

# Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão

## *Diversity in organizations: from affirmative actions to management process*

Jacinta Sidegum Renner\*  
Gisele Gomes\*\*

### Resumo

Este artigo objetiva analisar os conceitos de diversidade sob a ótica da administração e a transição da proposição de ação afirmativa para a gestão da diversidade nas organizações. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura de artigos publicados em periódicos. Apesar do contexto cultural diversificado da sociedade e das empresas, o tema é relativamente recente na agenda das organizações brasileiras. Compreende-se que a diversidade deixou de ser uma opção para as empresas, pois é considerada hoje um fator importante para o modelo de negócio em diversas organizações. Conviver com e entre as diferenças, seja de gênero, cor, religião ou classes, entre outras, é elemento de impacto nos resultados corporativos, gerando um negócio sustentável e com responsabilidade. Partindo da elaboração de um referencial teórico sobre a gestão da diversidade infere-se que o tema no Brasil e no mundo está em constante transformação sendo um campo fértil para estudos e publicações.

**Palavras-chave:** Diversidade. Ação afirmativa. Gestão.

---

\* Doutora e mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Ergonomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professora/pesquisadora do Programa (Doutorado e Mestrado) em Diversidade Cultural e Inclusão Social na Universidade Feevale, Brasil; E-mail: jacinta@feevale.br

\*\* Especialista em negócios internacionais - Universidade de Katowice na Polônia, Especialista em balanço de gênero nas organizações - INSEAD - Singapura e mestranda em Diversidade Cultural e Inclusão Social - Universidade Feevale, Brasil; E-mail: ggomes107@hotmail.com

## Abstract

This article aims to analyze the concepts of diversity from the perspective of administration and the transition from the proposition of affirmative action to the diversity management in the organizations. This is an exploratory research carried out through a systematic review of articles published in journals. Despite the diverse cultural context of society and companies, the theme is relatively recent on the agenda of Brazilian organizations. Diversity is no longer an option for companies, as it is now considered an important factor for the business model in several organizations. Living with and between differences, whether of gender, color, religion or classes, among others, is an element of impact on corporate results, generating a sustainable and responsible business. Starting from the elaboration of a theoretical reference on the management of diversity, it appears that the theme in Brazil and in the world is in constant transformation and that there are still few scientific publications on the theme, thus characterizing a fertile field for the development of studies and research. Based on the elaboration of a theoretical framework on the management of diversity, it appears that the theme in Brazil and in the world is constantly changing, being a fertile field for studies and publications.

**Keywords:** Diversity. Affirmative action. Management.

## 1 Introdução

O tema “diversidade” está em voga na atualidade e tem despertado interesse na pauta das discussões das sociedades complexas em suas mais diferentes esferas. As autoras Nunes e Schmidt (2020) atestam que, embora haja uma difusão em torno do assunto diversidade cultural, a origem de sua abordagem científica está incorporada ao campo disciplinar da antropologia, que busca compreender a cultura de forma abrangente, abarcando características tais como pluralidade, complexidade e multiplicidade. Cabe ressaltar que, enquanto fenômeno, a diversidade existe desde sempre e é inerente aos seres humanos, contudo o seu conceito tem se alterado e pode ser analisado na ótica de várias ciências. Portanto, é necessário explicitar qual é o tipo de diversidade de que se fala uma vez que o conceito por si só não está completo. Alguns autores definem diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes, dentro de um mesmo sistema social” (NKOMO; COX JR, 1999, p. 335) e, segundo Bavon (2019), diverso é todo ser humano que, por suas características, físicas ou não, se apresenta como diferente do modelo padrão que foi estabelecido pela sociedade em suas diferentes culturas.

O assunto diversidade também tem sido objeto de interesse e de estudo no mundo corporativo. Neste artigo, iremos analisar os conceitos de diversidade sob a ótica da administração e a transição da proposição de ação afirmativa para a gestão da diversidade nas organizações. As empresas, aqui também denominadas organizações, fazem parte da sociedade e desempenham um papel social, atuando no ambiente coletivo e comunitário. Sugere-se que uma boa gestão da diversidade de pessoas nas organizações conduziria a uma melhoria nos resultados financeiros das empresas tendo em vista um ambiente mais heterogêneo nos aspectos multicultural, de habilidades e de experiências (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A inclusão de grupos minorizados no quadro de gestão das empresas visa à implementação de práticas que gerem valor para o negócio e para os indivíduos, possibilitando uma visão mais ampla e assertiva do negócio, além de atender às questões de responsabilidade social e de sustentabilidade. O termo “minorizados” é apresentado por

