

# **GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS MELHORES EMPRESAS PARA MULHERES TRABALHAREM: INVESTIGAÇÃO A PARTIR DAS PRÁTICAS DIVULGADAS**

**MARCIO TEIXEIRA BASTOS**

Centro Universitário da FEI  
prof.marciobastos@hotmail.com

**EDSON SADAÓ IIZUKA**

Centro Universitário da FEI  
edsonsadao@gmail.com

## **Área Temática: Estudos Organizacionais**

### **GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS MELHORES EMPRESAS PARA MULHERES TRABALHAREM: INVESTIGAÇÃO A PARTIR DAS PRÁTICAS DIVULGADAS**

#### **RESUMO**

Este trabalho objetiva apresentar o diálogo teórico que abarca o conceito de diversidade e como esta é entendida pelas melhores empresas para as mulheres trabalharem, presentes na pesquisa publicada no Guia Você S.A. – Exame, entre os anos de 2003 e 2007 e nas empresas presentes na publicação da Revista Harvard Business Review Brasil de 2013 por implementarem boas práticas de gestão da diversidade. Para isso foi elaborada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, por meio do levantamento e análise de artigos acadêmicos, dissertações, livros e documentos tratando de diversidade. Foi realizado também um levantamento através dos websites das empresas para investigação do tratamento dessas organizações à diversidade presente. Busca-se a validação dessa pesquisa através da comparação dos resultados aqui alcançados, com os de outras duas publicações sob essa mesma temática. Os resultados da pesquisa sugerem um amplo conjunto de aspectos formando o constructo de diversidade, na academia e na compreensão do tema pelas organizações. Observa-se uma relevante referência à identidade, vinda da academia e observada no tratamento das organizações às questões ligadas a diversidade. E ainda, que o êxito das práticas de gestão da diversidade pode vir fundamentalmente, das iniciativas das organizações em ir além do cumprimento das políticas de ações afirmativas.

**Palavras-Chave:** Diversidade. Gestão da Diversidade. Práticas Organizacionais.

#### **ABSTRACT**

This work proposes to investigate about the theoretical dialogue that embraces the concept of diversity and how this concept is understood by the best companies for women to work, in the present research published in the “Guia Você S A – Exame” between the years 2003 and 2007 and in the companies at publication of the journal Harvard Business Review Brazil (September/2013) by implementing best practices in diversity management. For it was drawn initially a literature search through the collection and analysis of scholarly articles, dissertations, books and documents dealing with diversity. A survey was also conducted on the websites of the companies to investigate the treatment of these organizations to this diversity. It is expected still to validate this research by comparing the results achieved here, with two other publications on the same subject. The survey results suggest a wide range of aspects forming the construct of diversity in academia and understanding of the topic by organizations. There is a relevant reference to identity, coming from academia and organizations observed in the treatment of the issues of diversity. And still, that successful management practices of diversity may fundamentally, the initiatives of organizations to go beyond compliance with affirmative action policies.

**Keywords:** Diversity. Diversity Management. Organizational practices.

## 1. INTRODUÇÃO

A diversidade é observada, em sua essência, em qualquer ambiente onde se destacam aspectos que se apresentam de maneira diferente de um padrão considerado normal num parâmetro estatístico, ou seja, o atributo que aparece com maior frequência (MARTINEZ, 2013). Nessa mesma ótica, Triandis (1996 apud HANASHIRO; GODOY, 2004) afirma que, “a diversidade é um fenômeno socialmente construído, pois o que se caracteriza como diverso em uma cultura pode não ter o mesmo significado em outras categorias sociais cujas relações de poder são diferentes”. Pode-se entender então, que a diversidade sempre esteve presente na história da humanidade, uma vez que costumes e culturas de determinados grupos, pessoas ou nações não são necessariamente os mesmos em lugares diferentes.

Entretanto, o tema diversidade vem ganhando relevância a partir da década de 1960, nos EUA, com as políticas de Ação Afirmativa, voltadas aos participantes pertencentes às chamadas minorias (negros, índios, portadores de deficiência e mulheres, por exemplo), como também ocorreu no Canadá, em 1986, o *Employed Equity Act* e o *Federal Contractors Program* e em outros países. Posteriormente, as organizações norte-americanas, em resposta às políticas de ações afirmativas, passaram também a ter a iniciativa de gerenciarem as questões voltadas a diversidade, pela crença no incremento de vantagem competitiva, além de entenderem que os resultados dessas práticas seriam mais justos do que os programas de ações afirmativas regulamentados pelo governo (THOMAS, 2000).

Nesse contexto, pode-se entender a gestão da diversidade, de uma maneira geral, como sendo um conjunto de medidas que a organização implementa em suas políticas de gestão, para que os atributos de um indivíduo, ou grupo, sejam utilizados e devidamente administrados para melhorar o próprio desempenho organizacional, proporcionando vantagem competitiva, e para garantir condições de equidade de oportunidades aos participantes dessa empresa (THOMAS, 2000; ALVES ; GALEÃO-SILVA, 2004).

Considerando a diversidade no Brasil, os principais estudos indicam que o tema começou a ser tratado mais enfaticamente na década de 1990 (ALVES ; GALEÃO-SILVA, 2004), ainda se apresentando de uma maneira muito delicada a questão do tratamento das minorias dentro das organizações brasileiras, isto por conta do reflexo de uma sociedade contraditória (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), onde o acesso à educação e às oportunidades de empregos (sobretudo em posições hierarquicamente elevadas) acaba sendo determinado por fatores como gênero, raça, classe social, orientação sexual, existência de alguma necessidade especial, idade, entre outros fatores.

Diante do exposto, este estudo trata da diversidade, observando o qual é o entendimento das organizações acerca do que vem a ser diversidade, a partir do que estas empresas divulgam em seus *web sites*, bem como uma apresentação da bibliografia acerca do tema, com a pretensão de investigar as seguintes questões de pesquisa: Qual é o diálogo teórico atual que abarca o tema diversidade, bem como os aspectos que permeiam o assunto? E como as organizações tidas como as melhores para as mulheres trabalharem compreendem diversidade?

