

# Administração de Recursos Humanos e as Práticas de Diversidade nas Organizações: Um Estudo Exploratório-Descritivo

**Diego de Castro Vieira**

Especialista SENAI-SC

**Gustavo Lucas Alves**

Especialista Faculdade Grande Fortaleza

**Felipe de Faria Monaco**

Mestre UFSC

**Luciane Camilotti**

Pós-doutoranda UFSC

**Resumo:** Neste estudo buscou-se tratar de um tema em evidência no contexto da administração, a qual envolve práticas de diversidade no ambiente de trabalho das empresas. Para isso, procura-se compreender as implicações da introdução dessas práticas nas funções da administração de recursos humanos e na qualidade de vida das pessoas. É uma pesquisa teórico-empírica de natureza exploratório-descritiva com uma abordagem predominantemente qualitativa que privilegiou o estudo de caso realizado junto a quatro organizações localizadas na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados em fontes primárias por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas. Em termos práticos observou-se que as práticas de diversidade social geram implicações nas atividades da área de recursos humanos, especialmente no que se refere à conscientização dos funcionários e gestores para uma mudança cultural e comportamental visando à aceitação das diferenças, o desenvolvimento de treinamentos de sensibilização das pessoas e a adequação da estrutura física voltados ao atendimento das 'necessidades especiais'. Em síntese, constatou-se que as relações interpessoais, o clima organizacional e o ambiente de trabalho são afetados pela inclusão da gestão da diversidade no âmbito das organizações pesquisadas.

**Palavras-Chave:** Administração de Recursos Humanos; Gestão da Diversidade; Organizações.

## **Human Resources Management And Practices Of Diversity Management In Organizations: A Study.**

This study is addressed to a better understanding of human resources management involving practices of management of diversity in companies. Therefore, it seeks to understand the implications of introducing these practices in the human resource management in order to benefit the work living space. It is a theoretical and empirical research exploratory-descriptive with a predominantly qualitative approach that focused on the case study conducted with four organizations located in Florianópolis in the Santa Catarina state in Brazil. The data were collected from primary sources through the application of semi-structured interviews. In practical terms it was observed that the practical implications of social diversity generating activities in the area of human resources, especially with regard to the awareness of employees and managers for a cultural and behavioral change aimed at the acceptance of differences, the development of training awareness of people and the adequacy of physical infrastructure aimed at meeting the special needs. In short, it was found that interpersonal relationships, work environment are affected by the inclusion of diversity management in human resources within the organizations surveyed.

**Keywords:** Human Resource Management, Diversity Management, Organizations.

## **1 Introdução**

Em meio a uma série de elementos, as atividades de trabalho, sejam elas de caráter físico ou intelectual, tem como característica o exercício de uma ocupação, ofício ou profissão que permitem ao homem certa regularidade com a natureza. Nesse processo de regulação entre homem e natureza, o ser humano modifica sua concepção de mundo e o próprio significado atribuído ao trabalho. Em decorrência disso, não se trata apenas de diferentes noções que o trabalho pode representar ao ser humano, mas refere-se às mudanças em relação à construção da visão de mundo e suas implicações no significado do trabalho na vida das pessoas.

Essa transformação na concepção de trabalho e suas implicações nas diferentes esferas da vida fizeram com que em meio à sociedade industrial, muitos pesquisadores voltassem suas preocupações para um fenômeno importante: a diversidade social e a qualidade de vida no trabalho (QVT). Destaca-se, porém, que o tema enseja uma ampla gama de interpretações, dado que as próprias expressões – diversidade social e qualidade de vida no trabalho – são dotadas de grande elasticidade semântica (MONACO e GUIMARÃES, 2000; ROSEMBURG 2006). A escolha do tema partiu da constatação de que o assunto está sendo discutido em todos os setores de nossa sociedade, pois atualmente a questão da diversidade social e o papel da área de recursos humanos tornaram-se fundamentais em meio a uma sociedade cheia de contradições e desigualdades. Conforme Nkomo e Cox Jr. (2006, p. 332), "a diversidade vem ganhando notoriedade como tópico dos estudos organizacionais".

Muitas organizações utilizam práticas de diversidade apenas como apelo mercadológico sem uma preocupação profunda com o verdadeiro avanço da efetiva representatividade e da igualdade entre diversos grupos sociais na esfera organizacional. Dessa forma, o que se propõe é uma investigação acerca das transformações nas atividades da área de recursos humanos e seus reflexos na qualidade de vida no trabalho em virtude de um contexto marcado pela reestruturação organizacional e modernização das relações de trabalho, particularmente no que tange à introdução de práticas de diversidade. Por se tratar de um tema polêmico, cujas avaliações são conflitantes e, mesmo, contraditórias, o estudo servirá para acrescentar novos elementos de reflexão teórica e informações empíricas qualitativamente útil sobre este fenômeno, preenchendo, dessa forma, uma lacuna em termos de literatura organizacional sobre o assunto.

## **2 Justificativa**

O motivo da escolha do tema foi a preocupação em compreender como as relações de trabalho estão sendo afetadas em meio a mudanças econômicas, política, sociais e tecnológicas. Essas transformações acenam para um cenário marcado pela

introdução de novas tecnologias, a flexibilização das relações de trabalho, a precarização das condições de vida e a consolidação de uma visão instrumental na relação do homem com o trabalho. Como afirmam Nkomo e Taylor Jr. (2006, p. 332), nos últimos tempos, a maior atenção ao tema – diversidade – vem de profissionais interessados em como administrar a diversidade, mas apenas recentemente, os pesquisadores voltaram sua atenção ao tópico. Neste sentido, o conceito de diversidade carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica.

