**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DIVERSIDADE, VOZ E ESCUTA NAS ORGANIZAÇÕES:
estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas**

Victor de la Paz Richarte Martinez

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

VERSÃO ORIGINAL

**SÃO PAULO
2013**

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

VICTOR DE LA PAZ RICHARTE MARTINEZ

DIVERSIDADE, VOZ E ESCUTA NAS ORGANIZAÇÕES:

estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Martinez, Victor de la Paz Richarte

Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas / Victor de la Paz Richarte Martinez. -- São Paulo, 2013.

438 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador: André Luiz Fischer.

1. Diversidade cultural 2. Recursos humanos 3. Comportamento organizacional 4. Empresas - Brasil - Espanha 5. Gestão multicultural I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 306.4

Duas pessoas foram fundamentais para que esta tese existisse e a elas dedico este trabalho:

Neto Nastari, amigo em todos os momentos, papo brilhante, exemplo de profissional. Grato pela paciência em ler e ouvir “mais uma vez”;

Vitória Richarte, irmã, incentivadora e força constante. ¡*Gracias*, chica!

À *Leslie Marko*, amiga amorosa, batalhadora e *coaching* em todos os momentos; *Elisabeth Gomes Martin* e *Pollyanna Valadares Maciel*, pela amizade, palavras de carinho e incentivo; *Mafalda Mussengue*, pelos risos acadêmicos; *Nildes Pitombo*, exemplo de pesquisadora e de seriedade acadêmica, sempre com sorriso e disposição para dissipar as névoas do caminho; *Rosangela Amaral*, pela vibração e interesse nessa trajetória; *Lenon Hymalaia* e *Orlando Gemignani*, pelas indicações de empresas e conversas sobre diversidade nas organizações.

Aos professores que, na Espanha, me escutaram, abriram portas para pesquisa e conversas: *Carmen Huici Casal*, pela simpatia e conversas sobre identidade; *Juan Baéz y Pérez de Tudela*, conversas *cualitativas*; *Francisco Gil Rodríguez*, *liderazgo*; *Lourdes Susaeta*, da Universidad Complutense e IESE; e *Saulo Fernández Arregui*, pelas trocas sobre diversidade na Espanha; *Maria Fernanda Gonzalez*, pela conversas metodológicas na UNED Madrid; *Marta Muñiz Ferrer*, da Universidad de Comillas, pelas conversas sobre diversidade na Espanha. E, muito especialmente, *Miguel Angel Sastre*, por dois meses de convívio e aprendizagem, pelos esforços em encontrar empresas espanholas para a pesquisa, pela acolhida para que minha estadia na Universidad Complutense de Madrid fosse a melhor e mais confortável. *Fué riquísimo, ¡gracias!*.

Ao pessoal da FEA: *Professores Tania Casado* e *Marcelo Afonso Ribeiro*, pelas excelentes orientações na banca de qualificação, a quem admiro pela trajetória; *Prof. Guilherme Ary Plonski*, que, em nanocontatos possíveis, ensina pérolas, com sorrisos e palavras de respeito; *Profa. Ana Cristina Limongi-França*, pela aposta constante; *Maria Aparecida de Jesus Sales* e *Lucimara Aparecida do Nascimento*, da secretaria da Pós-graduação, pelo profissionalismo e simpatia em esclarecer dúvidas sobre intercambio e prazos; e *Regina Matos*, pela simpatia, humor e apoio em momentos difíceis e divertidos.

Aos funcionários das empresas que participaram dessa pesquisa, pela disponibilidade de tempo e experiência, pelo tratamento com respeito e cortesia; aos empregados que autorizaram as empresas a participarem desta pesquisa, não se esquivando em colaborar em um empreendimento que busca ampliar o conhecimento de um tema que lhes toca no dia a dia profissional.

Pai, mesmo com o pouco tempo que tivemos juntos, consegui ver que era um homem além de seu tempo e me inspirou a fazer a diferença, mesmo nas adversidades. O seu espírito desbravador, de aventura, de crença em uma ideia e coragem me acompanhou por minhas andanças e contatos na Espanha. Lá, consegui admirá-lo mais ainda.

Mãe, pelo exemplo de persistência, integridade de valores, solidariedade, respeito às decisões que as pessoas tomam na vida, mesmo mal traçando linhas escritas, e principalmente, agradeço ter falado em espanhol o tempo que estivemos juntos, o que me possibilitou entender os patrícios e, principalmente, ser entendido sem ser *rechazado*. A sua voz me acompanhou por toda a Espanha.

E finalmente,

Professor André Luiz Fischer, pelo modelo de professor e orientador. As discussões foram ótimas, me fizeram refletir modelos e posições em pesquisa e saí melhor como pessoa e, acredito, como pesquisador. Muito obrigado pela escuta e aprendizado.

[...]

Na primeira noite, eles se aproximam
e roubam uma flor do nosso jardim.

E não dizemos nada.

Na segunda noite, já não se escondem:
pisam as flores, matam nosso cão,
e não dizemos nada.

Até que um dia, o mais frágil deles
entra sozinho em nossa casa,
rouba-nos a luz, e, conhecendo nosso
medo, arranca-nos a voz da garganta.

E já não podemos dizer nada. [...]

No caminho, com *Maiakóvski*

Eduardo Alves da Costa (2003, p.47)

RESUMO

Nesta tese se estuda como empresas brasileiras e espanholas lidam com a diversidade humana em seu ambiente organizacional e se a microgestão de RH, ou seja, a gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz, pode ser um componente significativo da gestão da diversidade. Esse objetivo de pesquisa advém da compreensão, obtida por meio do levantamento do estado da arte sobre esse tema, de que as ações organizacionais na diversidade podem não atender as demandas e expectativas dos trabalhadores, pois sua voz frequentemente não é ouvida a respeito dessa gestão. Para esse intento, o desenho metodológico firma-se na abordagem qualitativa, de natureza exploratória e sob o paradigma construtivista. Foram feitas entrevistas individuais e em grupo em três empresas, resultando em cinco unidades estudadas: uma brasileira e uma espanhola, do segmento de transporte público; e duas brasileiras e outra espanhola, do segmento de energia. Para o tratamento de dados recorreu-se à técnica de análise de conteúdo, suportados por observação assistemática e análise de documentos corporativos. Os resultados de pesquisa sugerem que a microgestão de RH pode colaborar para a efetividade de práticas organizacionais e, ainda, apontam para a necessidade da capacidade de escuta organizacional como componente de um sistema de voz que facilite o diálogo na empresa, por estimular a confiança e propiciar melhor clima de trabalho para as pessoas na organização.

ABSTRACT

This thesis explores how a sample of Brazilian and Spanish companies dealing with human diversity in its organizational environment and whether the Micro Human Resources Management (MHRM), or people and teams management with a voice system, might be a significant component of diversity management. The main goal of this research arises from understanding obtained through the research of the state of the art on this subject, that diversity related organizational actions can not meet the demands and expectations of employees mostly because, because their voices on the matter is hardly ever heard. To reach this goal a qualitative, exploratory research approach grounded on the constructivist paradigm was employed. Individual and group level interviews were conducted in three companies (five organizational units in total): two from the public transport segmentation (one Brazilian and one Spanish) and three from the energy segmentation (two Brazilian and one Spanish). Content analysis, document analysis and unsystematic observation were employed as a means to analyze the data collected/elicited. As a whole, the findings emerging from this research suggest that the MHRM can contribute to the effectiveness of diversity related organizational practices. They also point to the need for organizational listening skills as a key component of a voice system that might facilitate within-organizational dialogue, to stimulate confidence and provide a better working environment for organizational members.