Nesse sentido, essa pesquisa traz uma revisão bibliográfica a respeito do tema diversidade, através de um levantamento em artigos publicados nos eventos ANPAD, entre 1999 e 2012, dissertações, livros e documentos. Dando continuidade, apresenta-se uma investigação nas empresas tidas como as melhores empresas para as mulheres trabalharem (classificadas nas publicações da revista Exame entre 2003 e 2007 e na revista Harvard Business Review Brasil de Setembro de 2013), realizada através da observação dos conteúdos divulgados nos *websites* dessas empresas, objetivando identificar o que essas organizações entendem como diversidade. E por fim, apresenta-se uma comparação com outras duas pesquisas de relevância sob o tema diversidade, além das considerações finais do estudo.

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é apresentar o diálogo teórico acerca dos principais aspectos que circundam o constructo de diversidade nas organizações. Em complemento, objetiva-se compreender como as empresas entendem diversidade, de acordo com o que divulgam em seus *websites*, sendo utilizadas como foco de investigação nessa pesquisa, as empresas tidas como as melhores para as mulheres trabalharem.

## 2 DIVERSIDADE NA LITERATURA ACADÊMICA

Entre as conceituações mais amplas sobre diversidade, pode-se destacar a de Thomas (1991 apud NKOMO; COX JR., 1999, p. 334-335):

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (Thomas, apud Nkomo e Cox Jr., 1999, p. 334-335).

No entanto, Gómez-Mejía (1998 apud HANASHIRO, GODOY; CARVALHO, 2004) chama a atenção para a necessidade de se fazer uma distinção entre fontes de diversidade e diversidade em si, sugerindo que as fontes de diversidade referem-se às variações individuais como raça, gênero, idade, religião, entre outras, enquanto o conceito de diversidade varia de acordo com a opção teórica dos autores. Ainda nesse contexto, o autor alerta que, ao confundir a fonte de diversidade com o conceito em si pode-se inferir conclusões sobre uma determinada pessoa simplesmente baseado nas características genéricas do seu grupo. Para o autor, diversidade refere-se às características humanas que fazem pessoas diferentes umas das outras (GOMEZ-MEJÍA, 1998 apud HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004).

Sob a ótica das fontes de diversidade, Loden e Rosener (1991) consideram para sua definição a ideia de que a diversidade é constituída pela dimensão primária (idade, etnia, gênero, habilidades, qualidades físicas e raça), formada pelas diferenças humanas cuja natureza não se pode modificar e que exercem um impacto relevante na socialização inicial do indivíduo e, dimensão secundária (*background* educacional, localização geográfica, renda, estado civil, crenças religiosas, entre outras) formada pelas diferenças humanas que são mutáveis, ou seja, podem ser modificadas, adquiridas ou descartadas durante a vida de um indivíduo, (LODEN; ROSENER, 1991).

Já na visão de Jackson e Ruderman (1996 apud HANASHIRO; GODOY, 2004), as variáveis que compõem o conceito de diversidade são apresentadas pela diversidade demográfica (baseada em gênero, etnia, idade), diversidade psicológica (baseada em valores, crenças e conhecimento) e diversidade organizacional (baseada em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico).

Apresentando uma revisão dos artigos sobre gestão da diversidade entre os anos de 1990 e 1995, Milliken e Martins (1996) sugerem a diversidade a partir de duas categorias básicas: atributos observáveis (raça, idade, por exemplo) e atributos subliminares (nível socioeconômico e nível educacional, por exemplo).

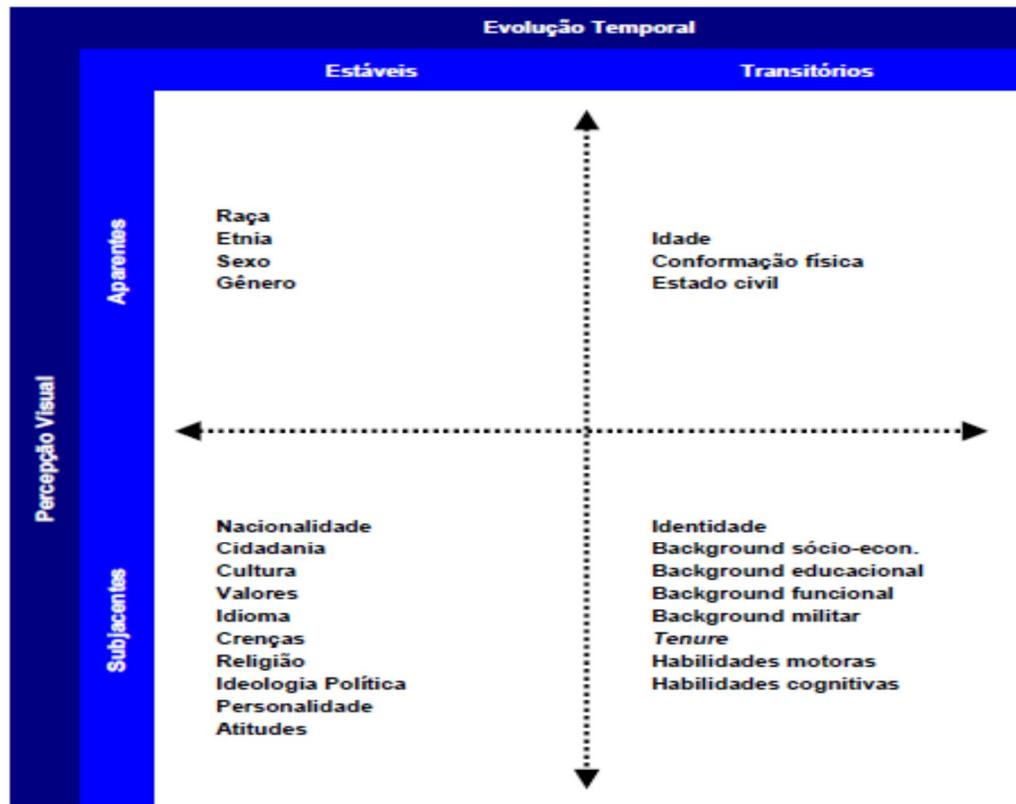
Fleury (2000, p.20) define diversidade cultural como sendo “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.” Em complemento, sugere que esse “*mix* de pessoas” integra grupos que coexistem num mesmo sistema.