Esse fenômeno reflete a crescente degradação e a precarização das relações de trabalho no Brasil, principalmente se levada em consideração a situação das mulheres, dos portadores de deficiência, das pessoas de diferentes raças e idades. Nessas condições, cresce o número de empresas que utilizam as práticas de diversidade como uma estratégia de ‘apelo mercadológico’ (BARBOSA, 2001; ROSEMBURG, 2006), porém sem uma efetiva preocupação quanto às transformações nas atividades da área de recursos humanos e nas relações de trabalho. De acordo com Rosemburg (2006), muitas organizações obtêm vantagens da diversidade no ambiente de trabalho. Entretanto, muitas evidências podem ser apresentadas para questionar o motivo dessas práticas não avançarem no mundo real.

Levando-se em consideração a questão do gênero, observa-se que a participação de homens e mulheres também é desigual no ambiente organizacional. Em 2005 a participação dos homens era de 66% e de mulheres era de apenas 34%. Garbin (2003) destaca que um levantamento entre as 500 maiores empresas brasileiras aponta que 74% delas não têm negros na diretoria e 58% não têm diretoras. Outro dado interessante é que entre essas empresas apenas 01% dos cargos de diretoria são ocupados por pessoas com deficiência. Conforme relata Rosemburg (2006), num levantamento realizado pelo Instituto Ethos e pelo IBGE com 247 das 500 maiores empresas do país mostrou que, em 2003, o índice de participação das mulheres na alta direção era de 09% e o de negros 1,8%.

O problema de pesquisa também se torna relevante na medida em que se percebe a riqueza do debate e a importância das questões que envolvem a diversidade e a qualidade de vida no trabalho, levando-se em consideração o papel e as funções da administração de recursos humanos. Em termos de importância o presente estudo torna-se relevante para a área da Administração, pois o assunto tem sido alvo de interesse por parte de inúmeros analistas organizacionais (BÚRIGO, 1997; ALBUQUERQUE, 1992; LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Desta forma, observou-se a importância em desenvolver um estudo para a compreensão das implicações da introdução de práticas de diversidade nas relações de trabalho e nas funções da administração de recursos humanos. Para Barbosa (2001), as práticas de diversidade envolvem o direito ao tratamento igualitário, a igualdade de oportunidades e o valor do mérito principalmente considerando-se a ética, a responsabilidade social, o direito de deficientes, negros, mulheres e as pessoas da terceira idade. De acordo com Bento (2000), na prática, as empresas selecionam as pessoas com base num perfil profissiográfico que muitas vezes serve para justificar a exclusão e caracterizar que a única mudança realmente efetivada foi a da aparência.

### 3 Metodologia

A pesquisa é caracterizada como teórico-empírica, pois parte de um quadro teórico de referência para posterior confrontação com a realidade. A pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa desenvolveu-se uma pesquisa exploratória através de estudos bibliográficos para elaboração de um quadro teórico que permitiu a compreensão do fenômeno, a descoberta de novas idéias e o aumento da experiência dos pesquisadores em torno do assunto (GIL, 1991). Na segunda etapa foi desenvolvida uma pesquisa de campo com caráter descritivo, em que se buscou evidências empíricas para compreensão das implicações da introdução de práticas de diversidade nas relações de trabalho e nas atividades da área de administração de recursos humanos.

A abordagem de pesquisa é a qualitativa. Segundo Richardson (1999) a pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador a possibilidade de uma visão mais ampla e substantiva em relação ao objeto de estudo. De acordo com as orientações metodológicas propostas por Yin (2005), esta pesquisa tem o delineamento de estudo multi-casos, realizado em 04 (quatro) organizações localizadas em Florianópolis, Santa Catarina, que estão ligadas a práticas de diversidade. Neste sentido, buscou-se a realização do estudo por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas numa empresa do segmento do varejo; numa fundação voltada à empregabilidade especial; numa empresa do segmento de serviços de teleatendimento; e numa instituição pública voltada a prestação de serviços de água e saneamento.

Os dados são oriundos de fontes primárias e secundárias, pois foram coletados dados secundários através de consulta em livros, revistas especializadas, dissertações, teses e documentação existente nas empresas objeto da pesquisa. Também foram coletados dados primários através de entrevistas semi-estruturadas com 04 (quatro) representantes organizacionais. Os dados qualitativos foram tratados através de análise de conteúdo e os critérios utilizados para seleção das organizações foram elaborados com base na amostragem não-aleatória por julgamento e acessibilidade, respeitando-se a metodologia científica conforme Gil (1991) e Richardson (1999).

### 4 Responsabilidade Social e Diversidade

O conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia – relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade - para abranger sistemicamente todas as relações da empresa com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente ou organizações públicas e estatais. No Brasil, a preocupação social das empresas avança especialmente no início da década de 1980 por meio de sociólogos. Segundo Trasferretti (2006, p. 58), a ética e a responsabilidade das ações organizacionais estão diretamente ligadas à própria existência humana. Neste sentido:

Em virtude de intenso processo de globalização e do crescente aprimoramento tecnológico mundial, nos parece imperativo a determinação de uma conduta ética em níveis realmente universais, nas relações entre os seres humanos e o meio ambiente passando pelo mundo das empresas

Para Melo Neto (1999), a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce. Entretanto, ser socialmente responsável não se limita a preservar o meio ambiente e reduzir os transtornos que a empresa possa causar a sociedade. De acordo com Tenório (2006, p. 13), “a abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo. Em seguida, com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós-industrial”, a preocupação e o próprio significado do conceito evoluíram, passando a incorporar questões sociais no plano de negócios das organizações.