RESUMEN

Esta tesis estudia cómo las empresas brasileñas y españolas que se ocupan de la diversidad humana en su entorno organizacional y la microgestión de los recursos humanos, o la gestión de personas y equipos con un sistema de voz, pueden ser un componente importante de la gestión de la diversidad. El objetivo de la investigación proviene de la comprensión obtenida a través del levantamiento del estado del conocimiento, que las acciones de la organización en la diversidad no pueden satisfacer las demandas y expectativas de los trabajadores, porque su voz frecuentemente, no es oída por dicha gestión. Para ello, se establece el encuadre metodológico en el enfoque cualitativo, de carácter exploratorio y bajo el paradigma constructivista. Las entrevistas fueron realizadas de forma individual y grupal en tres empresas, resultando en cinco unidades estudiadas: una brasileña y una española, en el segmento del transporte público, y otras dos brasileñas y una española en el segmento de energía. Para el tratamiento de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido, con el apoyo de la observación no sistemática y el análisis de documentos empresariales. Los resultados de la investigación sugieren que la microgestión de los recursos humanos puede contribuir a la eficacia de las prácticas de la empresa, así como indicar la necesidad de habilidades de escucha como un componente de un sistema de voz que facilita el diálogo dentro de la empresa, para estimular la confianza y proporcionar un mejor ambiente de trabajo para las personas de la organización.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	1
LISTA DE ABREVIATURAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE FIGURAS	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos da pesquisa.....	14
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Principais conceitos operacionalizados nesta tese	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Diversidade humana e a sociedade.....	22
2.1.1 Multiculturalidade: a diversidade de culturas e identidades	25
2.1.2 Identidade e as diversidades	27
2.2 Diversidade e as organizações.....	31
2.2.1 A diversidade nas organizações	33
2.2.2 Gestão da diversidade.....	47
2.2.2.1 Modelos e princípios de gestão da diversidade	54
2.2.2.2 Ganhos organizacionais.....	62
2.2.2.3 Resistências e críticas à gestão da diversidade.....	64
2.3 Diversidade e recursos humanos	68
2.3.1 Diversidade e gestão nos periódicos de recursos humanos.....	69
2.3.2 RH estratégico e a diversidade	71
2.3.2.1 A atuação do RH no contexto da diversidade	75
2.3.3 Voz na organização	77
2.3.4 Síntese da fundamentação teórica da tese	89
3 METODOLOGIA	95
3.1 Desenho metodológico.....	95
3.1.1 Paradigma da pesquisa	95
3.1.2 Natureza de estudo	98
3.1.3 Modelo conceitual	99
3.1.4 Método de pesquisa.....	101
3.1.5 Unidade de pesquisa, amostra, coleta e análise dos dados.....	104
3.2 Considerações finais.....	110
3.2.1 Ética.....	111
3.2.2 Exclusões do escopo e limitações	111
4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	113
4.1 Empresas participantes da pesquisa	113
4.2 Processo de codificação	115
5 APRESENTAÇÃO DA SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASOS	129
5.1 Caso 1 – Empresa espanhola de transportes.....	129
5.1.1 Contexto	133
5.1.2 Percepção da diversidade	134
5.1.3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização	135
5.1.4 Gestão da diversidade.....	136
5.1.5 Resultados organizacionais	140
5.2 Caso 2 – Empresa brasileira de transportes.....	143
5.2.1 Contexto	147
5.2.2 Percepção da diversidade	147

5.2.3	Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização	150
5.2.4	Gestão da diversidade.....	150
5.2.5	Resultados organizacionais	154
5.3	Caso 3 – Escritório central brasileiro da empresa francesa.....	155
5.3.1	O grupo corporativo EFE	155
5.3.2	Primeira fase da gestão da diversidade	156
5.3.3	Contexto	157
5.3.4	Percepção da diversidade	159
5.3.5	Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização	162
5.3.6	Gestão da diversidade.....	163
5.3.7	Resultados organizacionais	166
5.4	Caso 4 – Unidade fabril da empresa francesa	168
5.4.1	Contexto	169
5.4.2	Percepção da diversidade	169
5.4.3	Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização	171
5.4.4	Gestão da diversidade.....	172
5.4.5	Resultados organizacionais	176
5.5	Caso 5 – Unidade espanhola da empresa francesa	177
5.5.1	Contexto	177
5.5.2	Percepção da diversidade	179
5.5.3	Interações pessoais em ambiente da diversidade na organização	180
5.5.4	Gestão da diversidade.....	181
5.5.5	Resultados organizacionais	187
6	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	189
7	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	201
7.1	Diálogo dos objetivos com os achados de pesquisa	201
7.2	Conclusões	208
7.3	Limitações de estudo	209
7.4	Estudos futuros.....	209
7.5	Contribuições da pesquisa	210
	REFERÊNCIAS	211
	APÊNDICES	223

LISTA DE ABREVIATURAS

BP	Business Partner (consultor interno de RH)
PCD	Pessoa com deficiência
RH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre visão essencialista e não essencialista	24
Quadro 2 - Comparação dos conceitos de Identidade	30
Quadro 3 - Comparação de conceitos de Diversidade	35
Quadro 4 - Diversidade primária ou aparente: agrupamento por autores	37
Quadro 5 - Principais achados sobre diversidade primária em pesquisas brasileira e internacional entre 2000 e 2011	38
Quadro 6 - Diversidade não aparente: agrupamento por autores..	40
Quadro 7 - Impactos organizacionais pela presença da diversidade	43
Quadro 8 - Abordagem organizacional diante do contexto social	47
Quadro 9 - Indicadores dos estágios da diversidade na organização.....	57
Quadro 10 - Comparação das concepções de Gestão da Diversidade.....	61
Quadro 11 - Benefícios organizacionais apontados pelos estudiosos no tema	63
Quadro 12 - Levantamento do estado da arte em gestão da diversidade	70
Quadro 13 - Papéis de RH na visão de Ulrich (2001)	73
Quadro 14 - Comparação de conceitos de RH estratégico	74
Quadro 15 - Tipos e sistemas de voz nas organizações para Boxall e Purcell (2011)	79
Quadro 16 - Voz e silêncio nas organizações	81
Quadro 17 - Comparação dos conceitos de Voz na Organização	88
Quadro 18 - Escolhas teóricas de pesquisa, segundo a revisão teórica.....	93
Quadro 19 - Características principais dos paradigmas de investigação científica.....	95
Quadro 20 - Escopo da metodologia de Pesquisa	97
Quadro 21 - Matriz de orientação teórica da tese.....	100
Quadro 22 - Validade no Estudo de Caso	103
Quadro 23 - Atendimento desta tese ao desenho de estudo de caso na abordagem construtivista	103
Quadro 24 - Matriz de orientação da pesquisa empírica	105
Quadro 25 - Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa	109
Quadro 26 - Relação das empresas participantes desta pesquisa	114
Quadro 27 - Amostra de pesquisa por empresas estudadas	114
Quadro 28 - Categorias principais e axiais.....	121
Quadro 29 - Perfil dos funcionários da EBT em 2011	144
Quadro 30 - Ações para a inclusão social divulgadas pela organização	145
Quadro 31 - Contexto: comparação dos casos	189

Quadro 32 - Percepção da Diversidade: comparação dos casos	191
Quadro 33 - Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização: comparação dos casos	194
Quadro 34 - Gestão da Diversidade: suporte organizacional e ações organizacionais na diversidade - comparação dos casos	195
Quadro 35 - Gestão da Diversidade: microgestão de RH - comparação dos casos	196
Quadro 36 - Resultados organizacionais: comparação dos casos	199

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escopo da revisão teórica	21
Figura 2 - Percurso conceitual em gestão da diversidade	68
Figura 3 - Modelo conceitual desta pesquisa	100
Figura 4 – Processo de codificação baseado no modelo simplificado do código à teoria	117
Figura 5 - Representação dos processos de codificação e categorização.....	118
Figura 6 - Percurso metodológico para análise de dados	119
Figura 7 - Grade mista de análise de categorias.....	120
Figura 8 - Representação da categoria Contexto.....	122
Figura 9 - Representação da categoria Percepção da Diversidade.....	123
Figura 10 - Representação da categoria Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização.....	124
Figura 11 - Representação da categoria Gestão da Diversidade	126
Figura 12 - Representação da categoria Resultados Organizacionais.....	127

“As pessoas e os grupos sociais têm o direito a ser iguais quando a diferença os inferioriza, e o direito a ser diferentes quando a igualdade os descaracteriza.”

Boaventura de Sousa Santos
(2010, p. 56)

1 INTRODUÇÃO

Seja pela facilidade de comunicação com os meios tecnológicos atuais, seja pelo desenvolvimento dos transportes que encurtam distâncias geográficas, aumentaram-se as possibilidades de pessoas de diversas culturas se encontrarem. No convívio entre culturas, a identificação de quem é o outro pode acontecer pela diversidade primária ou aparente – cor da pele, gênero, idade, habilidade física – e, por vezes, pela diversidade secundária ou não tão aparente, como os comportamentos e traços culturais que revelam hábitos, crenças, religião, orientação sexual, *status* social e financeiro, *background* educacional, entre outros.

Apesar de propaganda a riqueza da diversidade como traço contemporâneo, desentendimentos têm se tornado cada vez mais frequentes, como evidenciam os movimentos de resistência ao multiculturalismo, a proposição da extinção do sistema de cotas, as barreiras para imigrantes em países europeus, além de agressões a pessoas que não pertencem a um mesmo grupo identitário. (BABER, 2008)

Com a gravidade desse cenário e como parte de um desenvolvimento global sustentável, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, (UNESCO, 2009, p.1) lançou um relatório intitulado Investir na Diversidade Cultural e no Diálogo Intercultural, objetivando promover as liberdades e os direitos humanos, fortalecer a coesão social e a governança democrática. Em 2010, foi celebrado o Ano Internacional para Aproximação das Culturas e, em 2011, o Ano Internacional dos Afrodescendentes. Tais iniciativas recentes visam estabelecer um contexto para a convivência e o diálogo entre diferentes culturas nas áreas de Educação, Saúde, Sustentabilidade, Trabalho, entre outras.