Ferreira (2006) para substituir a denominação minorias. Essa troca visa acentuar a situação social, política e econômica de determinados grupos que, por exemplo, as mulheres e negros no Brasil, constituem a maior parcela demográfica da população e que, em termos numéricos, não são considerados minorias, mas que, no entanto, têm alguns direitos ignorados, em especial a ocupação de espaços de poder. Já a Sociologia utilizará o termo “minorias” para descrever os grupos da sociedade que não ocupam espaços de poder independentemente de sua representação demográfica na sociedade.

No âmbito corporativo, o tema da diversidade surgiu, sobretudo, na década de 1990, quando as empresas perceberam que teriam de estimular uma maior diversificação de pessoas, de perspectivas e de experiências de vida que dessem conta das transformações sociais em curso, e Alves e Galeão-Silva (2004) atestam que a gestão da diversidade nas organizações teve origem nas ações afirmativas. A premissa da ação afirmativa baseia-se na aceção de que há necessidade de ingerência política para reversão dos quadros de desigualdade observados em determinadas sociedades. Nessa perspectiva, compreende-se que as ações afirmativas são um conjunto de políticas públicas específicas destinadas a membros de grupos sociais atingidos por diversas formas de exclusão social aos quais é negado o tratamento igualitário no acesso e na obtenção de diversas oportunidades (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). No Brasil, o tema passou a ser discutido e trabalhado a partir de diretrizes de empresas multinacionais com operações no Brasil, com o intuito de aplicar políticas e boas práticas de gestão existentes em suas matrizes no exterior (FLEURY, 2000).

Segundo Chiavenato (2014), o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. Sendo assim, quando falamos de gestão da diversidade, referimo-nos à gestão da diversidade de pessoas e seus diferentes matizes culturais e bagagens humanas. Para o autor, ainda, não é possível dissociar o trabalho da própria existência das pessoas, de modo que empresas e pessoas acabam por viver intensamente uma relação de interdependência. Dessa forma, podemos descrever a gestão de pessoas como um processo no qual as pessoas usam suas capacidades a fim de manterem sua empregabilidade e as empresas buscam gerenciar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros.

Portanto, a partir do exposto até então, esse artigo objetiva analisar os conceitos de diversidade sob a ótica da administração, a transição da proposição de ação afirmativa para a gestão da diversidade e, por fim, como se dá a gestão da diversidade nas organizações e no Brasil com base em artigos oriundos de uma revisão sistemática.

## 2 A pesquisa e o método

Este artigo é decorrente de uma revisão sistemática da literatura de caráter exploratório, descritivo e bibliográfico. Seu objetivo principal esteve focado em ampliar o entendimento sobre o tema de modo a proporcionar conhecimento contextualizado, por meio de uma revisão de artigos científicos encontrados em bases de dados nacionais com qualificação reconhecida.

A estratégia de pesquisa baseou-se pela busca do assunto “diversidade” em duas instituições publicadoras constantes na SciELO: a Revista de Administração de Empresas – RAE, que é publicada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP); e a Revista de Administração Contemporânea – RAC, a qual é

publicada pela ANPAD e divulga artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos teórico-empíricos na área da Administração e das Ciências Contábeis.

A consulta à base de dados ocorreu no mês de setembro de 2019, objetivando o período de setembro de 2000 a setembro de 2019, e foram rastreadas referências com a palavra “diversidade”. Na sequência, foi realizada a leitura dos artigos visando a uma seleção com os seguintes critérios de inclusão: (a) ser artigo científico abordando o tema da diversidade nas organizações; (b) ter sido publicado no período de setembro de 2000 a setembro de 2019; (c) o conteúdo estar disponível em formato virtual, com texto integral e de forma gratuita; (d) estar redigido nos idiomas português ou espanhol. Como critérios de exclusão, foram eliminados os artigos que: (a) foram redigidos em inglês; (b) tratavam de diversidade apenas sob o recorte de pessoas com deficiência; (c) estudos fora do período eleito; (d) artigos em formatos de resenha e resumos de livro.