Ashley (2005, p. 5) afirma que “hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também a suas responsabilidades éticas, morais e sociais”. Tenório (2006, p. 13), destaca que “a questão da responsabilidade social empresarial é tema recente, polêmico e dinâmico”. Essa complexidade deve-se ao seu envolvimento com aspectos que estão ligados desde a geração de lucros nas empresas – numa visão simplificada - até a implementação de ações sociais no plano de negócios das organizações – numa perspectiva macro e abrangente. Em meio a esse avanço da preocupação com a responsabilidade social, outro tema correlato que também ganha destaque no âmbito organizacional é a ‘gestão da diversidade’.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p. 295), cada vez mais “o ambiente empresarial tem buscado competitividade em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho”. Em virtude desse ambiente marcado por transformações que envolvem todas as esferas da sociedade - tanto trabalhadores quanto administradores – estão preocupados com a questão da diversidade no trabalho.

A palavra diversidade enseja uma grande variedade de características e atributos de indivíduos e grupos, pois a diversidade inclui todos, em contraposição a exclusão social. Para Nkomo e Taylor Jr. (2006, p. 333), “as definições mais amplas indicam que o termo diversidade refere-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes”. De acordo com Nkomo e Taylor Jr. (2006), a questão da diversidade torna-se complexa no ambiente organizacional, pois engloba aspectos de raça, etnia, gênero, idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função, personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço, status e outros correlatos.

## **5 O RH e a Gestão da Diversidade nas Organizações**

Segundo Nkomo e Taylor Jr. (2006, p. 332), “a vastidão do que pode estar sendo admitido sob a rubrica de diversidade reflete um de seus principais dilemas teóricos: a falta de especificidade de conceito”. Conforme Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), a categoria denominada ‘gestão da diversidade’ está relacionada a uma prática gerencial para substituir as ações afirmativas e práticas de acesso igualitário ao trabalho (equal employment opportunity).

Segundo Fleury (1999), desde a década de 60 a questão das ‘minorias’ e da diversidade cultural vem sendo fruto de preocupação no ambiente social dos Estados Unidos e Canadá através da promulgação de leis – Affirmative Action – visando à igualdade de oportunidades de educação e emprego para todos. Em resposta à discriminação racial, o Estado americano regulamentou que as empresas com contratos com o governo deveriam observar a questão da diversidade na composição e no balanceamento do seu corpo funcional. Bento (2000) destaca que no ambiente de trabalho o conceito de discriminação torna-se mais relevante, pois implica necessariamente em ação.

Especificamente no caso brasileiro, destaca-se a Lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989 e o decreto 3.298 de 1999, que dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência e sua integração social.

Para transformar a realidade e diminuir a desigualdade, somente as exigências da legislação não são suficientes. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), o primeiro estudo que utilizou o termo ‘gestão da diversidade’ com relevância é o trabalho de R. Roosevelt Thomas (1990) num artigo da Harvard Business Review. Nesse trabalho o autor defende a necessidade de substituição de aspectos eminentemente atrelados a políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade, pois a ação afirmativa estaria atrelada aos elementos legais e contraria o princípio da meritocracia no contexto organizacional. Em razão disso, em contrapartida às ações afirmativas, a gestão da diversidade estaria relacionada à adoção de medidas administrativas que procuram estabelecer que características e atributos pessoais ou de grupo sejam considerados como uma alternativa para melhorar o desempenho organizacional (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22).

Para Milkovich e Boudreau (2000), a valorização da diversidade numa organização cria um ambiente harmonioso de trabalho através do apoio aos colaboradores (sem exceções) de maneira que eles contribuam com seu potencial para os objetivos da organização. A diversidade pode proporcionar um ambiente organizacional muito mais dinâmico e rico, uma variedade maior de informações acerca de novas visões, permitindo inovações por meio da combinação de conhecimento entre as pessoas. Para tanto, gestores de recursos humanos têm a responsabilidade de valorizar a diversidade em seu macro-ambiente organizacional e os executivos em geral precisam criar um ambiente construtivo para solidificar uma nova visão no mundo dos negócios.

Alves e Galeão-Silva (2004, p. 23) apontam o ceticismo dos funcionários quanto à efetividade das medidas administrativas visando à diversidade no trabalho; uma atitude preconceituosa em relação aos beneficiários das ações administrativas sobre diversidade e a percepção de falta de merecimento em admissões e promoções; a resistência dos gestores de recursos humanos em relação à alteração de rotinas administrativas e no sentido da mudança de valores e respeito às diferenças. Outro elemento que merece atenção é o fato das organizações atuarem em “ambientes de trabalho competitivos, estruturas burocráticas, políticas e procedimentos imprecisos e processos de tomada de decisão nem sempre nítidos e públicos porque estão, muitas vezes, apoiadas em valores individuais. A combinação desses fato-

res sustenta e reproduz práticas discriminatórias” (BENTO, 2000, p. 18). Não obstante, a visão tradicional da administração que ainda permeia as práticas de trabalho de muitas empresas, influencia as ações de recursos humanos e inibe o reconhecimento quanto à necessidade de enfrentamento da questão da discriminação e da diversidade nas relações de trabalho.