Nessa linha de pensamento, porém em uma análise mais crítica, Alves e Galeão-Silva (2004, p.22) sugerem que a diversidade pode ser observada como “uma variedade de atributos

de indivíduos e grupos” e, partindo dessa perspectiva, complementam que as organizações devem se atentar às qualidades tanto dos seus funcionários quanto as dos seus consumidores.

Sob os olhares teóricos até aqui apresentados acerca de diversidade, pode-se ter uma indicação do quão complexo se mostra o assunto devido aos vários aspectos que o circundam. A própria contribuição por parte da academia no que diz respeito à gestão da diversidade ou ao tratamento das minorias (mulheres, negros, portadores de deficiência e homossexuais, por exemplo) por parte das organizações é permeada por essa grande complexidade, uma vez que para investigar a situação das minorias nas organizações é necessário se ater a uma variedade de aspectos que vão desde o entendimento do que vem a se traduzir por diversidade, até a identificação de como esses grupos tidos como minorias estão enquadrados nesse constructo.

Nesse sentido, Mendes (2005, p. 90) propõe o modelo chamado “Percepção Visual / Evolução Temporal (PVET)” que objetiva sistematizar o conceito de diversidade, agrupando elementos teóricos levantados pela investigação acadêmica sobre diversidade (nos principais periódicos internacionais) e as práticas voltadas à diversidade divulgadas pelas corporações investigadas (organizações com considerada evolução no tratamento do tema). Conforme quadro 01.



Quadro1: Matriz Percepção Visual / Evolução Temporal (PVET)  
 Fonte: Mendes, (2005, p.91)

Na dimensão “Percepção Visual, no eixo vertical, Mendes (2005) agrupa os atributos conforme a facilidade de percepção visual do observador, trazendo nos quadrantes superiores os atributos que podem ser observados visualmente (Etnia, Raça, Sexo e Gênero, por exemplo), e nos quadrantes inferiores os atributos cuja percepção visual do observador não se dá facilmente (Valores, Religião, Background educacional, por exemplo) (MENDES, 2005).

Na dimensão “Evolução Temporal”, no eixo horizontal, Mendes (2005) indica que os atributos podem ser classificados, nos quadrantes da esquerda, como estáveis (Nacionalidade

e raça, por exemplo), e nos quadrantes da direita esses atributos podem ser classificados como transitórios, entendendo que tais atributos podem variar com uma frequência maior no decorrer da vida de um indivíduo.

Uma vez apresentadas algumas das principais contribuições sobre o que compõe o conceito de diversidade, esta revisão continua a análise teórica acerca da temática de gestão da diversidade. No entanto, observa-se nos estudos sobre diversidade, um “percurso” existente entre as políticas de ações afirmativas e a gestão da diversidade pelas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY, 2004). Entendendo a relevância desses dois aspectos para avançar no entendimento do contexto de diversidade, apresenta-se a seguir, o “percurso” existente entre as políticas de ações afirmativas e a gestão da diversidade.

## **2.1 Da ação afirmativa à gestão da diversidade**

Nos Estados Unidos, a força dos movimentos pelos direitos civis, na década de 1960, contribuiu para as chamadas Leis de ações afirmativas, que proibiam qualquer forma de discriminação, além de estimular as empresas a utilizarem-se das políticas de ação afirmativa na contratação de seus empregados e a se comprometerem com a manutenção da situação em relação à diversidade em um patamar equilibrado, levando em consideração as diferenças existentes no mercado de trabalho, sob um olhar atento para os grupos tidos como minorias (por exemplo, negros, mulheres, hispanicos, indios, portadores de necessidades especiais) (FLEURY, 2000; ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

Pôde-se observar também, sob os mesmos moldes das Leis de ação afirmativa implementadas nos Estados Unidos, o “Employment Equity Act” e o “Federal Contractors Program”, regulamentados no Canadá em 1986, objetivando a ampliação do espaço nas organizações para as chamadas minorias. De igual maneira, observou-se a existência de outros programas de Ação Afirmativa, como nos países da União Europeia (com questões relacionadas ao multiculturalismo) e na África do Sul, combatendo a discriminação racial, que se encontra presente historicamente no país desde o regime de “Apartheid” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Nesse sentido, os objetivos dessas políticas de ação afirmativa acabam tendo o caráter reparatório, uma vez que acabam agindo com medidas para garantir condições de igualdade aos grupos ou indivíduos discriminados e historicamente desfavorecidos.

No entanto, começaram a surgir os trabalhos defendendo uma ideia inclinada à substituição das políticas de ação afirmativa, como a concepção de Thomas (2000), defendendo que as organizações podem e devem gerenciar as diferenças e os grupos existentes, definindo e implementando políticas que partissem das iniciativas delas próprias, baseadas na crença de que o implemento de práticas organizacionais para a gestão da diversidade poderia contribuir para a geração de vantagem competitiva para a empresa, além de serem socialmente mais justas do que as políticas de ações afirmativas, uma vez que dispor-se-iam à melhoria e igualdade para todos e não só para o grupo das minorias (THOMAS, 2000).

Pode-se entender que, num contexto geral, a gestão da diversidade veio como uma resposta organizacional à crescente diversificação da força de trabalho e para atender as necessidades de competitividade (FLEURY, 2000). Para tanto, ao administrar a diversidade, a empresa opta pela adoção de medidas administrativas que contribuam para que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 2000; EASLEY, 2001; FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

### **3 A GESTÃO DA DIVERSIDADE NA LITERATURA ACADÊMICA**

Pereira e Hanashiro (2007) sustentam que as organizações podem trabalhar a diversidade presente em seus ambientes, partindo de duas perspectivas:

- a) Gestão da diversidade com foco na dissolução das diferenças, partindo do pressuposto de que todos na organização têm as mesmas condições e oportunidades, independente de suas características e histórico de vida.
- b) Gestão da diversidade com foco na valorização das diferenças, partindo da premissa de que as pessoas pertencem e representam determinados grupos sociais, trazendo automaticamente, comportamentos e valores oriundos desse grupo.

Sobre as duas perspectivas citadas, Martinez (2013) defende que essas não atendem a complexidade demandada pela gestão da diversidade presente nas organizações, uma vez que elas acabam encarcerando as diferenças ao negá-las (na dissolução das diferenças) ou ao rotulá-las (na valorização das diferenças). Dessa forma, a expressão das singularidades dos trabalhadores acaba sendo inibida ou desestimulada, repercutindo então de maneira negativa tanto para a pessoa como para o grupo, além da própria organização (MARTINEZ, 2013).