Os artigos selecionados foram submetidos a uma análise de conteúdo, segundo os métodos e técnicas desenvolvidos por Bardin (2011). Essa técnica prevê o estudo dos achados em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, ou seja, a inferência e interpretação.

Foram identificados nesta base de dados 14 artigos no total. Destes, 9 foram excluídos por não condizerem com os critérios de inclusão e cinco foram selecionados. Os cinco artigos selecionados foram estudados com a denominada função heurística que, segundo Bardin (2011), é uma análise de conteúdo que se propõe a enriquecer a tentativa exploratória, aumentando a propensão para a descoberta. Com o intuito de se levantar categorias temáticas sobre a questão da diversidade nesses periódicos, conjuntamente, foi realizada uma análise apresentando a quantidade de publicações por ano e em qual Estado brasileiro ocorreu a publicação. Um fator importante a destacar é que, ao usar o descritor organizações, no que tange à gestão da diversidade perante a questão da administração, o número de artigos foi relativamente escasso, indicando que há pouca discussão acadêmica e científica sobre o tema.

### **3 Análise dos resultados**

A partir do descritor “diversidade”, foram selecionados os cinco artigos apresentados na tabela 1 que atenderam aos critérios de inclusão de conteúdo com vistas à realização de revisão sistemática dos artigos científicos de 2000 a 2019.

Tabela 1 – Tabela de artigos

Título do artigo	Autores e ano de publicação	Local de publicação	Estado do autor
Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras.	FLEURY, 2000	RAE – SP	SP
A crítica da gestão da diversidade nas organizações.	ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004	RAE – SP	SP
Políticas de Diversidade nas organizações: uma questão de discurso?	SARAIVA; IRIGARAY, 2009	RAE – SP	MG/RJ
Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão.	PEREIRA; HANASHIRO, 2010	RAC – PR	SP
Diversidade do Conselho de Administração e a estrutura de capital	NISYAMA; NAKAMURA, 2018	RAE – SP	SP

Fonte: Elaborado pela autora

A revisão sistemática dos artigos científicos permitiu conhecer o contexto na qual eles foram publicados, traçar um paralelo com o tipo de publicação e as áreas interessadas pela temática, além de elencar quais as regiões do Brasil que mais publicam sobre o tema.

Identificou-se que quatro publicações foram realizadas em São Paulo e uma no Paraná. Todas as publicações foram realizadas em revistas científicas ligadas à área da Administração, observando-se que os autores dos referidos artigos são todos da região Sudeste do Brasil, sendo sete autores de São Paulo, um do Rio de Janeiro e um de Minas Gerais. Deve-se destacar que o endereço profissional dos autores são universidades como FGV- EASP, USP, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Insper, Universidade Grande Rio e Centro Universitário UNA e que ministram disciplinas ligadas à área de Administração. A partir desse contexto, foi possível depreender que os pesquisadores da região Sudeste investigam o tema diversidade nas organizações e levanta-se a hipótese de que o assunto suscite maior interesse na área de Administração e nos grandes centros, onde também estão localizadas empresas multinacionais de grande porte que foram precursoras do tema no Brasil.

Acredita-se que os movimentos de gestão de diversidade em curso na década de 1990 e sua consolidação acarretaram o interesse dos pesquisadores na década seguinte, ou seja, nos anos 2000. Nesta última década, apenas um artigo foi publicado em revistas científicas, embora o tema apareça como um dos mais buscados no Google e figure como uma tendência de busca. Averiguou-se, também, um crescente interesse em relação ao assunto por parte de inúmeras consultorias de negócios no Brasil e no mundo e de materiais não científicos publicados na internet.

A partir dos resultados encontrados e sob a perspectiva de Bardin (2011), a respeito das análises de conteúdo, os cinco artigos foram analisados minuciosamente e os achados, classificados em três categorias emergentes: (a) o conceito de diversidade; (b) a diversidade nas organizações; (c) a gestão da diversidade nas empresas brasileiras. Na sequência, apresentamos as principais contribuições conceituais de cada categoria.

## 4 Resultados

### A. O conceito de diversidade na administração

O assunto diversidade tem estado em pauta na sociedade e nas organizações empresariais nas últimas décadas e configura um tema significativamente abrangente. Acredita-se que o tema não seja apenas um modismo, mas sim uma demanda da sociedade que cada vez mais se admite como diversa. Vivemos em um mundo V.U.C.A., sigla em inglês criada pelo exército americano na década de 1090 usada para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) do mundo no qual vivemos. Diante desse cenário, a sociedade e as organizações precisam se adequar a fim de atender às demandas desse novo contexto, à qual a diversidade está intrinsecamente ligada (RODRIGUES, 2018).