Ao mesmo tempo em que a implantação da gestão da diversidade nas organizações pode trazer conflitos internos, uma administração coerente dessa nova abordagem pode acarretar numa grande vantagem competitiva e na melhoria da imagem da empresa perante o mercado. Nesse contexto, o papel dos gestores de recursos humanos e dos líderes na implantação dos processos da gestão da diversidade é essencial para a disseminação de novos valores e a solidificação de uma cultura mais voltada ao respeito às diferenças e a redução das desigualdades. Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21), “um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva”.

Segundo o Modelo de Excelência da Gestão disponibilizado pela Fundação Nacional da Qualidade os critérios Sociedade e Pessoas preconizam a questão da diversidade e inclusão como práticas a serem atendidas pelas organizações de classe mundial. Dentro desses critérios alguns requisitos propostos podem ser citados segundo a FNQ (2001, p. 46 e 54):

“Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização? Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização? Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.”

Essa elevação no desempenho organizacional no mercado aconteceria como consequência da influência positiva de um ambiente interno multicultural e heterogêneo - membros com conhecimentos, experiências e habilidades distintas.

## 6 RESULTADOS DO ESTUDO

Neste momento, será apresentado o resultado do estudo realizado junto às organizações pesquisadas – 01 (uma) empresa atuante no segmento de varejo (supermercado); 01 (uma) organização sem fins lucrativos na área social; 01 (uma) empresa na área de serviços de teleatendimento; e 01 (uma) empresa pública na área de águas e saneamento. Essa pesquisa empírica visa uma compreensão mais ampla acerca da inserção da gestão da diversidade nas organizações e seus desafios a área de recursos humanos.

### 6.1 Análise do Caso 1

A empresa estudada no caso 1 é uma organização do ramo de supermercados que atua no comércio e no varejo. Essa empresa vem apoiando programas sociais há pelo menos um ano, especialmente aqueles voltados a programas de inclusão de portadores de necessidades especiais e de menores de idade no mercado de trabalho.

Em relação ao processo de implantação da gestão da diversidade, a empresa começou a inserção de práticas de diversidade em fevereiro de 2006. A partir da implantação da área de Gestão de Pessoas foram surgindo programas, tanto na área social, quanto na parte de diversidade. Num primeiro momento a empresa levantou a questão dos portadores de necessidades especiais em função da lei da diversidade. Realizou-se um levantamento da quantidade de pessoas portadoras de necessidades especiais necessárias no quadro de funcionários para o cumprimento da lei. Posteriormente a organização realizou um contato com a Fundação Catarinense de Educação Especial (FCEE), visando selecionar Portadores de necessidades Especiais para composição do quadro de funcionários. Entretanto, E1 destaca que no início do processo seletivo observou-se “a necessidade de se adaptar a empresa e as pessoas a convivência com a diversidade, pois se percebeu o surgimento de algumas resistências. [...] Muitos colaboradores tiveram boa aceitação outros apresentaram mais resistência”.

Num segundo momento, a organização iniciou o processo de treinamento do pessoal para receber as pessoas portadoras de deficiência como colegas de trabalho. Esse treinamento foi realizado através da FCEE. E1 ressalta que “a adaptação da empresa se resumiu ao de pessoal, não havendo necessidade de adaptação de estruturas, já que a empresa possui em seu quadro de funcionários apenas portadores de deficiências auditivas. Este treinamento consiste em ensinar as pessoas específicas, que possuem convivência direta com os portadores de necessidades especiais, a linguagem de sinais para surdos-mudos”.

Dando prosseguimento, após a etapa de treinamento houve o acompanhamento do funcionário portador de necessidades especiais no seu cotidiano de trabalho. Especialmente em relação à própria ampliação do conceito de gestão da diversidade E1 observa que “em se tratando da questão de inclusão de negros e mulheres, a empresa não possui um programa específico, justamente porque não existe resistência. A participação do negro no quadro de colaboradores da empresa é considerável. Portanto, a única dificuldade percebida foi em relação aos portadores de necessidades especiais”. Considerando a implantação da gestão da diversidade, foram observadas mudanças nas relações interpessoais e de trabalho no ambiente organizacional da empresa pesquisada. De acordo com E1, “houve mudanças tanto positivas quanto negativas. Ao passo que algumas pessoas demonstraram interesse em aprender a se comunicar com os deficientes auditivos, através da linguagem de sinais, outras, no entanto, se limitaram a escrever “bilhetes” para comunicação com o colega portador de necessidades especiais”. Esse fato revela certa resistência de algumas pessoas, principalmente quanto ao empenho para inclusão social dos ‘diferentes’. Para E1 “essas diferentes reações foram observadas, inclusive, por parte de pessoas que ocupam cargo de chefia. Alguns supervisores mesmo com problema sérios de inclusão se dedicaram verdadeiramente a causa, ao passo que outros solicitaram ao setor de pessoal o desligamento do funcionário”. Portanto, em virtude da implantação da gestão da diversidade foram observadas mudanças no clima organizacional, especialmente considerando a questão do ambiente e das relações de trabalho.