Ainda partindo da observação dessas duas perspectivas, Martinez (2013) sugere que pode-se recorrer a uma terceira, onde a organização entende que existem as diferenças e subjetividades, contudo as respeita (sem querer dissolvê-las), bem como respeita que existam as identidades dos grupos, que por sua vez são representados por pessoas que carregam tal singularidade, proporcionando um ambiente em que, segundo Cox (2001) e Thomas Jr. (2010 apud MARTINEZ, 2013, p.46), “todas as pessoas possam interagir com outras culturas respeitadas as idiosincrasias.”

Também propondo uma estrutura conceitual para a gestão da diversidade, Dass e Parker (1999) apresentam uma abordagem relacionando a gestão da diversidade em uma organização ao grau de pressão, às perspectivas dos gestores (atitudes), às prioridades e às respostas estratégicas, sugerindo que e a relação de todos esses fatores acaba determinando a maneira de implementação da gestão da diversidade, além de indicarem que a implementação das iniciativas de gestão diversidade não depende apenas das pressões que esta exerce sobre a organização, das perspectivas e das respostas estratégicas, mas também do grau de prioridade com que se apresenta a diversidade para a organização.

Nesse contexto Hanashiro e Godoy (2004) sustentam que a gestão da diversidade requer um estágio de maturidade por parte da organização, em relação ao tratamento dos aspectos que envolvem a diversidade, além de envolver também de uma mudança na cultura organizacional. Para os autores, a gestão da diversidade em si está ligada diretamente ao conceito de diversidade.

### **4 A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL: As questões dos portadores de deficiência, dos negros e das mulheres.**

No Brasil, o tema “Gestão da Diversidade” ainda é pouco explorado, seja pela literatura, ainda incipiente, ou seja pela efetividade das ações das empresas em relação à aplicabilidade da gestão da diversidade nas organizações como fonte de vantagem competitiva (FLEURY 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; HANASHIRO; GODOY, 2004).

Fleury (2000) sugere que o contato com a diversidade por parte das organizações brasileiras surge em meio aos processos de mudança, vivenciados pelas empresas no ambiente de alta competitividade dos anos 90, aparecendo principalmente em empresas subsidiárias de multinacionais americanas, devido às pressões das matrizes em multiplicar as práticas de gestão da diversidade já implementadas em seu país de origem, não sendo observada a origem em dispositivos legais, como as ações afirmativas ocorridas nos Estados Unidos e Canadá.

Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) argumentam que as temáticas de diversidade e ação afirmativa chegaram ao Brasil num momento em que o cenário de desigualdade social era gritante. Os autores sustentam que a questão racial no Brasil tem um componente ideológico, componente este que acaba dificultando um olhar mais crítico acerca da diversidade e sua gestão. Por ser o Brasil um país heterogêneo, miscigenado, que vivenciou a influência de vários fluxos imigratórios desde sua formação (FLEURY, 2000), pode-se apresentar por conta disso uma falsa ideia de um país sem preconceitos, ou tolerante às diferenças. Nesse sentido, Fleury (2000, p.19), argumenta:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso. Mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial.

Nesse contexto, pode-se observar que o Brasil, mesmo avançando economicamente e estando cada vez mais presente entre as principais potências mundiais em termos de economia, ainda apresenta um cenário de grande desigualdade social (PERFIL..., 2010), o que acaba refletindo na realidade organizacional.

No tocante às políticas voltadas ao incentivo à participação das mulheres no mercado de trabalho, por exemplo, nota-se entre as 500 maiores empresas brasileiras que, em média, 54% dessas empresas não possuem nenhuma política de incentivo à participação da mulher em cargos das empresas, com 39,5% apresentando alguma ação pontual específica e 6,5% apresentando políticas com metas definidas voltadas à participação da mulher na empresa (PERFIL..., 2010). Quando considerada a participação das mulheres em cargos executivos das maiores empresas brasileiras segundo pesquisa realizada pelo Instituto ETHOS em 2010, é de 13,7%, o que no caso da mulher negra é ainda mais marcante, onde se apresentam “seis negras (todas pardas) entre as 119 mulheres ou os 1.162 diretores, negros e não negros, de ambos os sexos” (PERFIL..., 2010, p.11). Ainda na mesma pesquisa, já no quadro funcional, a participação das mulheres sobe para 31% frente os 63,9% dos homens, mostrando que quanto mais elevada a posição, menor é a participação das mulheres, nas maiores empresas brasileiras, mesmo estas representando 51,3% da população e 43,9% da população economicamente ativa. No tocante ao nível de instrução, segundo (PERFIL..., 2010, p.12): “as mulheres têm um número médio de anos de estudo (7,4) superior ao dos homens (7) e são maioria (54,8%) entre os brasileiros que atingiram pelo menos 11 anos de estudo”.

Dessa forma, pode-se observar que nas maiores empresas presentes no Brasil, em vários setores de trabalho, a mulher ainda está longe de ter o tratamento em pé de igualdade ao trabalhador masculino (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007). Consta-se que a mulher alcançou e vem alcançando funções, cargos, posições hierárquicas nas organizações, sob o preço de estudarem mais, teoricamente se capacitarem mais e ainda vencerem barreiras como a da discriminação para se firmarem em uma organização. Entretanto, cabe mencionar que tal participação nas posições de prestígio, bem como as oportunidades dadas ainda são muito tímidas.

No que se refere ao incentivo à participação de negros, o estudo apresentou que 67,5% das 500 maiores empresas brasileiras não possuem nenhuma ação voltada para esse fim, 28,25% das empresas apresentam alguma ação específica de incentivo à participação dos negros e 4,25% com alguma política definida para a participação de negros no quadro de colaboradores (PERFIL..., 2010).