Fleury (2000) define diversidade como a miscigenação de pessoas com identidades distintas que interagem no mesmo sistema social. O conceito se refere ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, a forma pela qual os indivíduos se percebem, com suas identidades visíveis e invisíveis. Sendo assim, “o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo” (FLEURY, 2000, p. 20), de modo que os paradigmas culturais que expressam valores e relações de poder devem ser considerados e analisados em todos as conjunturas. No excerto a seguir, descreve-se o conceito utilizado na área da administração.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história corporativa, formação educacional, função e à 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, 1991, p. 10)

As identidades social e a cultural, segundo Cox Jr. (1993), são afiliações pessoais que têm significativa influência nas experiências de vida das pessoas e se caracterizam como fatores cruciais. Ainda, o autor explicita por meio da teoria da identidade social, a questão da identidade individual como um autoconceito em termos psicológicos, que é parcialmente definida por várias afiliações de grupo. Por exemplo, ao responder à pergunta “Quem sou eu?”, um indivíduo pode dizer: (1) “sou uma pessoa curiosa” (característica individual); e (2) “sou cristão” (uma identidade de grupo). A identidade pessoal do indivíduo é altamente diferenciada e baseada em parte na associação em categorias sociais significativas, juntamente com o valor e a significância emocional atribuídos a essa associação. Cox Jr. (1993) enfatiza que o *eu* não é determinado apenas pelas identidades de grupo, mas que várias identidades de grupo desempenham um papel na maneira como nos definimos, bem como na maneira como os outros nos veem. Velho (2003) destaca que, nas sociedades complexas moderno-contemporâneas, a constituição de identidades ocorre por meio de um jogo intenso e dinâmico de papéis sociais que tem relação com experiências e interações distintas em função de contextos, situações e papéis diversos.

## **B. A diversidade nas organizações – da ação afirmativa à gestão da diversidade**

A diversidade deixou de ser uma opção para as empresas, pois é considerada, atualmente, um fator importante para o modelo de negócio em diversas organizações. Conviver com e entre as diferenças - seja de gênero, cor, religião ou classes, entre outras - é elemento de impacto nos resultados corporativos, gerando um negócio sustentável e com responsabilidade. As empresas têm outro papel fundamental, que é promover transformações relevantes que contribuam para a mudança dessa realidade, seja a partir de ações focadas em seu público interno ou pela atuação positiva nas suas relações com a cadeia de valor; seja por sua presença nas comunidades em que opera ou ao exercer influência positiva sobre outros públicos.

Em uma sociedade em que ainda não há equilíbrio entre os chamados grupos minorizados nos diferentes espaços de atuação (FERREIRA, 2006), barreiras culturais devem ser identificadas e corrigidas de modo a ampliar a escuta das vozes desses grupos e sua participação nos processos de decisão e na liderança das organizações. Um balanceamento harmonioso de diversidade em corporações é benéfico, pois agrega potencialidades de uma variada gama de pensamentos gerando melhores resultados dos pontos de vista econômico e social (BULGARELLI, 2016).

Em 2018, a consultoria americana McKinsey publicou um estudo denominado “A diversidade como alavanca de performance” (HUNT *et al.*, 2018), no qual apresenta dados que indicam as vantagens da inclusão e da diversidade nas organizações. Nesse estudo, é destacado o vínculo entre diversidade, que é definida como uma maior proporção de mulheres e uma composição étnica e cultural mais variada na liderança de grandes empresas, e performance financeira superior. Para Pereira e Hanashiro (2010), essa perspectiva se enquadraria na gestão da diversidade pautada na obtenção de ganhos, e apresentam as práticas de gestão da diversidade à sombra das atitudes. Assim, por meio de modelo teórico, contemplam quatro dimensões pautadas na atitude dos atores envolvidos, sendo elas: atitudes de aceitação, com base na justiça social e obtenção de ganhos; e atitudes de rejeição, pautadas na discriminação ou no receio ao estigma.