Na área do trabalho, como menciona esse relatório da UNESCO (2009), está a necessidade das pessoas conviverem em contextos culturais muito diversos e as vantagens às organizações

que incluem o tema da diversidade como agenda em sua gestão, seja por resultados econômicos, por novos mercados consumidores e/ou por um ambiente digno e respeitoso.

Contudo, a diversidade vem sendo pauta nas organizações há mais tempo. Na década de 1960, o evento das pressões sociais de negros e mulheres americanos para melhor tratamento nas relações de trabalho é tido por estudiosos como marco inicial do impacto da diversidade nas empresas. Todavia, o início da gestão da diversidade ocorreu no momento em que a organização se mobilizou para ter vantagem da mão de obra diversa. (COX, 1994).

Não explicitando a diversidade, porém permitindo que se deduza do texto, Legge (1995, p.78) relata que a passagem da economia manufatureira para a de serviços, na década de 1980 nos Estados Unidos e no Reino Unido, trouxe uma nova mão de obra mais feminizada, mais velha, mais intelectualizada e com a inserção de mais imigrantes. Com essas mudanças, a área de Recursos Humanos (RH) teve que se redirecionar para lidar com essas novas forças de trabalho e, como a autora ilustra, os gerentes aprenderam que colaborar era melhor que enfrentar os trabalhadores do conhecimento, para não perdê-los para outras empresas.

Na academia, na década de 1980, iniciou-se a produção internacional sobre a diversidade nas organizações (REIS; CASTILLO; DOBÓN, 2007; MENDES, 2004). Já no Brasil, isso acontece a partir do ano 2000 (MENDES, 2004). Como resultado da revisão sobre esse tema nos últimos 50 anos, os autores (*Ibidem*, 2007) registraram não ter encontrado convergência conceitual e teórica da relação da diversidade com o desempenho organizacional e nem sobre o conceito de diversidade.

Para identificar o estado do conhecimento do tema da diversidade pela literatura de RH nos últimos dez anos, fez-se uma pesquisa nos principais periódicos internacionais desta área, e na base de dados de publicações nacionais. Por essa revisão, notou-se que a produção nacional privilegia estudos sobre gênero e pessoas com deficiência, enquanto a internacional se dedica aos efeitos da gestão da diversidade, destacando os resultados para os indivíduos, grupos e as organizações. Nos principais *journals*, não foi encontrado nenhum artigo produzido sobre o Brasil, e nem mesmo sobre os demais países da América Latina.

No estado da arte apurado sobre o tema foi possível constatar a frequente referência à identidade, compreensível ao se considerar que é no processo de identificação que se percebe a diferença e marca-se a diversidade.

Sobre o processo de identificação aparecem duas possibilidades: o essencialismo e o não essencialismo (SEMPRINI, 1999). Pela vertente essencialista tende-se a determinar características imutáveis às pessoas, como sendo elas representantes de todas as características atribuídas a uma filiação identitária. A não essencialista, por sua vez, tende a considerar que cada pessoa é autora de seu processo de identificação e expressa, por meio de sua singularidade, características que a torna única.

A leitura essencialista pode, então, reforçar uma estereotipia que dificulta a compreensão de aspectos do contexto (político, histórico, econômico, social, psicológico etc.) e, principalmente, de saber o significado que a pessoa construiu para si. Como entende Jenkins (2008), a identidade pode ser concebida de duas formas: (1) definida, quando advém de categorias de gênero, etnia, e outras características que a pessoa não tem muito controle e são, socialmente, construídas, e (2) conquistada ou adquirida, ou seja, resultante de escolhas pessoais.

Tratar todos como iguais por pertencerem a certa filiação identitária pode encarcerar a singularidade que cada indivíduo construiu e que o diferencia dos demais, assim como o indivíduo pode discordar ao ser rotulado como igual. Um exemplo no mundo do trabalho pode ser encontrado pela Lei nº 8213/1991, que impõe às empresas cotas a serem preenchidas por pessoas com deficiência. Sua aplicação pode causar desconfortos tanto nos chamados beneficiados, pela estigmatização de suas potencialidades (ou a falta delas); ou nas pessoas que não se enquadram nessas categorias que se sentem discriminadas e injustiçadas por não receberem algum privilégio. (RICHARTE-MARTINEZ, 2008)

Percebe-se, nesse cenário, que as pessoas talvez não sejam nem perguntadas e nem ouvidas sobre o que pensam a respeito da identificação que é feita sobre elas. Relacionar-se, a partir da estereotipia, além de dificultar o reconhecimento da singularidade do outro, pode provocar preconceitos e conflitos em qualquer ambiente social, inclusive o de trabalho.

Como cada contexto social marca as instituições sociais, a posição organizacional com a percepção da diversidade pode se dar de maneira reativa devido às pressões sociais, como a lei de cotas, ou motivando ações voluntárias visando ter vantagem competitiva ou integração da diversidade como valor. (YANG, 2005)

Mesmo o entendimento sobre o que é diversidade pode ter variações conforme o contexto externo e interno da organização. Assim, o que é considerado diversidade para uma empresa, pode não sê-lo para outra organização. A título de exemplo na academia, a diversidade é entendida como variação de identidades culturais (COX, 1994; FLEURY, 2000) e, também, mistura coletiva em que semelhanças e diferenças promovem aproximação de pessoas. (THOMAS JR, 2003)

Como apurado na investigação do estado da arte realizada para esta tese, a área de RH é, frequentemente, responsabilizada pela implantação e elaboração de programas, políticas e ações diante da diversidade na organização. Boxall; Purcell e Wright (2010, p.2-4) consideram que a atuação dessa área pode se dar em três campos: Gestão estratégica de RH, Gestão internacional de RH e Microgestão de RH. Esse último campo é formado por duas subunidades: gestão de pessoas e grupos, e o sistema de voz dos empregados. Esse último campo se mostra de especial interesse no cenário da diversidade retratado até o momento.

Foster (2005) entende que o gestor direto, ou seja, aquele que lida no dia a dia com sua equipe é o ator mais demandado no contexto da diversidade nas empresas, alinhando-se, portanto, ao campo de gestão de pessoas e de indivíduos, inerente à microgestão de RH.

Na revisão da literatura dos principais periódicos de Recursos Humanos foi localizada uma edição especial do *Journal of Management Studies* sobre voz organizacional e, nela, um artigo relacionando esse tema com diversidade, de autoria de Bowen e Blackmon (2003). Com foco comunicacional sobre a visibilidade de homossexuais, esse estudo tratou da influência da diversidade na voz organizacional, porém não há nenhum trabalho sobre o sistema de voz como componente da gestão da diversidade.

Adiciona-se para o estado de conhecimento atual desses temas, a leitura de Cooke e Saini (2010, p. 480) de que a voz dos empregados frequentemente não é ouvida nos estudos relacionados à gestão estratégica de recursos humanos. Isso porque as pesquisas quantitativas

sobre o tema tendem a serem realizadas com gestores sêniores e líderes como informantes-chave da empresa.

Boxall & Purcell (2011, p.160) afirmam que “voz é, provavelmente, a área da Gestão de Recursos Humanos na qual as tensões entre objetivos da organização e dos trabalhadores, e entre as visões dos *shareholders* e *stakeholders*, são mais observáveis, porque conecta com a questão das prerrogativas gerenciais e legitimidade social”.

A diversidade nas organizações pode ser estudada nos três campos citados anteriormente. No entanto, nesta tese, será dedicada maior atenção à microgestão de RH, pois pelo percurso retratado, a diversidade tem maior impacto na gestão de indivíduos e grupos (FOSTER, 2005) e o sistema de voz é entendido como um recurso de melhoria de gestão, com repercussões positivas para os grupos e às pessoas. Estipula-se, nesta tese, que o sistema de voz pode ser uma possibilidade de melhorar a comunicação das pessoas na gestão da diversidade, facilitando conhecer as demandas e expectativas dos trabalhadores a respeito das ações organizacionais nesse contexto.

Desse cenário, algumas perguntas começam a tomar forma. 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? Se já existe, quais foram e são seus efeitos na organização, nos grupos e para as pessoas? Se não, por que até agora não aconteceu e qual a sua dificuldade?

Compreende-se que o tema da diversidade nas organizações tem um histórico recente e ainda há diversas oportunidades de pesquisa no Brasil, principalmente no estudo da voz organizacional e a gestão da diversidade.

Evidencia-se um paradoxo: parece que a Gestão da Diversidade é idealizada para pessoas que não são consultadas e o RH, enquanto coordenador de programas e ações de diversidade busca atender as demandas da alta liderança e do mercado (imagem e atendimento legal), mas tem dificuldade de ouvir as solicitações do público interno.