No que se refere ao nível de importância da gestão da

diversidade, considerando a qualidade de vida das pessoas no trabalho, E1 destaca que “a questão da qualidade de vida no trabalho é bastante trabalhada em nível geral de empresa. Não existe diferenciação para um e para outro grupo. A qualidade de vida tem uma importância fundamental para a organização”. A organização pesquisada possui um projeto que faz parte do planejamento estratégico com o intuito de desenvolver a qualidade de vida no trabalho das pessoas. E1 aponta que “este projeto tem o enfoque voltado para a questão da inclusão e a não diferenciação [...] para que não haja rotulação de grupos de colaboradores como negros e deficientes”.

Quanto às implicações da introdução de práticas de diversidade na qualidade de vida no trabalho das pessoas, E1 observa que além da resistência por parte de alguns colaboradores, existem outras implicações. Essas implicações estão relacionadas à dificuldade de implantação da diversidade, como por exemplo, a questão da falta de estrutura física. Conforme E1 “a empresa não está adaptada para receber cadeirante, já que todos os acessos possuem escadas. Dessa forma, a inclusão é feita a partir do que a empresa pode oferecer, pois não é ‘viável’ contratar uma pessoa que não consegue desempenhar suas atividades por falta de estrutura. Portanto, a empresa cumpre a cota dos 5% que a lei obriga, mas dentro dos limites que a empresa pode oferecer, já que a preocupação de incluir se limita ao setor de Gestão de Pessoas”. Neste sentido, a organização entende que um dos grandes desafios a uma adaptação mais ampla da estrutura física para a ampliação das possibilidades de inclusão geraria custos extras. Em meio às questões de inclusão e exclusão social, além da inserção no mercado de trabalho existe uma série de fatores importantes para que sejam criadas condições culturais para a diminuição das diferenças. Entre elas está a existência de programas de capacitação de gestores e funcionários, a participação dos gestores em cursos técnicos, a realização de convênios e parcerias entre empresas para o recrutamento de pessoal, o acompanhamento do funcionário portador de necessidades especiais a empresa e o acompanhamento da família no próprio desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa.

No que se refere especificamente as transformações nas atividades da administração de recursos humanos em virtude da introdução das práticas de diversidade foram constatadas mudanças no processo seletivo - gerando deslocamentos e processos mais longos; os processos de treinamentos precisaram de adaptação em termos de formas de linguagem (falada, escrita e audiovisual); há a necessidade de contratar pessoas especializadas em linguagens de sinais. Em síntese, os impactos no RH foram observados principalmente na área de treinamento e desenvolvimento em virtude da exigência de adaptação aos portadores de necessidades especiais.

## 6.2 Análise do Caso 2

A instituição pesquisada no caso 2 é uma fundação que atua no segmento de educação especial e a inclusão de portadores de necessidades no mercado de trabalho. A instituição desenvolve programas sociais ligados a políticas que venham a ajudar no processo de inclusão das pessoas com deficiência, sendo que a organização pesquisada desenvolve trabalhos na área a quase 30 (trinta) anos. E2 destaca que a questão da diversidade “para nós não é uma coisa nova. Antes fazíamos o trabalho de buscar as

vagas no mercado de trabalho em função da lei não ser cumprida, pois apesar da lei nº 7.853/89, esta possuía caráter de apoio e não impunha obrigatoriedade”.

Entretanto, quando o Ministério Público do Trabalho entrou com a normativa nº 20 de 26 de janeiro de 2001 – definindo procedimentos para o cumprimento da lei – o interesse das empresas pela gestão da diversidade cresceu bastante. Na visão de E2 “a partir desta normativa é que as empresas passaram a buscar portadores de deficiência com a preocupação de cumprir a lei e efetivar o processo de inclusão nas empresas”. A lei nº 8.213/91 estabelece a obrigatoriedade para as empresas com 100 ou mais empregados preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados do INSS ou pessoa portadora de deficiência habilitados.

Mesmo considerando a recente exigência da legislação, E2 entende que “já existia por parte de algumas pessoas um exercício de sensibilização, porém foi com a obrigatoriedade imposta pela lei de percentual de cotas (8.213/91) que a inclusão do portador de deficiência se efetivou de fato nas organizações. O Ministério Público atuou de cima para baixo trabalhando primeiramente com as empresas de grande porte para depois trabalhar com as pequenas”.

No que se refere ao processo de implantação das práticas de gestão da diversidade nas organizações, E2 observa que as parcerias com as empresas são importantes. Neste sentido, a instituição procura “sensibilizar os profissionais que estão atuando nessas empresas preparando-os para receber as pessoas com deficiência. Já existe um movimento dentro das empresas procurando capacitar os colaboradores na linguagem de libras com o intuito de melhor receber os colegas surdos”. Essa sensibilização é efetivada através de suporte oferecendo cursos, reuniões e treinamentos. Em relação ao recebimento das pessoas com deficiência, E2 acredita que essa preocupação manifesta-se “através da solicitação de cursos e treinamentos. Infelizmente, existem ainda muitos mitos e preconceitos com relação ao potencial do trabalhador portador de deficiência”.

Em virtude da implantação da gestão da diversidade observam-se mudanças no clima organizacional, especialmente considerando a questão do ambiente e das relações de trabalho. Segundo E2 “através de depoimentos de empresários e profissionais de RH, [...] tem-se verificado que a presença do portador de deficiência no quadro de colaboradores das empresas tem sido muito produtiva. As pessoas tidas como ‘normais’ demonstram uma maior motivação com relação ao desempenho de suas tarefas e relacionamento com os colegas ao observar o entusiasmo e a determinação demonstrada pelo portador de deficiência. Este fato tem gerado aumento de produção e satisfação dos funcionários no ambiente organizacional”.