Para chegarmos a esse ponto, no qual debatemos a questão da gestão da diversidade nas empresas, houve um descaimento que gerou a migração não apenas do conceito, mas, sobretudo, das práticas de ação afirmativa para a gestão da diversidade. Saraiva e Irigaray (2009) assinalam que a década de 1980 trouxe à luz estudos sobre a diversidade nas empresas com o questionamento da visão hegemônica de que as diferenças dos indivíduos pouco influenciavam nas organizações. A partir dessas análises, os trabalhos passaram a apontar a necessidade da gestão da diversidade. Dessa forma, o tecnicismo inicial ligado à visão de homogeneidade com a qual as empresas lidavam com seus empregados passa a dar lugar a discursos e práticas empresariais alinhados a estratégias modernas visando a uma maior heterogeneidade. Alves e Galeão-Silva (2004) nos apresentam a concepção da ideologia tecnocrática que pretende deslocar a questão das desigualdades sociais do âmbito político para o de gestão de pessoas das empresas.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004), a história da diversidade nas organizações remonta aos anos 1960, quando os movimentos de defesa dos direitos civis norte-americanos

conseguiram aprovar leis que preconizavam a discriminação positiva das minorias. A partir de então, fez-se necessário reconhecer o preconceito como algo institucionalizado, de modo que, somente por meio de reformas institucionais, como a implementação de políticas de ação afirmativa, o preconceito poderia ser dirimido, pelo menos no que tange aos efeitos no mercado de trabalho. Conforme Fleury (2000), o *Affirmative Action* (em tradução livre, Ação Afirmativa), promulgado no final da década de 1960 como resposta à discriminação racial em empresas e instituições de ensino, trata-se de um conjunto de leis, políticas, diretrizes e de práticas administrativas destinadas a diminuir e a corrigir os efeitos de formas específicas de discriminação que incluem programas privados voluntários, obrigatórios e sancionados pelo governo americano. Os governos Kennedy e Johnson, de 1961 a 1968, introduziram leis, dentre as quais, o *Civil Rights Act*, em 1964, que proibiam as diversas agências governamentais de discriminarem seus candidatos a emprego com base na cor, na religião e na nacionalidade, estimulando-as para que usassem de ação afirmativa na contratação de seus empregados.

Nisiyama e Nakamura (2018) apresentam uma pesquisa na qual sugerem que uma maior diversidade nos Conselhos de Administração possibilita um melhor monitoramento em relação aos administradores e no desempenho gerencial. Por meio de análise de regressão, Nisiyama e Nakamura (2018) inferiram que há uma associação positiva e significativa entre o índice de diversidade dos Conselhos de Administração e a taxa de endividamento da empresa, pois permite uma política de investimentos e financiamentos mais competitiva.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), o primeiro trabalho de relevância a usar o termo “gestão da diversidade” foi o de R. Roosevelt Thomas (1990), em um artigo para a *Harvard Business Review*, que relatava a necessidade de substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade. Para o autor, seria necessário mudar a perspectiva da inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, uma vez que a ação afirmativa estaria contrariando o princípio da meritocracia e, dessa forma, não geraria exemplos para os jovens dos grupos discriminados se espelharem em sua carreira profissional, e as admissões ou promoções de membros desses grupos seriam percebidas como não merecidas por outros funcionários e também por jovens desses grupos. Os autores afirmam que a ação afirmativa representou uma ruptura na afirmação da discriminação nos Estados Unidos por incluir critérios de equidade onde só existia a divisão do trabalho. A partir de então, as empresas deveriam incluir nos procedimentos de recrutamento e seleção critérios não discriminatórios, uma vez que as empresas são consideradas instrumentos de modificação da sociedade. Na organização capitalista do trabalho, o papel dos indivíduos sempre esteve atrelado à sua utilidade para a reprodução do capital, para a qual não há diferença em termos étnicos, sexuais e religiosos, desde que produzam e consomam (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Em outros países, medidas contra a discriminação étnica e de gênero também têm sido igualmente implementadas. Na União Europeia, há leis que tratam de questões relativas ao multiculturalismo resultante dos fluxos migratórios, e, na África do Sul, as medidas objetivam desmontar formas discriminatórias herdadas do regime de *Apartheid* (HODGES-AEBERHARD, 1999; HUMAN, 1993; SCOTT, AMOS; SCOTT, 1998 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Quadro 1 – Ação afirmativa – gestão da diversidade