Monta-se um quebra-cabeça, pois, no intento de gerir as diversidades, as organizações podem gerar adversidades, porque conflitos podem aparecer quando as pessoas não conseguem

expressar sua singularidade e não são ouvidas na organização. Por outro lado, ouvir os empregados em suas solicitações pode representar um estágio de amadurecimento de uma capacidade de escuta organizacional e de entender que as diferenças nem sempre são sinônimo de conflitos.

Parece ser possível, assim, traçar uma proposição de pesquisa: 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.

Alinhando o percurso feito até agora, para esta tese, releva-se como interesse de estudo entender como a empresa idealiza e conduz a Gestão da Diversidade em um contexto específico, por meio da compreensão da diversidade, da importância de gestão de pessoas e da disponibilidade do sistema de voz. Para o estudo do contexto, recorreu-se a empresas brasileiras e espanholas como unidades de pesquisa para ampliar o estudo da influência do contexto na posição da empresa diante ao tema, assim como, permitiu ver o que há de comum em experiências de contextos específicos.

Feita uma apreciação sobre diversidade nas organizações e qual oportunidade de investigação emerge para a pesquisa, passa-se, agora, à apresentação dos objetivos e da justificativa de pesquisa.

1.1 Objetivos da pesquisa

Para apresentar os objetivos de uma pesquisa é importante deixar claro em quais pressupostos o estudo está embasado, tendo por base a fundamentação teórica realizada até o momento. Assim, a partir do que foi investigado, pode-se depreender como pressupostos que:

- O subsistema de voz dos empregados, representado por contatos face a face, e-mails, *surveys*, portas-abertas, entre outras tantas possibilidades de contato, permite clareza de informações, é um canal de comunicação entre diversas instâncias organizacionais, trazendo vantagens tanto para as pessoas por meio da integração, quanto para a organização com a solução de problemas por meio de sugestões e opiniões; (MARCHINGTON, 2010)

- As pessoas têm inúmeras filiações identitárias, não se restringindo a uma classificação única; (JENKINS, 2008)
- O essencialismo e o estereótipo tornam míope o olhar sobre as pessoas ao usar categorizações sociais. (ALLPORT, 1979; SEMPRINI, 1999). Na dimensão organizacional, os programas de diversidade podem, mesmo sem considerar estereótipos como base de comunicação, dificultar o respeito pela diversidade e a integração de pessoas na organização;
- A compreensão do que a diversidade representa para a empresa é fundamental na elaboração e na administração de ações e políticas organizacionais; (GOLEMBIEWSKI, 1995)
- A alta liderança e o RH estão mais distanciados da gestão da diversidade no dia a dia, pois cabe à alta liderança a incumbência de validar e orientar as políticas sobre diversidade na organização, e ao RH a articulação dos processos de construção e administração dessa gestão, porém, é o gestor direto quem mais lida com o tema na organização. (FOSTER, 2005).

Por essa construção e pelas possibilidades de pesquisa que aparecem por meio da análise desse cenário, tem-se a seguinte questão orientadora nesta tese:

Pode-se considerar como elementos relevantes da gestão da diversidade, a gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz aos empregados?

Em busca de responder a essa pergunta, lança-se como o objetivo principal desta tese o de analisar se a microgestão de RH, entendida como a gestão de pessoas e de equipes com um sistema organizacional de voz, é componente da gestão da diversidade nas organizações.

Como objetivos secundários, desdobrados da oportunidade de pesquisa, têm-se as demais asserções, a seguir:

- Analisar como a percepção da diversidade modela as ações na organização;
- Identificar os motivadores organizacionais para ações na diversidade e a atuação da área responsável por elas;

- Verificar como as ações na diversidade incorporam o sistema de voz dos empregados;
- Verificar como o sistema de voz dos empregados interfere nas ações para a diversidade
- Compreender se a escuta é entendida como sistema de voz nas organizações; e
- Analisar se o gestor direto é o ator mais requisitado no contexto da diversidade.

Para a investigação científica é necessário criar proposições para verificar possíveis relações entre os elementos estudados.

Projeta-se como primeira proposição que a abertura organizacional à comunicação dos empregados, por meio do sistema de voz, (MARCHINGTON, 2010) está relacionada com a inclusão de pessoas na organização.

Estipula-se como segunda proposição que a pluralidade, na qual há uma significação das pessoas com suas idiossincrasias, é a mais inclusiva abordagem para a gestão da diversidade (SHEN *et al.*, 2009). Isso pressupõe que nem a valorização, nem a dissolução das diferenças representam uma abordagem inclusiva, idealizando ser mais indicada a da pluralidade, que representa um espaço de reconhecimento e respeito às diferenças, independente da categorização social que as rotula.

Lança-se como terceira proposição que é a diversidade secundária a que mais impacta nas interações pessoais (HARRISON *et al.*, 2002; HANASHIRO; QUEIROZ, 2006), sendo ela o objeto mais frequente de ações gerenciais para solucionar conflitos.

A quarta proposição considera que aspectos sociais influenciam, por condição ou por expectativa de resultados positivos (YANG, 2005), a organização para a percepção da diversidade, cabendo ao RH liderar ações desse tema na organização. (FOSTER, 2005)

Como quinta proposição, idealizada pelo pesquisador, estipula-se que a escuta organizacional é componente do sistema de voz, entendida como a disponibilidade de escuta ativa dos atores envolvidos com o objetivo do diálogo em gestão de pessoas.

A última proposição defende que, entre os atores organizacionais, é o gerente de linha o mais demandado na gestão da diversidade. (FOSTER, 2005)

Para tal empreendimento, aporta-se uma fundamentação teórica, descrita no próximo capítulo e que balizará o percurso conceitual desta investigação científica, assim como será apresentado, no terceiro capítulo deste trabalho, qual o caminho metodológico se utilizou como guia de investigação e que se engendra para responder à questão orientadora de pesquisa e alcançar os seus objetivos.

1.2 Justificativa

Uma das contribuições desejadas pela realização desta tese é colaborar para o estudo da diversidade e sua gestão nas organizações da realidade brasileira. Em estudo recente realizado em uma organização brasileira (RICHARTE-MARTINEZ, 2008), um dos gestores da alta cúpula mencionou o pouco material de pesquisa disponível sobre o tema, recorrendo-se a uma mescla de empirismo, tentativa-e-erro, consulta a estudiosos e *benchmark* de organizações.

O foco no contexto da diversidade no Brasil pode trazer resultados e compreensões substancialmente diferentes de estudos internacionais. O mito brasileiro de igualdade racial (FLEURY, 2000) sugere não haver preconceito de cor de pele e é contrastado com as informações oficiais do SEADE (2011) sobre o mercado de trabalho de negros na região metropolitana de São Paulo. Essa pesquisa mostrou maior desemprego e menor remuneração na população negra em comparação com a não negra (brancos e amarelos) e, ainda, mais evidente é a questão de gênero, pois as mulheres negras recebem menos que os homens negros.

Ainda, na dimensão nacional, tem-se a obrigatoriedade das empresas com mais de cem empregados em contratar pessoas com deficiência, conforme a Lei nº 8213/1991 e o Decreto nº 3298/1999 que fiscalizam esse atendimento, dificultando as empresas em cumprir a cota e em gerir os relacionamentos humanos em ambiente de trabalho (RICHARTE-MARTINEZ, 2008).

Na dimensão estadual, pode-se tomar o exemplo do Selo Paulista da Diversidade, criado em 2007 pelo Governo do Estado de São Paulo, para a promoção da inclusão de grupos

vulneráveis no mercado de trabalho, tais como: étnico-raciais; gênero; idade; orientação sexual e pessoas com deficiência.

Para a academia, espera-se que represente um avanço no desenvolvimento teórico, pois não foi localizado nenhum estudo sobre a importância da voz dos empregados, assim como da capacidade organizacional de escuta como fatores críticos em gestão da diversidade. Também, almeja-se contribuir para a ampliação do conhecimento do RH como área que lida com esses temas, oferecendo subsídios teóricos para o aprofundamento de estudos.

Para o campo prático, esta tese se justifica no intento de colaborar com profissionais responsáveis pelas ações da diversidade nas organizações, assim como a todos os profissionais, como uma possibilidade de mais dignidade no trabalho, por meio do respeito à expressão de suas singularidades e como inclusão social.

Os autores Shen *et al.* (2009), por meio de um estudo do estado da arte da pesquisa sobre Gestão da Diversidade, constataram que a relação do RH com a diversidade, desde a década de 1990 até hoje, ainda se limita ao atendimento jurídico para evitar danos legais e pouca atenção é dada à valorização, ao desenvolvimento e ao uso da diversidade para melhorias organizacionais. Para eles (*Ibid.*, p.236-237), o ponto central não é aceitar que todo indivíduo é diferente, mas criar uma atmosfera de inclusão e produzir um compromisso para valorizar a diversidade, pois a chave para a Gestão da Diversidade repousa sobre o pensamento estratégico e as políticas centradas nas pessoas.