Entretanto, também observa-se conflito e resistência com relação a inclusão do portador de deficiência nas organizações. Como relata E2 “infelizmente ainda existe muita discriminação com relação às mulheres, negros, índios e no que se refere ao portador de deficiência não é diferente. [...] Há pessoas que se negam a contribuir para a causa”. Neste sentido, constatou-se que é necessário o desenvolvimento de programas de conscientização e de sensibilização nas organizações para uma mudança cultural

de comportamento quanto à aceitação das diferenças. “Porém, no geral, temos observado resultado positivo, tanto por parte do interesse dos empresários quanto pela aceitação das pessoas” (E2).

Em se tratando do nível de importância da gestão da diversidade considerando a qualidade de vida no trabalho das pessoas, E2 relata que “em 2006 foi realizado um seminário de inclusão do portador de deficiência, onde se observou, através do depoimento de alguns empresários, o aumento da cota em suas respectivas empresas em média de 5% para 10% do total do efetivo. Apesar de nós vivermos num sistema capitalista, as pessoas vem buscando um ambiente mais humanizado nas empresas e os portadores de deficiência contribuem para suavizar as relações no ambiente organizacional”. Registra-se que especialmente no Brasil, a discriminação tem sua origem na falta de conhecimento e nas questões culturais transmitidas de geração a geração, reforçando os preconceitos na sociedade. Dessa forma, E2 acredita que quando uma pessoa convive com “o portador de deficiência e observa que este é uma pessoa capaz, o preconceito se desfaz”. Nessas situações, as pessoas repassam uma imagem positiva e sem preconceitos as outras pessoas do seu círculo social e desta forma contribuem para uma mudança na realidade e nas desigualdades sociais.

Em relação às implicações da introdução de práticas de diversidade nas organizações brasileiras, E2 acredita que “a falta de conhecimento da própria deficiência leva, sem dúvida, a uma dificuldade maior na política de inclusão”. Além disso, os principais desafios à introdução de práticas de diversidade no ambiente organizacional estão relacionadas à falta de conhecimento do potencial de trabalho do portador de deficiência; a baixa escolaridade, visto que o nível de exigência das empresas e a competitividade são muito altos; a questão da possibilidade de acesso ao local de trabalho do portador de necessidades especiais; e a falta de cursos profissionalizantes visando a preparação das empresas para o atendimento das necessidades da pessoa deficiente. E2 observa que “existe uma tímida atuação por parte de algumas instituições, porém ainda não é o suficiente para atender a demanda”.

### 6.3 Análise do Caso 3

A empresa estudada no caso 3 é uma organização do ramo de serviços de teleatendimento. Essa empresa tem mais de 1.000 funcionários e apóia programas sociais tendo práticas de diversidade formalmente implantadas há mais de 05 anos.

Em virtude da implantação da gestão da diversidade foram observadas mudanças nas relações interpessoais e de trabalho no ambiente organizacional. Essas mudanças aconteceram, em geral, no sentido da conscientização das pessoas. “Os colaboradores apóiam e participam de ações relacionadas à gestão da diversidade e são beneficiados diretamente por ela” (E3). A empresa tem ações focadas na contratação de pessoas sem experiência (oportunidade de 1º emprego), na recolocação de pessoas que estão fora do mercado de trabalho (recolocação profissional), bem como inserção de pessoas que nunca trabalharam no mercado e na contratação de pessoas com deficiência. Na opinião do entrevistado, a empresa “não faz qualquer discriminação de etnia, sexo, idade e religião nos processos seletivos” (E3).

Em relação às mudanças no clima organizacional advinda da implantação da gestão da diversidade, foram observadas mudanças no sentido dos próprios colaboradores serem beneficiados pelas ações de diversidade. “Este tipo de atuação gera orgulho nas pessoas, especialmente porque há atenção às mesmas, isto é, há, por exemplo, um processo de preparação do ambiente e lideranças, bem como um acompanhamento estruturado na contratação de pessoas com deficiência (este processo é feito com muito cuidado e profissionalismo)” (E3). Na empresa considera-se muito importante a gestão da diversidade, principalmente quanto a sua relação com a qualidade de vida no trabalho das pessoas. Neste sentido, a introdução de práticas de diversidade gera implicações na qualidade de vida no trabalho das pessoas, pois “a gestão da diversidade permite maior entrelaçamento de culturas e pessoas. Com isso, elas permitem-se olhares diferentes sobre as situações do cotidiano, podendo encontrar soluções melhores para seus problemas, bem como aperfeiçoar-se” (E3).

Os principais desafios à introdução de práticas de diversidade no ambiente organizacional estão relacionados à compreensão de que a diversidade é positiva, traz benefícios e não gera problemas por caracterizar-se pela diferença; gera um ambiente propício para que essas diferenças sejam aproveitadas pela organização; e o entendimento de que as pessoas devem ser consideradas na sua individualidade e não devem ser tratadas exatamente da mesma forma.

