2007.

DE RUDDER, V. ; VOUREC'H, F. Les discriminations raciste dans les monde du travail. *In De la question sociale à la question raciale? Représenter la société française*. Paris : La Découverte, 2006.

DWORKIN, R. **Sovereign Virtue: The theory and practice of equality**. London: Harvard University Press, capítulo 11.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, nº 3, p. 18-25, 2000.

FRIMOUSSE, S.; PERETTI, J. M. La diversité ou la dialectique du semblable et du différent. **Revue Management et Avenir**, vol. 14, p 105-118, 2007.

GILBERT, J. A.; IVANCEVICH, J. M. Effects of diversity management on attachment. **Journal of Applied Social Psychology**, vol. 31, nº 7, p. 1331-1349, 2001.

GREENE, A. M.; KIRTON, G.; WRENCH, J. Trade union perspective on diversity management: A comparison of the UK and Denmark. **Journal of Industrial Relations**, vol. 11, nº 2, p. 179-196, 2005.

GRÖSCHL, S.; DOHERTY, L. Diversity management in practice. **International Journal of Contemporary Hospitality**, vol. 11, nº 6, p. 262-268, 1999.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. *In: Anais XXVIII ENANPAD*, Curitiba, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, J. B. C. Ser ou Não ser Favorável às Práticas de Diversidade: Eis a Questão. *In: Anais XXXII ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R.C de. O Efeito da Diversidade no Desempenho dos Times de Trabalho: um *Trade-off* entre Homogeneidade e Heterogeneidade? *In: Anais XXXII ENANPAD*, Brasília, 2005.

HEALY, G.; OIKELOME, F. A global link between national diversity policies? The case of the migration of Nigeria physicians to UK and USA. **Journal of Resource Management**, vol. 18, nº 11, p. 1917-1993, 2007.

HUMPHRIES, M.; GRICE, S. Equal employment opportunity and the management of diversity: A global discourse of assimilation? **Journal of Organizational Change Management**, vol. 8, nº 5, p. 17-32, 1995.

IRIGARAY, H. A. R. Estratégia de Sobrevivência dos *Gays* no Ambiente de Trabalho. *In: Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2007.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J.A. Diversity management time to new approach. **Public Personnel Management**, nº. 29, p. 75-91, 2000.

KAMENOU, N. Methodological considerations in conducting research across gender, ‘race’, ethnicity and culture: A challenge to context specific in diversity research methods. **Journal of Resource Management**, vol. 18, nº 11, p. 1995-2010, 2007.

KELLY, E.; DOBBIN, F. How affirmative action became diversity management: employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. **American Behavioral Scientist**, nº. 41, p. 960-984, 1998.

KIRTON, G.; GREENE, A. M.; DEAN, D. British diversity professionals as change agents – radical, tempered radicals or liberal reformers? **Journal of Resource Management**, vol. 18, nº 11, p. 1979-1994, 2007.

LEBRATY, J.; GUÉRET-TALON, L. Management stratégique de la diversité : du gadget pour DHR à une nouvelle philosophie du management. **Sciences da la Gestion**, vol. 64, p. 347-364, 2007.

LEROUX, E; FRIMOUSSE, S.; PERETTI, J. M. La diversité des hommes au sein des forces de vente., **Revue Management et Avenir**, vol. 18, p. 163-177, 2008.

LORBIECKI, A.; JACK, G. Critical turns in the evolution of diversity management. **British Academy of Management**, vol. 11, special Issue, p. 17-31, 2000.

LUNA, D.; SILVA, R. de F. C. da. Diversidade cultural: a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. *In: Anais XXVIII ENANPAD*, Curitiba, 2004.

NAFF K. C.; KELLOUGH J. E. Ensuring Employment Equity: Are Federal Diversity Programs Making a Difference. **International Journal of Public Administration**, vol. 26, nº. 12, p. 1307-1336, 2003.

NISHII, L. H.; ÖZBILGIN, M. Global diversity management: towards a conceptual framework. **Journal of Resource Management**, vol. 18, nº 11, p. 1883-1894, 2007.

OLIVEIRA, J.S. Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizações brasileiras. *In: Anais XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro, 2007.

ÖZBILGIN, M. ‘Global’ diversity management: The case of automobile manufacturing companies in Japan”, Paper presented at the **Japan Institute for Labor Policy and Training**, Tokyo, 2005.

SILVEIRA, N. S. P. da. Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta. *In: Anais XXXIII ENANPAD*, São Paulo, 2009.

SILVEIRA, N. S. P. da.; HANASHIRO, D.M.M. Similaridade e Dissimilaridade entre Superiores e Subordinados e suas Implicações para a Qualidade da Relação Diádica. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 13, nº 1, p. 117-135, 2009.

SIPPOLA, A.; SMALE, A. The global integration of diversity management; a longitudinal case study. **Journal of Resource Management**, vol. 18, nº 11, p. 1895-1916, 2007.

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. A relational framework for international transfer of diversity management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 20, nº 12, p. 2435-2453, 2009.

SYED, J.; KRAMAR, R. What is the Australian model for managing cultural diversity? **Personal Review**, vol. 39, nº1, p. 96-115, 2010

TOMLINSON, F.; SCHWABENLAND, C. Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. **Organization**, vol. 17, nº 101, p. 101-121, 2010.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M.P; BRAGA LACOMBE, B. M; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas** [online], vol.43, n.1, pp. 1-18, 2003.

WRENCH, J. Diversity management can be bad for you. **Race & Class**, vol. 46, nº 3, p. 73-84, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.<sup>a</sup> ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>i</sup> Ou Equal Employment Opportunity. No caso do mercado de trabalho, eram chamadas de Affirmative Action, as políticas direcionadas ao setor público, as direcionadas ao setor privado eram chamadas Equal Employment Opportunity (KELLY; DOBBIN, 1998). Aqui ambas serão chamadas de Ação Afirmativa.

<sup>ii</sup> Como a busca foi realizada para os anos de 2000 em diante, o resultado indica que a questão da gestão da diversidade apenas passou a aparecer nos EnAnpads a partir do ano 2004.

<sup>iii</sup> A consulta nos anais dos EnEOs foram realizadas para os seis anos em que ocorreu o evento(2000, 2002, 2004, 2006 , 2008 e 2010).

---

<sup>iv</sup> O EnGPR é um evento recente da ANPAD, tendo ocorrido, até a presente data, apenas duas edições, 2007 e 2009.

<sup>v</sup> Observe-se que, no caso dos encontros da ANPAD, a busca foi também realizada nos anais dos Encontros de Gestão Pública e Governança (EnAPG), mas não foram encontradas publicações sobre o tema. Referências também não foram encontradas na RAUSP nem na RAP. E algumas das referências encontradas na RAE e na RAC eram réplicas de estudos apresentados nos encontros da ANPAD.