Finalizando esta introdução, entende-se que a gestão da diversidade nas organizações pode ser um caminho para, numa instância social, promover a igualdade de oportunidades e valorização de grupos e pessoas socialmente excluídos. Tomando-se a realidade brasileira como exemplo, a inserção e socialização de pessoas com deficiência para atender uma determinação legal, estimula e salienta o papel que as empresas têm como atores sociais, com responsabilidade sobre as modificações da realidade social. Podendo, também, por outro lado, representar um retrocesso ao reforçar os estereótipos sobre esses grupos, ao não vê-los além dos rótulos socialmente construídos.

1.3 Principais conceitos operacionalizados nesta tese

Como contexto, recorre-se ao entendimento de Golembiewski (1995) de que fatores sociais e internos modelam as ações organizacionais, e que, segundo Yang (2005), podem levar a empresa a ter uma postura reativa devido à pressão (lei de cotas, por exemplo) ou proativa no sentido de integrar a diversidade como valor ou obter vantagem competitiva (participação no mercado, por exemplo).

Sobre diversidade, toma-se o conceito de Thomas Jr. (2003) acerca de diferenças e semelhanças que aproximam as pessoas, não focando somente a diferença. Identidade, tema correlato em estudos da diversidade, terá a contribuição de Jenkins (2008) no entendimento de que a identidade pode ser: (1) definida por características preexistentes (gênero, por exemplo), mas, também, (2) conquistada, pelas escolhas feitas pelo indivíduo.

Como gestão da diversidade, recorre-se, novamente, a Golembiewski (1995) para quem a gestão da diversidade é um estágio posterior à valorização da diferença, sendo políticas organizacionais que promovam a aceitação de vários grupos de trabalho. A concepção de Thomas Jr. (1991) como um processo gerencial que funcione a todos os empregados e a orientação de Gottfredson (1992) para focar em pessoas, também são ideias alinhadas ao entendimento de gestão da diversidade nesta tese.

Finalmente, a microgestão de RH (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010) como campo de gestão de pessoas e grupos com um sistema de voz, recebem contribuições de Foster (2005) sobre a importância do gestor direto e de Marchington (2010) e Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) sobre a voz e sua importância para a melhoria de gestão de pessoas.

Esses conceitos serão mais bem explorados no capítulo que se segue, dedicado à apresentação da fundamentação teórica do estudo.

“O *Homo sapiens* é sempre, e na mesma medida, *homo socius* [...] Os homens *em conjunto* (*itálico do texto*) produzem um ambiente humano, com a totalidade de suas formações socioculturais e psicológicas”
(BERGER; LUCKMANN 2011, p. 73).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Optou-se, neste trabalho, por fazer um trajeto teórico que analisa se a diversidade está presente nas organizações e quais seus impactos na gestão. Inicia-se com a compreensão sobre a diversidade em sociedade e de como a identidade e a identificação¹ estão vinculadas à diversidade, passando depois para o entendimento da dinâmica organizacional e de como a organização, por intermédio da área de Recursos Humanos (RH), lida com a questão das diferenças entre as pessoas na organização. Destaca-se, dentro dessa atuação, a microgestão de RH, como interesse principal para o desenvolvimento desta pesquisa.

A figura 1, abaixo, representa o caminho escolhido para trilhar teoricamente o entendimento sobre a diversidade nas organizações, recorrendo-se como antecedentes a identidade e a visão sobre a pessoa que influencia a identificação humana e, como sucessores, a presença desse fenômeno nas organizações e a atuação do RH nesse processo.

Figura 1 - Escopo da revisão teórica

¹ Segue-se, aqui, a orientação de Jenkins (2008, p. 17) que usa ambas as palavras, identidade e identificação, alternativamente.

Para esse intento, divide-se este capítulo de fundamentação teórica em três tópicos que relacionam a diversidade com os demais elementos teóricos que orientam esta tese:

- **Diversidade humana e a sociedade:** com discussões sobre a visão essencialista e não essencialista acerca das pessoas, destacando a identidade como um processo em grupos sociais;
- **Diversidade e as organizações:** buscando mostrar como as organizações de trabalho lidam com a diversidade e
- **Diversidade e recursos humanos:** examinando a atuação dessa área organizacional diante da diversidade, principalmente a gestão de pessoas e equipes e o sistema de voz organizacional como de interesse de pesquisa de sua importância na gestão da diversidade.

A seguir, busca-se esclarecer diferentes significados atribuídos à diversidade e que apontam dois caminhos acerca da visão sobre as pessoas, os quais analisados em sequência.

2.1 Diversidade humana e a sociedade

Diversidade para Abbagnano (2007, p.342) é um termo mais genérico que alteridade, diferença ou dessemelhança e pode indicar qualquer um deles ou todos juntos. Apresentam-se esses termos, abaixo:

- Alteridade é “Ser outro, pôr-se ou constituir-se como outro. A alteridade é um conceito mais restrito que diversidade e mais extenso que diferença.” (*Ibidem*, p. 35);
- Dessemelhança é “[...] a falta ou a imperfeição da semelhança” (*Ibidem*, p. 285); e
- Diferença “[...] implica sempre a determinação da diversidade [...]” (*Ibidem*, p. 35) e é “a determinação da alteridade [...] e significa que as coisas só podem diferir se têm em comum a coisa em que diferem”. (*Ibidem*, p.325).

Como destaca o autor (*Ibidem*, p. 342) diversidade refere-se àquilo que não pode ser substituído e cujos predicados permanecem nessa atribuição. Esses enunciados, feitos por Abbagnano (2007), revestem-se de importância como fio condutor das escolhas teóricas que serão evidenciadas no desenvolvimento desta tese, pois a diferença, a alteridade e a dessemelhança devem ser consideradas no estudo da diversidade.

Em uma extensa revisão sobre o tema da diversidade na produção acadêmica dos últimos 50 anos, Reis, Castillo e Dobón (2007, p. 258) entendem que, nas interações humanas, as

pessoas determinam as diferenças para simplificar o mundo experienciado. Para Allport (1979, p.20), a mente humana deve pensar com a ajuda de categorias ou generalização, cujo processo a pessoa não consegue evitar, como base para um prejulgamento normal e essencial para a organização da vida pelos ajustamentos diários feitos por meio de classes e grupos formados por essa categorização. Concordam com esse pensamento França e Lourenço (2010) ao comentarem que as pessoas, baseadas numa perspectiva sociopsicológica, usam as categorias sociais de atributos mais evidentes para facilitar a experiência delas no mundo.

Se, como será visto em seção futura, a diversidade pressupõe uma identidade e, por sua vez, essa última varia de acordo como as pessoas são vistas, adentra-se à abordagem essencialista e não essencialista como orientação teórica acerca da identificação como objeto de estudo.

Essencialismo, para Sayer (1997, p.454), “é um conceito filosófico acerca de características de pessoas, práticas, instituições e outros fenômenos sociais, como se tivessem identidades fixas, as quais foram produzidas deterministicamente e que apresentam resultados uniformes”. Para Abbagnano (2007, p. 421-423), é “qualquer teoria que se proponha a explicar a realidade em termos de essências”, com o o intento de “[...] explicação e descrição da realidade [...] assim como a [...] a possibilidade de distinguir nos indivíduos, propriedades essenciais de propriedades acidentais, independentemente do conhecimento que tenhamos dele.”

Entende-se que o não essencialismo está alinhado à perspectiva fenomenológica em que há uma construção feita pelas pessoas acerca de processos e fenômenos. Inserido nessa abordagem, o construtivismo entende que o ser humano cria significados ao buscar conhecer o mundo e a realidade como dotada de sentidos buscando abster-se “[...] de qualquer hipótese causal ou genética, assim como de afirmações relativas ao *status* ontológico dos fenômenos analisados.” (BERGER; LUCKMANN, 2011, p.36-37)

Acerca dos processos de identificação em grupos, Semprini (1999, p.90-96) afirma que na perspectiva construtivista, os grupos e identidades são resultados de uma evolução histórica, de escolhas políticas e econômicas e, sobretudo, de interações contínuas – num processo eminentemente dinâmico e transformador – com as outras entidades do espaço social, já para os essencialistas, os grupos e identidades são dados objetivos da realidade social.

Apresenta-se, a seguir, o Quadro 1 em que, pela comparação entre as visões essencialista e não essencialista, aponta-se qual será a perspectiva alinhada a esta tese.