No que se refere às transformações nas atividades de Administração de Recursos Humanos em decorrência da introdução das práticas da diversidade o entrevistado destacou que na empresa entende-se que não é “somente o RH o responsável pelas ações de gestão da diversidade, mas que todos os colaboradores têm sua atuação e importância no processo” (E3). Em relação às atividades em específico, destacou-se que a área de recrutamento e seleção, que funciona paralelamente à de Recursos Humanos, é responsável pela contratação de colaboradores e quando se trata de pessoas com deficiência, ela também é responsável pelo acompanhamento destes indivíduos. Em síntese, um outro fator importante que caracteriza as políticas da empresa e que não se restringe ao RH é a ênfase a missão, a visão e aos valores da organização. Segundo o entrevistado, “estes estão diretamente relacionados aos preceitos da gestão da diversidade. A missão traz os conceitos de busca pela excelência e desenvolvimento pessoal e profissional – com isso, retrata que as pessoas, em suas diferenças, podem contribuir para o crescimento da empresa e esta contribui para o desenvolvimento das pessoas. (...) Dentre os valores, podem ser destacados o respeito ao ser humano e a responsabilidade social” (E3).

### 6.4 Análise do Caso 4

A empresa estudada no caso 4 é uma organização do setor público do segmento de prestação de serviços de água e saneamento. Essa empresa tem mais de 1.000 funcionários (aproximadamente 2.400 empregados) e apóia programas sociais, porém a implantação formal de práticas de diversidade é relativamente recente (entre 01 a 02 anos). O processo de implantação da gestão da diversidade iniciou por meio do projeto Menor Aprendiz devido uma exigência do Ministério do trabalho. Em virtude da implantação da gestão da diversidade foram observadas mu-

danças nas relações interpessoais e de trabalho no ambiente organizacional, visto que “a implantação do projeto Menor Aprendiz, trouxe perceptíveis mudanças nas relações interpessoais dos colaboradores. Pode-se mencionar melhorias para o relacionamento entre os colaboradores através da consciência da limitação humana e auxílio ao próximo. São realizados treinamentos para facilitar esse entendimento visando uma maior integração entre os colaboradores”. (E4).

O clima organizacional também foi afetado pela introdução da gestão da diversidade. Segundo E4, “o clima organização foi o grande beneficiado com a implantação da prática da gestão da diversidade, pois a partir da introdução desses menores aprendizes no ambiente dos colaboradores da empresa, [...] notou-se uma significativa melhoria no relacionamento com os colegas de trabalho. Muitos colaboradores comentam que sentirão muito falta dos jovens aprendizes quando o tempo do projeto encerrar-se”. Registra-se que em virtude da legislação e das características próprias do projeto da empresa, o jovem aprendiz tem um determinado período de tempo para trabalhar na empresa.

Em se tratando da questão da qualidade de vida no trabalho das pessoas a gestão da diversidade é considerada muito importante no contexto de trabalho e nas ações de recursos humanos. Neste sentido, “a introdução de práticas de diversidade interferem apenas no momento em que um jovem aprendiz é incluído no quadro de funcionários da empresa, pois além dos treinamentos oferecidos pela área de Recursos Humanos da empresa e do próprio CIEE – SC [...] cada aprendiz recebe um ‘padrinho’ que irá orientá-lo durante o período de experiência” (E4). Além da figura do padrinho, “todos os colaboradores também se envolvem para treinar da melhor maneira possível esses jovens para executarem suas atividades corretamente” (E4). Entretanto, o entrevistado apontou que alguns colaboradores resistem em transmitir informações, bem como há limitações quanto ao nível de atenção e acompanhamento da prática de trabalho necessário ao processo de aprendizagem. Além dessas implicações, também foi destacado que “alguns colaboradores tiveram que estudar a linguagem de sinais, pois o projeto abrange também jovens com necessidades especiais. [...] Todos os jovens são de famílias carentes, possibilitando o acréscimo de renda para ajudar na manutenção das despesas familiares” (E4).

No que se refere aos desafios à introdução de práticas de diversidade na organização, foi apontado a dificuldade de sensibilização dos colaboradores para mudanças; a adequação dos recursos da empresa - tanto profissionais como materiais - para o desenvolvimento das práticas da diversidade; e a aprovação dos projetos, visto que a alta administração da empresa não considera a gestão da diversidade como assunto de extrema importância para a sustentabilidade da empresa.

Em se tratando das transformações nas atividades de Administração de Recursos Humanos ocorridas em virtude da introdução das práticas da diversidade, pode-se destacar a diminuição da disparidade entre os salários dos colaboradores e o equilíbrio da igualdade (no operacional encontra-se em torno de 60%). Essas transformações ocorreram em consequência do projeto ‘Bom Emprego’ da Gestão da Diversidade.

Na estrutura da área de recursos humanos e da empresa

em geral, a gestão da diversidade possibilitou o fortalecimento da área de recursos humanos. De acordo com o entrevistado, “surgiu uma área específica para projetos voltados à gestão da diversidade, além da criação do Núcleo da Cidadania” (E4). Nesse projeto os colaboradores autorizam o desconto de um determinado valor monetário em sua folha de pagamento mensal para auxiliar entidades sociais apoiadas pela empresa.

Especificamente nas funções e atividades da área de recursos humanos, a gestão da diversidade contribuiu para a criação de uma área voltada para projetos da diversidade. “Pôde-se planejar e disseminar os projetos existentes na empresa e tal sucesso possibilitou a idéia de implantar o mesmo projeto em outras filias da organização no Estado. Esses projetos seguirão o modelo adotado na unidade de Florianópolis. Novos projetos estão em desenvolvimento, mas dependem da aprovação da Direção” (E4). Contudo, observou-se que mesmo a gestão da diversidade apresentando resultados importantes em termos de recursos humanos, a alta administração da empresa objeto de estudo considera os projetos sociais como atividades secundárias e de segundo plano no contexto das diretrizes gerais da instituição.