Váriaveis	Ação afirmativa	Gestão da diversidade
Grupos impactados	Minorias ou grupos minorizados, negros, mulheres e PCDs	Diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual e outros
Efeitos nas organizações	Imposição de cotas, pressões externas impactam os processo de recrutamento e seleção	Diversidade passa a ser vista como: vantagem competitiva, atração e retenção de funcionários mais talentosos, sensibilização novas culturas, potencial aumento da criatividade e da inovação das empresas, maior capacidade de resolução de problemas

Fonte: ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004

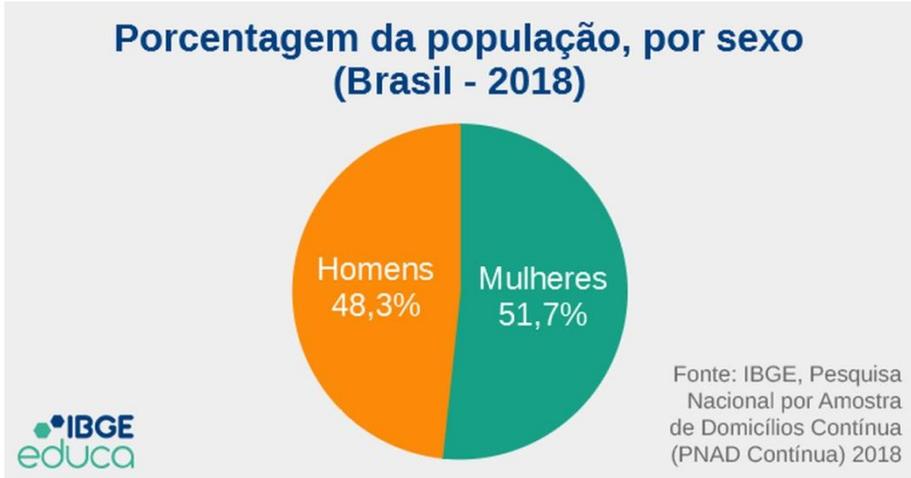
O quadro acima apresentado foi criado com base em informações e literatura de autores pioneiros a tratar do tema diversidade nas organizações tais como R. Roosevelt Thomas (1990), Stella Nkomo e Taylor Cox Jr. (1999), Taylor Cox Jr. (1993).

## C. A gestão da diversidade nas organizações brasileiras

A gestão da diversidade em empresas brasileiras é relativamente recente e data dos anos 1990 quando empresas multinacionais com unidades no Brasil tiveram de adaptar-se às políticas globais de sua matriz. Segundo Fleury (2000), o interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural é mais recente do que nos Estados Unidos e em países da Europa. Na contextualização histórica (FLEURY, 2000), apurou-se que, em 1996, foi criado o Programa Nacional de Direitos Humanos, visando à implementação de atos e declarações internacionais relacionados aos direitos humanos e contaram com a adesão brasileira. Uma delas é a Convenção 111 da OIT sobre a discriminação nas relações de emprego, ratificada pelo governo local em 1965. Foi somente em 1995 que o governo brasileiro solicitou cooperação técnica ao ILO por enfrentar acusações de representantes dos trabalhadores sobre o não cumprimento de compromissos assumidos pelas empresas.

É importante trazeremos neste contexto o perfil demográfico brasileiro. Segundo uma pesquisa do IBGE, a população brasileira é composta por 51,7% de mulheres e 48,3% de homens. Ainda, negros (pretos e pardos) eram a maioria da população brasileira em 2014, representando 53,6% da população, e os que se declaravam brancos, 45,5%.

Gráfico 1 – Porcentagem da população por sexo



Fonte: PNAD Contínua, 2018

Percebe-se que, diante desse cenário, é fundamental reconhecer a gestão da diversidade como um tema relevante e necessário nas empresas brasileiras e deve contemplar não apenas questões de gênero e questões étnico/raciais, mas também outros pilares da diversidade. Alves e Galeão-Silva (2004) nos trazem a proposição de que, no Brasil, há o chamado mito da democracia racial, que anuncia o Brasil como o país da convivência harmônica entre negros, brancos e índios e desprovido de discriminação racial. Contudo, dados do IBGE demonstram uma grande diferença salarial, social e econômica entre negros e brancos. Entende-se que o tema da desigualdade racial e de gênero tem sido objeto de intensa discussão no Brasil, levada adiante por grupos defensores dos negros, mulheres e homossexuais e que os debates ganham notoriedade por meio da mídia, mas que medidas governamentais concretas não têm sido tomadas (FLEURY, 2000). No que tange às políticas públicas, verificou-se que as medidas governamentais ainda são recentes e escassas e que esbarram em uma barreira cultural implícita que não reconhece o preconceito e as discriminações.