Segundo Oliveira (2007), a questão da diversidade no Brasil demonstra a dificuldade das organizações em trabalhar e desenvolver políticas direcionadas ao tratamento dos negros nas organizações, dificuldade essa que é reflexo da sociedade, que até reconhece a existência de discriminação racial, contudo não assume um posicionamento efetivo para combater essa situação. A autora defende ainda que reconhecimento da questão dos negros no Brasil, bem

como a promoção da diversidade étnica e o desenvolvimento de práticas efetivas voltadas ao tratamento dos negros nas organizações é um processo que demanda amadurecimento da sociedade brasileira e o enfrentamento das organizações em relação à realidade presente (OLIVEIRA, 2007).

Considerando-se as políticas de ações de incentivo à participação de portadores de deficiência no público interno das 500 maiores empresas brasileiras apresentam-se, em média, 44% das empresas que não possuem nenhuma política nesse sentido, 30,75% com alguma ação pontual a respeito e 25,25% com metas e políticas definidas de incentivo à participação de pessoas com necessidades especiais no público interno da empresa.

O Brasil contempla em sua população, cerca de 14,5 % de pessoas com deficiência (PERFIL..., 2010). Entretanto, se verificada a participação desses indivíduos nas organizações brasileiras, percebe-se que os portadores de deficiência representam uma participação de 1,5% no quadro funcional, 0,6% no nível de supervisão, 0,4% na gerência e 1,3% no executivo (PERFIL..., 2010). Dessa forma, pode-se entender que a situação dos portadores de deficiência no Brasil, mesmo com algumas políticas de ação afirmativa direcionadas para esse fim, ainda caminha a passos muito lentos, onde se observa um despreparo das organizações em sua maioria, tanto no cumprimento das determinações legais em relação ao tratamento dos portadores de deficiência, quanto nas iniciativas por parte das empresas em respeitar essa questão e promover a inserção dos portadores de deficiência no quadro de colaboradores.

Assim, considerando dos resultados apresentados, pode-se observar ainda um alto nível de desigualdade, que demanda de ações urgentes de tratamento da diversidade por parte das organizações, para melhoria do quadro brasileiro nesse contexto. Essa desigualdade observada segue em paralelo com a própria evolução do entendimento da diversidade no cenário nacional. Em face disso, pode-se sugerir que a melhoria desses números, relacionados ao tratamento das minorias nas organizações, envolve o entendimento da diversidade, das fontes da diversidade e seus impactos, partindo posteriormente para o estabelecimento de políticas de gestão da diversidade que abordem com eficiência essa realidade, se fazendo presente fundamentalmente a participação das empresas nesse sentido.

## **5 METODOLOGIA**

Partindo da ideia de que uma investigação científica está atrelada a um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p.26) para que os objetivos sejam atingidos, a metodologia para essa pesquisa se desenhou da seguinte forma:

Considerando que, da observação de casos reais ocorridos nas organizações identificadas pode resultar uma generalização em relação às práticas de gestão da diversidade, optou-se pelo método indutivo, visto que o conhecimento proporcionado nessa pesquisa está fundamentado na experiência obtida pelos atores desse estudo (GIL, 1999; LAKATOS, 1999).

Assim, a metodologia qualitativa emergiu como opção adequada para compreender a temática dessa pesquisa, realçando o aspecto humano envolvido, bem como seus significados para os indivíduos e a sociedade. Utilizando-se como amostra para o estudo um grupo pequeno de organizações de maneira intencional onde, através dos sentidos de observação do pesquisador, seja possível a explanação e compreensão propostas na pesquisa.

Dessa maneira, em relação à natureza da pesquisa e sua forma de abordagem, trata-se de uma Pesquisa aplicada e qualitativa, uma vez que não há a necessidade da utilização de métodos e técnicas estatísticas, e sendo o próprio ambiente destas organizações a fonte direta

para a coleta de dados, para possíveis aplicações práticas e até mesmo dirigidas à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses do contexto destas organizações.

Então, relacionado aos objetivos, apresenta-se uma pesquisa exploratória e aplicada e tem a finalidade prática de investigar nas organizações, a compreensão dessas sobre o tema diversidade.

Partindo então para os procedimentos técnicos, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica a partir de artigos acadêmicos, livros, dissertações, teses, revistas e outros materiais disponibilizados pela internet e que se relacionavam com a temática.

Também como parte dos procedimentos técnicos para este estudo, foi realizada uma investigação e análise dos dados das empresas para verificação das práticas divulgadas, relativas à gestão da diversidade, considerando basicamente sites das próprias empresas e publicações em revistas referentes a essas práticas de diversidade. Desta forma, a amostra utilizada foi do tipo não-probabilística e intencional, escolhendo para o estudo, as organizações pertencentes ao ranking das melhores empresas para as mulheres trabalharem, publicado na Revista Exame-Você SA de 2003 a 2007 e as empresas divulgadas como as melhores para mulheres trabalharem na Revista Harvard Business Review Brasil (de Setembro de 2013), elegendo as empresas com base nas políticas divulgadas acerca de Gestão da Diversidade.

## **6 DIVERSIDADE NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

A investigação do que abarca o constructo diversidade no entendimento das organizações é um dos pilares desse estudo. E para cumprir esse objetivo, este capítulo traz uma apresentação da pesquisa realizada através da observação das políticas de gestão da diversidade divulgadas nos websites de oito empresas: quatro empresas classificadas nas publicações da Revista Exame, realizadas entre 2003 e 2007, como as melhores empresas para mulheres trabalharem e outras quatro presentes na pesquisa publicada na Harvard Business Review Brasil (HBR) pelos autores Groysberg e Connolly (2013), que entrevistaram os CEOs de empresas reconhecidas por terem alavancado a diversidade focada em gênero com sucesso (entre 24 CEOs entrevistados a HBR destacou 4 e as empresas dirigidas por esses foram escolhidas para compor essa pesquisa).

Para tanto, o critério para a adoção das empresas para compor essa pesquisa foi a escolha de empresas que fossem reconhecidas pelas práticas de gestão da diversidade. Nesse sentido, optou-se pelas empresas presentes nas listas das Melhores Empresas para as Mulheres trabalharem em todas as cinco publicações da Revista Exame (entre os anos de 2003 e 2007), entendendo que, se as listas trazem as empresas com as melhores políticas direcionadas às mulheres em cada ano, as empresas que aparecem na maioria das listas contemplam as com melhores práticas; resultando quatro empresas (dentre 90 listadas e analisadas) com participação em todas as cinco edições (Accor, Magazine Luiza, SERASA e UNIMED Vales do Taquari e Rio Pardo). Da mesma forma, optou-se pelas organizações destacadas na publicação da Harvard Business Review Brasil por serem empresas reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade e inclusão; resultando também quatro empresas destacadas na HBR (Avon, Mastercard, Merck e Nissan).