Em termos de responsabilidades da área de recursos humanos, os “projetos exigiram maior integração da área, além do cumprimento das leis vigentes. Todo o processo de implantação respeitou minuciosamente as leis trabalhistas e houve uma integração com o CIEE-SC para acompanhamento dos menores” (E4). Além disso, os relatórios enviados pelo CIEE-SC a instituição pesquisada facilita o desenvolvimento de providências e procedimentos administrativos levando-se em consideração ‘o fator humano’. Em síntese, a introdução de projetos de gestão da diversidade possibilitou outras ações em recursos humanos e a geração de práticas de responsabilidade social, buscando sempre integrar os colaboradores com demais projetos da área.

## Considerações Finais

Em relação à introdução de práticas de diversidade no contexto das organizações brasileiras, observa-se que tanto a literatura quanto às evidências empíricas levantadas demonstram que essa ainda é uma preocupação recente entre as nossas organizações. No âmbito organizacional, os principais motivos que levam uma organização à inserção da gestão da diversidade estão relacionados à obrigatoriedade da legislação e a possibilidade de apelo mercadológico em virtude da melhoria da imagem da empresa perante a sociedade.

O processo de implantação da gestão da diversidade geralmente caracteriza-se pela atuação da área de recursos humanos visando num primeiro momento o atendimento da legislação e posteriormente através da realização de atividades de treinamento para a conscientização e a sensibilização das pessoas quanto à necessidade de mudanças culturais. Além disso, alterações na estrutura física da empresa também se tornam necessárias, especialmente em organizações que trabalham com portadores de necessidades especiais.

Um resultado interessante da pesquisa é que em virtude da implantação da gestão da diversidade foram observadas mudanças nas relações interpessoais, no clima organizacional e no ambiente organizacional, principalmente manifestado por meio

da resistência a mudança e ao preconceito. De um modo geral, observou-se que a gestão da diversidade é extremamente importante, considerando a qualidade de vida das pessoas no trabalho. Neste sentido, constatou-se que seus efeitos podem ser tanto positivos – aceitação da diversidade no trabalho – quanto negativos, manifestados especialmente pelo preconceito e a discriminação e através de conflito nas relações interpessoais. Contudo, entende-se que a sociedade brasileira é cheia de contradições e desigualdades, portanto, a inserção da gestão da diversidade pode contribuir de maneira decisiva para uma mudança na realidade social.

Os principais desafios encontrados a implantação da gestão da diversidade são a adaptação da estrutura física para a ampliação das possibilidades de inclusão; os custos econômico financeiros relacionados a essas adaptações e ao investimento em treinamento; a resistência dos clientes e o preconceito da sociedade em geral; a necessidade de acompanhamento da família no próprio desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas; a baixa escolaridade e à falta de conhecimento do potencial de trabalhado do portador de deficiência; o nível de exigência e a competitividade no ambiente empresarial; a possibilidade de acesso ao local de trabalho do portador de necessidades especiais; e a falta de cursos profissionalizantes visando a preparação das empresas para o atendimento das necessidades da pessoa deficiente.

No que se refere especificamente as transformações nas atividades da administração de recursos humanos foram constatadas mudanças nas políticas para condução dos processos seletivos, uma maior preocupação com os processos de treinamentos, necessidade de apoio e parceria entre empresas e instituições voltadas ao fenômeno da diversidade.

Em síntese, acredita-se que ainda existem muitos desafios à transformação social e a inclusão efetiva de práticas de diversidade nas organizações em geral, especialmente considerando as funções e o papel da administração de recursos humanos.

## Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez. 1992.
- ALVES, M. A., GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p.20-29, jul./set. 2004.
- ASHLEY, Patrícia Almeida; QUEIROZ, Adele; SOUZA, Andréia Alcione de. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BARBOSA, L. A diversidade no seu devido lugar. *Revista Exame, Guia de Boa Cidadania Corporativa*. São Paulo, p. 40-42, 2001.
- BENTO, M. A. S. Igualdade e diversidade no trabalho. In: BENTO, M. A. S. (org.) *Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural – experiências de empresas brasileiras. *Anais da XXIII Reunião Anual da ANPAD, (Recursos Humanos)*, Foz do Iguaçu, PR, 1999. (CD-ROM)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Críticos de Excelência: Avaliação Diagnóstica da Gestão Organizacional*. São Paulo, 2011.
- GARBIN, L. Baixa diversidade. *Jornal O Estado de São Paulo*, São Paulo, Caderno Geral, dez. 2003.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.
- \_\_\_\_\_. Qualidade de vida no trabalho. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-303.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONACO, F. de F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão de qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, set./dez./2000. p. 67-88.
- NKONO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Nord. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSENBERG, C. O que está errado com a diversidade. *Revista Exame*, ed. 862, n. 4, p. 86-88, mar. 2006.
- RUAS, R.; ANTUNES, E D. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. *São Paulo em Perspectiva*. v. 11, n. 1, p. 42-53, jan./mar. 1997.
- SANTOS, Maria João Nicolau. *Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas*. Cadernos do Nineit. Florianópolis: UFSC, n. 08, out. 2004.
- TENORIO, Fernando Guilherme. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.
- TRASFERRETTI, José. *Ética e responsabilidade social*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.