Saraiva e Irigaray (2009), em seu artigo, apresentaram dados e reflexões de um estudo de caso em um empresa brasileira no qual conferem hipóteses de que os discursos ligados à gestão da diversidade, embora corroborados por políticas organizacionais, nem sempre são fáceis de serem colocados em prática, pois esbarram nas atitudes dos funcionários. Pereira e Hanashiro (2010) discorrem que essas atitudes estão muitas vezes ligadas ao preconceito, o que atualmente abordamos, como vieses inconscientes ou, ainda, a ausência de senso coletivo. Assim, para esses autores, há um desafinamento entre os discursos apregoados e a prática efetiva da gestão da diversidade.

## 5 Considerações finais

O propósito do presente artigo foi verificar como ocorre a gestão da diversidade nas organizações e investigar os conceitos referentes ao tema diversidade na área de administração, bem como a forma como ocorreu a migração da ideia de ação afirmativa para gestão da diversidade. Verificou-se que o conceito de diversidade cultural é bastante amplo e se faz necessário definir o eixo temático do qual desejamos falar. Contudo, com as mudanças organizacionais em curso, diversos outros autores têm discutido e realizado contrapontos importantes em relação as primeiras teorias. Dessa forma, entende-se necessário e importante o debruçamento sobre o tema para a construção de conceitos mais atuais.

Ao realizar a busca bibliográfica, foi possível compreender que o termo mais utilizado atualmente é gestão da diversidade em detrimento do conceito de ação afirmativa. O uso do termo gestão, nesse caso, se apoia na evolução da ideia de ação afirmativa, pautada principalmente por resoluções governamentais, para o gerenciamento de pessoas nas organizações. Pode-se, também, aventar a hipótese de que no Brasil, como não houve algo politicamente institucionalizado, como o *Affirmative Action*, mencionado no artigo, as estratégias organizacionais têm sido de grande valia e necessárias.

Sendo assim, sugere-se que o tema seja objeto de pesquisas futuras com estudos de caso mais atuais e com apropriação de outras áreas - como a da saúde, da sociologia, da filosofia e outras - além de recortes específicos de acordo com os grupos minorizados, abrindo, assim, um leque de oportunidades de estudo.

## Referências

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. A gestão da diversidade nas organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAVON, A. Você realmente sabe o que significam diversidade e inclusão? LinkedIn. 11 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/você-realmente-sabe-o-que-significam-diversidade-e-inclusão-ana-bavon/>> Acesso em: 7 out. 2019

BULGARELLI, R. Diversidade. O que é e o que ela pode fazer pelos seus negócios. São Paulo: Amcham, 2016.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COX JR., T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett- Koehler, 1993.

FERREIRA, R. A. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. Revista USP, São Paulo, n. 69, p. 80-91, mar./maio 2006.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set. 2000.

HUNT, V; YEE, L.; PRINCE, S.; DIXON-FYLE, S. A diversidade como alavanca de performance. McKinsey & Company. Recurso eletrônico, 18 jan. 2018. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)> Acesso em: 8 jun. 2020.

NISIYAMA, E.K; NAKAMURA, W.T. Diversidade do Conselho de Administração e a estrutura de capital. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 58, n. 6, p. 551-563, nov./dez. 2018

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 334-335.

NUNES, M. F; SCHMIDT, S. P. Diversidade cultural e inclusão social. [recurso eletrônico] Organizadores: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. *Novo Hamburgo: Universidade Feevale*, 2020.

PEREIRA, J. B. C; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, jul./ago. 2010.

PNAD Contínua. Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios, 2018. IBGE. Educa. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em: 8 set. 2019.

RODRIGUES, V. Líder ágil, liderança VUCA: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. São Paulo: Casa do Editor, 2018.

SARAIVA, L. A. S; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

THOMAS, R. R. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: Amacom, 1991.

\_\_\_\_\_. From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, Cambridge, Harvard, p. 107-118, mar./apr. 1990.

VELHO, G. *Projeto e metamorfose: antropologia das sociedades complexas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.