Desse modo, essa parte da pesquisa apresenta o que pôde ser observado nas oito organizações (entre as noventa pesquisadas), no que se refere às práticas de gestão da diversidade, identificando o que é divulgado, bem como o discurso dessas empresas em relação às suas práticas

## 7 ANÁLISES

Nessa etapa da pesquisa pretende-se apresentar as considerações acerca do que se pôde observar nas organizações investigadas em relação ao tratamento destas às questões ligadas a diversidade e como essas empresas compreendem o tema, além de trazer uma comparação dos resultados obtidos nessa pesquisa com os resultados apresentados em outras duas pesquisas anteriores, sendo uma de Mendes (2005) e outra de Martinez (2013).

### 7.1 Considerações sobre as práticas observadas

Partindo da apresentação das práticas de gestão da diversidade divulgadas pelas empresas, pode-se observar que todas elas convergem para um entendimento da diversidade como um conjunto amplo, formado por aspectos que giram em torno de: raça, gênero, religião, portadores de deficiência, idade, cultura e costumes, orientação sexual, etnia, ideologia política e experiência acadêmica. Nesse caso, as organizações se aproximam da academia ao considerar que a diversidade pode redundar de um conjunto amplo de elementos, e até pode apresentar-se de maneira diferente em uma ou outra empresa.

Em complemento, observou-se que os aspectos gênero e raça são considerados em todas as empresas observadas como variáveis presentes no entendimento sobre diversidade, mostrando-se substancialmente relevantes.

Em relação à motivação das empresas observadas para se gerenciar a diversidade presente, pode-se notar que a maioria delas entende que a gestão da diversidade pode, simultaneamente, trazer vantagem competitiva e proporcionar também uma contribuição maior para justiça social. Sendo que duas das empresas observadas entendem a gestão da diversidade exclusivamente como uma questão de justiça social. Por outro lado, três empresas observadas entendem a gestão da diversidade exclusivamente como fonte de vantagem competitiva.

Considerando o foco das práticas de gestão da diversidade direcionadas para as minorias, sobretudo para as mulheres, divulgadas pelas empresas pesquisadas, pode-se observar que a maioria direciona esforços para proporcionar uma melhor qualidade de vida, contribuir para cuidados em relação à saúde, auxílio para as funcionárias que são mães, além da preocupação de algumas empresas em proporcionar para as funcionárias uma possibilidade de equilibrar a vida profissional com a rotina diária de ser mãe e esposa. Ainda sobre as práticas de gestão da diversidade focadas em gênero, destaca-se a observação da divulgação por parte de cinco, das oito observadas, de práticas voltadas ao desenvolvimento profissional das mulheres presentes em seus quadros de funcionários, sendo esta uma prática de considerável impacto, uma vez que atua diretamente no alcance da mulher às posições de liderança e aos cargos de maior prestígio.

Cabe ainda ressaltar que, conforme se confirma na academia, acaba existindo também por parte das organizações uma relevante referência à identidade ao se tratar da diversidade. Observa-se nesse sentido, que as políticas de gestão da diversidade acabam sendo direcionada para os grupos, levando em consideração na maioria das vezes, fatores como a história e a cultura, ou seja, a maioria das práticas observadas através dos discursos institucionais levam em consideração as singularidades do indivíduo e, por conseguinte do grupo ao qual este faz parte. O que acaba aproximando, nesse contexto a visão acadêmica das práticas organizacionais.

O quadro 2 resume as práticas de gestão da diversidade divulgadas pelas empresas que figuraram nas publicações da Revista Exame e na pesquisa apresentada na Harvard Business Review Brasil.

<b>Empresa</b>	<b>Conceito de Diversidade</b>	<b>Motivação para Gestão da Diversidade</b>	<b>Foco das práticas de Gestão da Diversidade</b>
<b>Accor</b>	Raça, gênero, religião, opção sexual, classe econômica, condições físicas	Vantagem competitiva, Justiça Social	Ambiente de trabalho justo Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Avon</b>	Raça, gênero, etnia e orientação sexual	Vantagem Competitiva, Justiça Social	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Magazine Luiza</b>	Raça, gênero, portadores de deficiência, idade, cultura e costumes	Justiça Social, Vantagem Competitiva	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Combate à violência contra mulheres, crianças e adolescentes Desenvolvimento de carreira. Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Mastercard</b>	Raça, gênero, etnia, orientação sexual e idade	Vantagem Competitiva	Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Merck</b>	Raça, gênero, cor, nacionalidade, idade, religião, orientação sexual e portadores de deficiência	Vantagem Competitiva	Ambiente de trabalho justo
<b>Nissan</b>	Raça, gênero, etnia, idade, estilo de vida, cultura e experiência acadêmica.	Vantagem Competitiva	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães Desenvolvimento Profissional e de Carreira
<b>Serasa Experian</b>	Raça, etnia, gênero, religião, classe social, idade, orientação sexual, capacidade física	Justiça Social	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães
<b>UNIMED VTRP</b>	Raça, ideologia política, orientação sexual, religião, idioma, faixa etária, incapacidade mental ou física e gênero	Justiça Social	Saúde, Qualidade de vida Auxílio para as mães

Quadro 2 - A Diversidade observada nas Organizações – Investigação das práticas divulgadas.

Fonte: Organizado pelo autor

## 7.2 Comparação dos resultados dessa pesquisa com os resultados obtidos em pesquisas anteriores

Apresenta-se agora uma comparação das percepções obtidas nessa pesquisa com os resultados de duas pesquisas anteriores. Para tanto se utiliza nessa comparação, os resultados apresentados na dissertação de mestrado de Rodrigo Hübner Mendes, sob orientação do Prof. Dr. Peter Spink, na Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo no ano de 2005, onde o autor elabora um retrato contendo uma revisão teórica realizada através da análise de artigos acadêmicos de grande impacto, publicados em grandes periódicos relacionados ao tema diversidade e uma investigação sobre as abordagens adotadas por organizações reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade, além de apresentar propostas de modelos conceituais para o entendimento da diversidade.