Quadro 1 – Comparação entre visão essencialista e não essencialista

Visões essencialista e não essencialista		
	Essencialismo Sayer (1997, p.454) e Abbagnano, (2007, p.418-420)	Não essencialismo Semprini (1999, p. 90-96)
Definição	<p>A essência caracteriza e qualifica o objeto, podendo transformá-lo em um substantivo.</p> <p>Exemplo: as mulheres apresentam uma mesma reação a um determinado evento devido a sua natureza feminina.</p>	<p>As pessoas como construções resultantes de uma evolução histórica, de escolhas políticas e econômicas e, sobretudo, de interações contínuas num processo dinâmico e transformador.</p> <p>Exemplo: as mulheres apresentam respostas diferentes devido a sua experiência de vida possibilitarem compreensões específicas àquele evento.</p>
Ponto chave	Identidade fixa	Características podem mudar a identidade
Discussão	A visão essencialista tende a rotular as pessoas a partir de características tidas como imutáveis, enquanto a não essencialista compreende que as pessoas apresentam múltiplas características que a tornam única.	
Adoção nesta tese	Toma-se o não essencialismo como condutor principal na compreensão da realidade, desde a visão ontológica de pesquisa, passando pelos conceitos de identidade e de diversidade.	

Evidencia-se pelo Quadro 1 que a visão não essencialista é entendida como orientação teórica coerente com a ontologia e epistemologia desta pesquisa, que estão expostas no próximo capítulo.

Em consonância com o não essencialismo, Berger e Luckmann (2011, p.90) destacam que na análise de fenômenos sociais é importante considerar o que os membros da sociedade têm de conhecimento sobre o assunto, seu nível pré-teórico formado pela sabedoria popular, pelos princípios morais, valores e crenças etc. Os aportes teóricos são uma parte do conhecimento, mas que podem estar enviesados pela legitimação de uma ordem institucional e devem ser contextualizados. “O conhecimento relativo à sociedade é uma *realização* (itálico do texto) no duplo sentido da palavra, no sentido de apreender a realidade social objetivada e no sentido de produzir continuamente esta realidade” (Ibidem. p. 91).

É possível pensar que, se em cada sociedade há uma construção legitimadora, no contato de culturas diferentes, desentendimentos podem surgir pela diferença de visão de mundo. Como um dos traços da realidade social contemporânea, com a globalização e o desenvolvimento do sistema de transportes, os mercados se expandiram além das fronteiras territoriais dos países e novos contatos entre diferentes culturas ocorrem, trazendo aspectos culturais diferentes ao diálogo desses grupos sociais.

Esse encontro de diversas culturas em um mesmo espaço se denomina multiculturalidade, que será explicado na próxima seção pela importância ao entendimento da diversidade nas organizações.

2.1.1 Multiculturalidade: a diversidade de culturas e identidades

Segundo Semprini (1999, p.90-96), na epistemologia dos estudos sobre a multiculturalidade surgem quatro principais paradoxos conceituais:

- Essencialismo e não essencialismo (já exposto em passagem anterior de texto);
- **Universalismo versus relativismo:** O universalismo postula a existência de valores, julgamentos morais, escolhas comportamentais que se aplicam a todos os homens, sob um ponto de vista único e universal, originário do Iluminismo. O relativismo, de outra forma, entende que existem grupos sociais com projetos de sociedades diferentes.
- **Reconhecimento subjetivo versus mérito objetivo:** reconhecimento da produção cultural de minorias, sem desvalorização por grupos majoritários como algo de mais valia cultural, tais como: obras artísticas; culturais; pedagógicas etc.
- **Igualdade versus diferença:** no discurso da igualdade, assim como no do universalismo, quer se englobar todas as pessoas, mas se acaba por excluir aquelas que não têm acesso equalizado ao espaço social como as demais. Esta igualdade, também, desconsidera as especificidades étnicas, históricas, identitárias – em suma, a diferença – que torna o espaço social heterogêneo. Cega a essas diferenças, esta igualdade é, na verdade, discriminatória. Enfim, aplicando-se somente a um cidadão ideal e não a indivíduos reais, plenos de subjetividade e de interioridade, a igualdade continua sendo um conceito abstrato, avaliada com base em parâmetros igualmente abstratos e que podem não corresponder às percepções de desigualdade como os indivíduos as experimentam.

O debate sobre igualdade e diferença toma-se de importância para o estudo da diversidade na organização e de como a gestão da diversidade é apreendida dessa visão. Para ampliar essa discussão, traz-se a definição igualdade para Scott (2005, p. 15) como “[...] um princípio absoluto e uma prática historicamente contingente. Não é a ausência ou a eliminação da diferença, mas o reconhecimento da diferença e a decisão de ignorá-la ou de levá-la em consideração.” A autora, ao destacar o aspecto histórico, visa deixar claro que o conceito de igualdade é relativo a dado momento e grupo de pessoas que o discute, pois (Ibidem, 2005,

p.14), “ [...] indivíduos e grupos, igualdade e diferença não são opostos, mas conceitos interdependentes que estão necessariamente em tensão.”.

Por tensão não se entende eliminação e, sim, forças que buscam um espaço de atuação. A mesma autora (*Ibidem*, 2005, p.17) pontua que a igualdade pertence a indivíduos e a exclusão a grupos. Então, uma pessoa que se sente excluída pode se dirigir ao grupo de filiação para ter acesso a direitos socialmente negados ou restritos. Entretanto, como a autora expande (2005, p. 18), ao se filiar a um grupo, o indivíduo pode se descobrir determinado por um único elemento: a identidade religiosa; étnica; racial ou de gênero.

A construção social da desigualdade pode ser observada, como alertam Kirton & Greene (2010), pelas estatísticas oficiais que representam baixa ocupação feminina em cargo de liderança em grandes empresas, diferenças salariais entre gêneros, percentual de desemprego em pessoas acima de 50 anos e outros dados oficiais específicos sobre mercado do trabalho em determinado contexto social.

Há quem se opõe à ideia de diversas culturas interagindo num mesmo espaço. A título de exemplo, Baber (2008, p.195) advoga que o multiculturalismo aprisiona características étnicas ao não permitir a aculturação. Esse autor questiona se há discriminação trabalhista na sugestão de não contratar feministas por serem perigosas e difíceis de lidar, pois, provavelmente, elas processarão empregadores alegando ambientes hostis de trabalho.

As visões de que a diferença é uma essência imutável ou que foi categorizada por construtos sociais tem muita importância para esta tese porque se entende que o essencialismo pode restringir de forma frequente a pessoa a uma dada categorização, enquanto na abordagem da construção social essa categorização pode ser ampliada e modificada pela interação social.

Partindo-se da ideia de que a diversidade está presente nas interações humanas e de que ela pode ser compreendida, ao menos, pelas duas abordagens vistas anteriormente, passa-se às considerações sobre a identidade como outro fenômeno social fortemente vinculado à diversidade, sendo que ambas são variáveis existentes na dimensão social que precede a organizacional. Assim, é a identidade que marca a diversidade pela diferenciação de como uma pessoa se vê, como ela vê o outro e como ela é vista, que traz impactos tanto nas dimensões individuais, quanto grupais e organizacionais como será visto em tópicos futuros.

2.1.2 Identidade e as diversidades

Para Woodward (2009, p.9), a identidade depende da existência de outra pessoa, portanto, é relacional, e é marcada pela diferença e pela exclusão: sabe-se quem é, por ser diferente de outro e não pertencer a determinado padrão. Ela se constitui pelas “posições que assumimos e com as quais nos identificamos” (*Ibidem*, p.55) e pode emergir em situações de crise, contestação ou conflito. Sua construção e manutenção são permeadas pelos processos social e simbólico, que dão significado às vivências nas interações, e por classificações alternadas (*Ibidem*, p.14.). Como exemplo, uma mulher pode representar vários papéis: brasileira; nordestina; heterossexual; mãe; divorciada e executiva de uma multinacional.

Jenkins (2008, p. 18) define identidade como “o jeito que cada indivíduo ou coletividade são distinguidos em suas relações com outros indivíduos ou coletividades”. Como informa esse autor (2008, p. 172) a identidade pode ser:

- Definida, como aquela socialmente construída a partir de características preexistentes como gênero, etnia, background econômico social etc., nas quais o indivíduo não tem muito controle e responsabilidade, e são vinculadas ao self; ou
- Conquistada, como resultado de autodireção, autodeterminação e escolhas pessoais.

Compreendendo de forma diferente, para Hall (2009, p. 109) as identidades “[...] têm a ver não tanto com as questões ‘quem somos nós’ ou ‘de onde nós viemos’, mas muito mais com as questões ‘quem nós podemos nos tornar’, ‘como nós temos sido representados’ e ‘como essa representação afeta a forma como nós podemos nos representar a nós próprios’. Para esse autor (*ibidem*, p.112), a identidade é um ponto de intersecção entre “os discursos e as práticas que tentam nos ‘interpelar’, nos falar ou nos convocar para que assumamos nossos lugares como sujeitos sociais de discursos particulares e, por outro lado, os processos que produzem subjetividades, que nos constroem como sujeitos aos quais se pode ‘falar’.”

Essas leituras apresentam como encontro e sobreposição a diferenciação diante do outro, mas aparentam óticas distintas quanto à autonomia e o papel de agente de cada pessoa. Para Woodward (2009), o sujeito mais recebe identificações que as produz, ao passo que para Hall (2009), ele é mais produtor que produto de identificação, enquanto para Jenkins (2008, p. 172) de acordo com o momento é enfatizado o produto ou a produção e, especificamente, na organização, ambos os processos estão sempre juntos.

Sendo possível escolher ou construir, a identidade é fruto de uma cultura em determinado tempo e sociedade historicamente firmados. Para Berger e Luckmann (2011, p.228):

A identidade é evidentemente um elemento-chave da realidade subjetiva e, tal como toda realidade subjetiva, acha-se em relação dialética com a sociedade. A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social.

“A cultura molda a identidade ao dar sentido à experiência e ao tornar possível optar, entre as várias identidades possíveis, por um modo específico de subjetividade”, pois novas posições e novas identidades são produzidas em circunstâncias econômicas e sociais que mudam com frequência. (Woodward, 2009, p.19)

Para Hall (2009, p.108), as identidades são “[...] multiplamente construídas ao longo de discursos, práticas e posições que podem se cruzar ou ser antagônicos [...] sujeitas a uma historicização radical, estando constantemente em processo de mudança e transformação.” Assim, em uma análise da diversidade nas organizações, o RH, mesmo não intencionalmente, pode estigmatizar ao alocar pessoas em determinados grupos, esquecendo-se que as pessoas podem carregar inúmeros papéis e afiliações identitárias.

A identidade nas organizações ocorre por meio de duas identificações (ALVESSON, 2002; JENKINS, 2008):

- Quem é “x”, qual sua filiação ocupacional ou profissional, por exemplo, engenheiro, médico etc. e
- O que “x” faz e qual sua posição organizacional, como o chefe de manutenção.

Relembre-se a proposição de Jenkins (2008, p. 172) de que em empresas há combinação da identidade definida e da conquistada e, como relevam Karreman & Alvesson (2001, p. 60), a identidade profissional é sugerida, negociada e confirmada em um contexto de trabalho. Dessa forma, a identidade nas organizações tem uma importância no estudo da diversidade, porque a identidade conquistada depende, muitas vezes, de negociação e transação com outras pessoas, revelando, assim, uma faceta de poder e identificação nas organizações.

Alvesson (2002, p. 630) comenta que uma forma poderosa e frequente de regulação identitária se dá em desenvolver categorias sociais em que os indivíduos são definidos, ou seja, separados entre “nós” e “eles”, criando ou sustentando distinções e limites sociais. O autor

(*Ibidem*, p. 621-622) concorda com as proposições de que o controle organizacional é exercido pela produção da subjetividade, porém, argumenta que nem os membros organizacionais são indivíduos passivos na regulação identitária, nem a organização é onipotente no processo identificatório, pois essa regulação é precária e um processo de identidade frequentemente contestado.

Nos ambientes e nas interações sociais, várias identidades estão em relação, pois não há uma única filiação de identidade. Como afirmam Hardy e Clegg (2009, p. 277):

A identidade das pessoas não está apenas ligada a seu gênero ou a sua sexualidade, ou ao tipo de poder relacionado a seu trabalho nas organizações. As pessoas nas organizações manifestam significados. Como tal, elas estão sujeitas a regimes específicos tanto de significação organizacional como de disciplina, normalmente ao mesmo tempo.

Na interação entre pessoas e entre grupos identitários, está em jogo, também, o acesso a recursos simbólicos e materiais na sociedade, como destaca Silva (2009, p. 81), desnudando o poder que marca a diferença e a exclusão, como menciona Hall (2009, p.109).

Outro fenômeno que permeia a intersecção identidade e diversidade é o *status*, a que Pearce (2011, p. 5-6) se refere como uma posição valorizada com referência a um grupo particular ou a sociedade e que pode derivar, historicamente, da categoria particular que a pessoa ocupa em um contexto social, compreendido como oriundo do consenso social, mais do que percebido pelo indivíduo e pode ser avaliado por meio de características estruturais, mas não reduzidas somente a essas medidas indicativas.

Diferenciado de poder, o *status* tem a conotação de respeito, deferência e integridade de uma pessoa e nem sempre significa ser detentora de decisão. Apesar de que um pode levar ao outro, ter um alto cargo na hierarquia não é sinônimo de *status*. (PEARCE, 2011, p. 7).

Um ponto importante no campo do estudo do *status* nas organizações é que por ser uma avaliação externa, em cada ambiente pode haver critérios de atribuição de valor diferentes. Cada contexto social apresenta um *display* do que é valorizado e isso nem sempre está em conjunto com poder e posição hierárquica. Isso pode resultar em instabilidade advinda dessas avaliações intersubjetivas que evidenciam que *status* é uma construção social legitimada por um determinado grupo. (SULLIVAN; STEWART, 2011, p. 25)

Assim, o *status* pode revelar uma identidade e essa revelar a diversidade e, na interação social em que se busca acessar e/ou permanecer com privilégios, entram em jogo forças, como poder e *status*, que dinamizam as relações humanas. Como escreve Silva (2009, p.81) a “identidade e a diferença não são, nunca, inocentes.”

Como síntese do que foi discutido como identidade e, ao mesmo tempo, evidência da escolha teórica para a pesquisa, apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2 - Comparação dos conceitos de Identidade

	Woodward (2009)	Hall (2009)	Jenkins (2008)
Definição	Posições que uma pessoa assume e com as quais se identifica	Respostas às questões “como nós temos sido representados?” e “como essa representação afeta a forma como nós podemos nos representar a nós próprios”.	Duas identidades: a) definida, características preexistentes e vinculadas ao self; b) conquistada, resultado de autodireção, autodeterminação e escolhas pessoais.
Ponto-chave	Agente ativo na escolha de qual grupo se filiara	Agente passivo da representação social	Ambos os processos
Discussão	Evidenciam-se variações sobre a autonomia da identificação: ora como produtor, como reprodutor e alternadamente de acordo com o contexto e momento. Para Jenkins (2008), ambas as identidades estão presentes no espaço de trabalho.		
Adoção para esta pesquisa	Alinha-se para esta pesquisa a proposição de Jenkins (2008), por ser o campo organizacional um espaço que engloba os processos de se identificar e ser identificado.		

Em consonância com a escolha teórica do não essencialismo e da abordagem construtivista, toma-se o conceito de identidade para Jenkins (2008) como mais alinhado ao escopo desta pesquisa, por entender que, nas organizações, as pessoas são vistas como pertencentes a determinados grupos – identidade definida –, porém a trajetória pessoal, incluindo negociações e transações, possibilita a identificação por outras formas – identidade conquistada – sendo, ainda, a organização um espaço social privilegiado em que ambas as possibilidades acontecem, simultaneamente.

Como passagem dessa seção de identidades e como abertura da próxima sobre as organizações, retoma-se a contribuição de Jenkins (2008, p. 169-170) sobre identidades intraorganizacionais. Para esse estudioso, sem diferenciação interna, uma organização não faz sentido, pois a empresa é o controle e a orquestração da diferença, uma rede de identificações,

individual e coletiva, que influencia fortemente quem faz o quê dentro de um sistema de procedimentos institucionalizado.

Se assim, como as diferenças estão presentes nas organizações? Esse é o interesse da próxima seção deste capítulo.

2.2 Diversidade e as organizações

Se as organizações são representativas de sua sociedade, então, a diversidade está espelhada nas organizações? Sim e não. Sim, porque as pessoas são diferentes, se vêem como diferentes e enxergam similaridades e diferenças em outras pessoas. Não, porque as organizações têm evidenciado ser um espaço homossocial, como exposto por Kanter (1993, 48-64), onde os homens tendem à privilegiar funcionários categorizados como mais próximos ao seu grupo, à sua identidade, implicando, inclusive, a manutenção de estruturas de poder aos mesmos grupos, restringindo posições gerenciais àqueles vistos como diferentes.

Antes de introduzir o estudo da diversidade nas organizações, buscam-se entendimentos sobre o que são as organizações, escolhendo como horizonte epistemológico a visão de mundo dotado de sentidos – a abordagem construtivista na concepção de Guba & Lincoln (1994).