O outro trabalho utilizado como base para comparação foi a Tese de doutorado de Victor de la Paz Richarte Martinez, sob a orientação do Prof. Dr. André Luiz Fischer, na Universidade de São Paulo (USP) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, no ano de 2013, onde o autor traz um denso levantamento teórico sobre diversidade e os aspectos que circundam o tema, além de trazer também uma investigação junto a empresas brasileiras e espanholas referente a pratica dessas empresas frente a diversidade presente, focando mais especificamente na gestão de pessoas e grupos (microgestão de RH).

Para facilitar a comparação dos resultados obtidos nas pesquisas foi elaborado um quadro, como segue:

<b>Autor / Pesquisa</b>	<b>Questão de pesquisa e objetivos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Resultados</b>
<p>Bastos (2014), Centro Universitário da FEI</p> <p>Gestão da Diversidade nas melhores empresas para mulheres trabalharem: Investigação a partir das práticas divulgadas.</p> <p>A pesquisa traz como proposta a investigação a respeito do diálogo teórico que abarca o conceito de diversidade e como esse conceito é tratado pelas organizações.</p>	<p>a) Qual é o diálogo teórico atual que abarca o tema diversidade, bem como os aspectos que permeiam o assunto?</p> <p>b) Como as organizações tidas como as melhores para as mulheres trabalharem compreendem diversidade?</p> <p>Apresentar o Estado da Arte sobre diversidade nas organizações.</p> <p>Compreender como as empresas entendem diversidade, de acordo com o que divulgam em seus <i>websites</i>.</p>	<p>Qualitativa, envolvendo:</p> <p>a) revisão bibliográfica;</p> <p>b) análise de documentos públicos das empresas reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade; e</p> <p>c) comparação dos resultados obtidos com os resultados de pesquisas anteriores.</p>	<p>O conceito de diversidade na ótica das organizações vem permeado de vários elementos, acompanhando o diálogo acadêmico para esse constructo.</p> <p>A motivação das organizações para gerir a diversidade vem, em sua maioria, da possibilidade de atração de vantagem competitiva, com algumas mencionando questões de justiça social.</p> <p>A iniciativa da organização em ir além do cumprimento das políticas de ações afirmativas pode se apresentar de maneira fundamental para o sucesso das práticas de gestão da diversidade</p>
<p>Martinez (2013), Universidade de São Paulo (USP) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.</p> <p>Diversidade, Voz e Escuta nas Organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas.</p> <p>A Pesquisa buscou investigar como as empresas brasileiras e espanholas lidam com a diversidade e se a gestão de pessoas e grupos, com sistema de voz pode ser um componente significativo na gestão da diversidade.</p>	<p>a) Há espaço para se adotar o subsistema de voz organizacional, se os programas de diversidade nas organizações são feitos pelo RH e orientados pelas diretrizes da alta liderança?</p> <p>b) Se já existe, quais foram e são seus efeitos na organização, nos grupos e para as pessoas?</p> <p>c) Se não, por que até agora não aconteceu e qual a sua dificuldade?</p> <p>Analisar se, por meio da voz dos empregados e da gestão de pessoas e grupos, o campo da microgestão de RH colabora para que a gestão da diversidade promova um ambiente de inclusão e integração das pessoas no ambiente de trabalho.</p>	<p>Qualitativa, exploratória, sob o paradigma construtivista, envolvendo:</p> <p>a) revisão bibliográfica;</p> <p>b) entrevistas individuais e em grupos; e</p> <p>c) análise e observação de documentos corporativos.</p>	<p>A microgestão de RH pode colaborar com a efetividade das práticas organizacionais.</p> <p>Existe a necessidade da capacidade de escuta organizacional como componente de um sistema de voz que facilite o diálogo na empresa.</p> <p>O diálogo na empresa estimula a confiança e propicia melhor clima de trabalho para as pessoas na organização (MARTINEZ, 2013)</p>

<p>Mendes (2005), Fundação Getúlio Vargas -Escola de Administração de Empresas de São Paulo</p> <p>Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial</p> <p>A pesquisa buscou comparar as práticas organizacionais com a produção acadêmica acerca do tema diversidade.</p>	<p>Contribuir para o desenvolvimento de modelos conceituais sobre a diversidade humana nas organizações, capazes de abranger as diferentes perspectivas observadas na área acadêmica e na prática empresarial (MENDES, 2005).</p>	<p>Qualitativa, envolvendo três etapas: a) revisão bibliográfica; b) análise de documentos públicos de empresas de grande porte; e c) entrevistas com especialistas (MENDES, 2005).</p>	<p>Análises indicam ambiguidade: Relativa similaridade quanto ao conceito de diversidade, na academia e nas organizações.</p> <p>Distanciamento quanto aos impactos da promoção de um ambiente de trabalho mais heterogêneo. Acadêmicos concentram seus estudos na perspectiva de performance, estando a dimensão da justiça em segundo plano. As empresas dedicam atenção a tais dimensões. Adotam um discurso simplista sobre performance e negligenciam os potenciais problemas decorrentes da diversidade (MENDES, 2005).</p>
---	---	---	---

Quadro 3 - Comparação dos resultados com pesquisas anteriores  
Fonte: Organizado pelo autor

O quadro sintetizou as principais contribuições dessa pesquisa, bem como os resultados apresentados por Mendes (2005) e por Martinez (2013) no sentido de se compreender a gestão da diversidade e sua relação com as organizações.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado em alguns trechos nessa pesquisa, uma série de variáveis tem elevado a importância do tema diversidade, que se apresenta de maneira cada vez mais significativa num contexto social, dado as possibilidades de contatos das pessoas com novas culturas, novos costumes e comportamentos, além de outros fatores e, de igual maneira no ambiente organizacional, uma vez que este acaba refletindo, de certa forma, o contexto social onde a organização está inserida. Partindo desse cenário, as questões de pesquisa “Qual é o diálogo teórico atual que abarca o tema diversidade, bem como os aspectos que permeiam o assunto?” e “Como as organizações tidas como as melhores para as mulheres trabalharem compreendem diversidade?” nortearam essa pesquisa. E sob esse norte, os objetivos de apresentar o diálogo teórico acerca dos principais aspectos que circundam o constructo diversidade nas organizações, bem como o de compreender como as empresas entendem diversidade, de acordo com o que divulgam em seus *websites*, foram alcançados, uma vez que se apresentou a investigação teórica sintetizando o diálogo existente acerca do tema diversidade e relacionaram-se os entendimentos das organizações com relação a essa temática.

Dessa forma, partindo da proposta desse estudo de apresentar-se sob a triangulação envolvendo o levantamento do referencial teórico, a investigação e análise dos conteúdos divulgados nos *websites* das organizações reconhecidas por suas práticas de gestão da diversidade, além da comparação dos resultados obtidos nessa pesquisa com outras duas anteriores, pode-se concluir que essa dissertação contém aspectos convergentes com os apresentados por Mendes (2005) e por Martinez (2013).

Cabe ressaltar que se pode identificar tanto nessa pesquisa como nas duas anteriores a ampla variedade de aspectos quando se trata do constructo para o tema diversidade, tanto por parte da academia, como no entendimento desse tema por parte das organizações. Pode-se entender que, para a academia, o tema continua em constante evolução dado o grande número de aspectos envolvidos quando se fala de diversidade. Da mesma forma as organizações, sobretudo as que atuam com práticas em algum grau de envolvimento com as questões ligadas

a diversidade, compreendem um leque de diversos fatores quando tratada a temática da diversidade, o que leva a crer numa assimilação do que é entendido pela academia nesse sentido.

Ainda sobre a conceituação ampla de diversidade, e fazendo menção a uma das propostas dessa dissertação de apresentar o estado da arte sobre o tema, pode-se observar também como ponto de similaridade dessa pesquisa junto às outras duas, o fato da diversidade estar fortemente relacionada à identidade. E isso parece indicar um aspecto relevante no tema diversidade nas organizações, uma vez que a diversidade é marcada ou torna-se presente pela percepção visual das diferenças (MENDES, 2005), que por sua vez só é relativamente percebida quando um indivíduo ou grupo é identificado (MARTINEZ, 2013).

Por outro lado, essa pesquisa trouxe um conjunto de 90 empresas mapeadas (de onde foram eleitas as 8, que representam a amostra desse universo), o que indica a existência de diferentes práticas de gerenciar a diversidade presente, compondo uma espécie de mosaico de ações e iniciativas em prol da diversidade, conforme comparações. Essa pesquisa buscou contribuir com uma visão ampla e sistemática das práticas de diversidade.

A diversidade presente nas organizações brasileiras acaba refletindo, em parte, a situação social das minorias no Brasil, onde, por sua vez se observa a dificuldade em reverter ou melhorar esse cenário utilizando-se das políticas de ação afirmativas (como a lei de cotas para negros nas universidades, por exemplo). Contudo, pode-se entender que o poderio para avançar positivamente para um cenário social de respeito e valorização da diversidade se encontra exatamente nas organizações que podem, a partir de programas efetivos de gestão da diversidade, repercutir as boas práticas de tratamento da diversidade e contribuir com a diminuição da desigualdade (no caso do incentivo e valorização da mulher no mercado de trabalho, por exemplo).

Diante dessas considerações, pode-se entender que essa pesquisa traz contribuições tanto sob o ponto de vista acadêmico, apresentando-se como um esforço adicional neste campo de conhecimento, como sob o ponto de vista profissional, contribuindo através da expansão do conhecimento referente o tratamento do tema, entendendo que essa pesquisa pode esclarecer aspectos relevantes aos profissionais do mercado que atuam com a diversidade.

Como aspectos que se apresentam como limitações da presente pesquisa, podem-se assinalar o tempo e os recursos, o que fez com que a pesquisa cumprisse, em parte, com as expectativas iniciais. Nesse sentido, pode-se afirmar que com mais tempo e recursos a realização de entrevistas com especialistas seria de grande valia para essa pesquisa. E por fim, entende-se que o amadurecimento com relação ao tema diversidade poderia ter proporcionado um aprofundamento teórico adicional no desenvolvimento e desfecho dessa pesquisa.

Em complemento, entende-se que o tema diversidade pela complexidade que o envolve, apresenta algumas sugestões para pesquisas futuras, podendo estas partir dos resultados obtidos nessa pesquisa. Dessa forma, poder-se-ia investigar as práticas de diversidade relacionadas ao grau de pressão sofrido pelas organizações detentoras dessas práticas, ou ainda, estudos envolvendo os aspectos gênero e raça, como as práticas organizacionais e percepções das colaboradoras no que se refere à participação da mulher negra nas organizações.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Gardene Souza de, SIQUEIRA; Marcus Vinícius Soares. Diversidade Cultural no Trabalho: Os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 20-29. São Paulo, 2004.

COX JR, Taylor H. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. **Academy of Management Executive**, v.13, 68-80, 1999.

EASLEY, C. A. Developing, valuing and management diversity in the new millennium. **Organization Development Journal**, v. 19, p. 38-50, 2001.

FELLOWS, Amanda Zauli. **Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados: um estudo sobre igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens**. 167 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural – experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3. São Paulo, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROYSBERG, Boris; CONNOLLY, Katherine. Grandes Líderes que fazem o “mix” da diversidade funcionar. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 91, n. 9, p. 50-58, Set. 2013.

HANASHIRO, Darcy Mitiko; GODOY, Arilda Schmidt. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. D. **Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas**. III EnEO. Atibaia: Anais III EnEO, 2004.

JACKSON, S.E.; RUDERMAN, M.N. **Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace**. American Psychological Association, Washington, 1996.

LAKATOS, Imre. **Falsificação e Metodologia dos Programas de Investigação Científica**. Lisboa: Edições 70, 1999.

LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America**. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de caso em empresas brasileiras e espanholas.** 438 f. 2013. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial.** 105 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **The Academy of Management Review**; v. 21, n. 2, April, 1996, pp. 402-433.  
NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEEG, S.R. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 334 – 360

OLIVEIRA, Josiane Silva de. Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizações brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31.. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

PERFIL Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

**PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2003.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2004.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2005.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2006.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA 150 Melhores Empresas para você Trabalhar.** Exame, 2007.

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

\_\_\_\_\_. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 107-118, 1990.