Para Bolman e Deal (1991, p.186-200), as organizações podem ser vistas como arenas políticas com variedade complexa de interesses grupais e individuais, sintetizadas em cinco proposições:

- Organizações são coalizações compostas de interesses grupais e individuais variados (exs: níveis hierárquicos; departamentos; grupos profissionais; gêneros; subgrupos étnicos etc.);
- Há diferenças marcantes (*enduring differences*) entre indivíduos e grupos em seus valores, preferências, crenças, informações e percepções da realidade. Tais percepções mudam devagar, se mudam.
- A maioria das decisões importantes nas organizações envolve a alocação de recursos escassos e são decisões de quem ganha o quê.
- Devido a essa escassez de recursos e diferenças marcantes, o conflito é elemento central na dinâmica organizacional e o poder é o mais importante recurso.
- Objetivos organizacionais e decisões emergem das trocas (*bargaining*), negociações, interjogos (*jockeying*) para as posições entre os membros das diferentes coalisões.

Nessa perspectiva, conflito não é, necessariamente, um problema ou sinal de que algo está errado na organização, pois pessoas competem por trabalho, título e prestígio, enquanto

grupos por recursos e poder (BOLMAN; DEAL, 1991, p. 199). Tangenciando com a diversidade, os conflitos sobre identificações podem ser analisados como busca de recursos e poder, como exposto pelos autores citados.

A organização é entendida por Weick (1973, p. 8) como “[...] um grupo de grupos [...] que supõe a possibilidade de competição entre os vários grupos que procuram recursos escassos [...] e que leva membros a exagerar as virtudes de seu grupo e a reduzir as dos outros”

Ainda, segundo o mesmo autor (1973, p. 1), a organização compreende “[...] a existência de processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, que tais processos constituem o trabalho de organizar, e [...] as maneiras pelas quais tais processos são continuamente executados”. Acrescenta, ainda, o caráter dinâmico, pois “[...] as organizações e seus ambientes mudam tão depressa que é pouco realista mostrar o que são agora, pois depois já não o serão.”.

Anos depois, e em parceria com outro estudioso, Daft & Weick (1984) ampliam o entendimento de que as organizações são mais que processos de transformação ou sistema de controles, são sistemas de sentidos, pois, para sobreviver as empresas precisam interpretar eventos ambíguos e fornecer significado e direção aos participantes.

Para esta tese, entende-se que as organizações são arenas que podem ser mudadas pela dinâmica dos interesses dos grupos em busca de recursos, trazendo a leitura de Bolman & Deal (1991), que adota a metáfora do teatro como espaço de interações, e a de Weick (1973) como espaços dinâmicos e com constantes trocas. Quanto à participação das pessoas, Weick (1973, p. 64) se posiciona categórico: “O ator humano não reage ao ambiente, mas cria o ambiente”. Pode-se, também, agregar a argumentação de Legge (1995) de que os empregados não são meros espectadores na organização, ou seja, as pessoas participam, seja em grupo ou individualmente, como atores desse espaço social.

Explícito como as organizações são entendidas neste trabalho, passa-se para a compreensão de como a diversidade começou a ser percebida na organização como um fator de impacto na gestão. Se até a década de 1960 ela era omitida, negada e/ou ignorada, com a pressão social de grupos minoritários nos Estados Unidos (GOLEMBIEWSKI, 1995; COX, 2001), começou

a ser pauta da administração nas empresas e do interesse para estudo na academia, que será discutido no próximo tópico.

2.2.1 A diversidade nas organizações

Mendes (2005) considera o ano de 1973 como o marco inicial do tema diversidade nos principais veículos acadêmicos sobre gestão organizacional. Nesse ano, foram publicados artigos em periódicos importantes, tais como: *Academy of Management Journal*; *Academy of Management Review*; *Administrative Science Quarterly* e o *Organization Studies*.

Um dos motivos dessa preocupação da academia com essa questão pode estar relacionada com mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho. Legge (1995, p.78) informa que, nos Estados Unidos e no Reino Unido, a migração da economia baseada no setor manufatureiro para o de serviços demandou um novo perfil de trabalhadores e uma nova atuação da Área de Recursos Humanos – ARH. A informatização nas produções e o declínio da utilização da mão de obra trouxeram um novo quadro à força de trabalho:

- Tornou-se mais intelectualizada, com a entrada dos chamados trabalhadores do conhecimento, para quem houve mais capacitação e treinamento nas organizações;
- Tornou-se mais feminina, pelas características do setor de serviços, que facilitam às mães maior flexibilidade de horário para cuidar dos filhos;
- Tornou-se mais velha, ou melhor, devido às tendências demográficas, mais pessoas maduras permaneciam no mercado de trabalho, e isso estava na contramão da ideia do trabalhador como sinônimo de homem, jovem e braçal.

A diversidade torna-se evidente com os diferentes tipos de trabalhadores chamados de “não tradicionais” compondo uma grande fatia da força de trabalho na contemporaneidade e novas ramificações como objeto de pesquisa em recursos humanos. (McMAHAN;BELL; VIRICK, 2007, p. 358). Como tradicionais, os autores referem-se ao trabalhador que é homem, branco, casado e responsável pelo sustento familiar, portanto, como não tradicionais pode-se considerar mulheres, negros, pessoas com deficiência entre outras classificações.

Com essa nova configuração, fenômenos como estereótipos, preconceitos e discriminação tomaram a cena organizacional. Estereótipos são crenças e imagens exageradas sobre um traço ou comportamento, cuja função é justificar a conduta em relação àquela categoria, via aprendizagem social, reforçadas por pessoas significantes e fomentadas pela cultura; enquanto o preconceito é uma atitude hostil e um prejulgamento contra uma pessoa que pertence a um

grupo, simplesmente porque ela pertence a esse grupo, e presumindo que ela tenha qualidades censuráveis atribuídas a esse grupo. (ALLPORT, 1979; COX, 1994; CROCHÍK, 1997).

Já a discriminação, como comportamento observado e que desvela o preconceito, é sutil e difícil de ser detectada em ambiente de trabalho, comenta Gottfredson (1992, p. 297), sendo diferenciada de preconceito, por ser esse último algo sentido e a discriminação, percebida. (GÓMES; HUICI, 2006, p. 271).

Outro ponto de interesse nessa discussão sobre estereótipos e traços grupais. Allport (1979, p. 189) auxilia essa reflexão afirmando que o estereótipo não é resultado de repetidas experiências com determinados objetos ou classes, já a identificação de traços grupais dá-se no julgamento generalizado baseado em certa probabilidade que um objeto de uma classe possuirá um dado atributo.

Dirigidos a pessoas, os estereótipos dificultam as relações humanas quando restringem a identificação do outro como alguém representativo de determinados atributos socialmente construído se não possibilita conhecê-lo além dessa categorização. Em qualquer ambiente social isso pode trazer conflitos pelo incômodo de ser rotulado como se toda a singularidade de uma pessoa estivesse restrita a algumas características. Quando em ambientes de trabalho, pressupõe-se que tais fatos causaram impactos na organização, ponto que levou estudiosos a pesquisarem qual o papel da diversidade em ambientes de trabalho, buscando compreender como o preconceito impactava nesses locais.

Apresentam-se, no Quadro 3, a seguir, as definições de diversidade nas organizações como abertura da discussão do tema desta tese e indicação da escolha teórica adotada. Como observam França e Lourenço (2010) não há consenso sobre o conceito do que é diversidade e como lembra Cox (2001, p.3), o termo diversidade nas organizações tem várias interpretações.

Quadro 3 – Comparação de conceitos de Diversidade

	Conceitos de Diversidade			
	Cox (1994 e 2001)	Fleury (2000, p.20)	Thomas Jr. (2003, p.354)	Kirton & Greene (2010, p. 129)
Definição	A variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem juntas num mesmo ambiente ou mercado de trabalho.	Mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria, onde se evidencia posições de vantagem e desvantagem.	Mistura coletiva em que também há semelhanças e não somente diferenças, o que pode aproximar as pessoas.	Abordagem que busca reconhecer, valorizar e utilizar as diferenças entre indivíduos, mais que eliminar ou negá-las.
Ponto-chave	Convivência de várias identidades	Identidades com diferenciação de poder	Diferenças e semelhanças que aproximam	Valorizar a diferença
Discussão	Os autores convergem para o entendimento de que a diversidade existe nas organizações, nas quais se marca a diferença entre as pessoas, seja pela cultura e/ou poder. A leitura de Thomas Jr. (2003) amplia a compreensão da diversidade ao enfatizar, também, a semelhança como fator presente nas interações humanas.			
Adoção para esta pesquisa	Está alinhada ao escopo desta pesquisa a definição de diversidade segundo Thomas Jr. (2003) por não atrelar a diversidade como identidade fixa, ao lembrar que as pessoas em grupos sociais, também, percebem as semelhanças que as une e não somente a diferença que tende a distanciar-las. Essa opção se dá, também, por acreditar ser mais pertinente ao enquadre epistemológico proposto neste trabalho, ou seja, de que as pessoas constroem a realidade e a identidade em uma perspectiva não essencialista.			

Cox (1994 e 2001) e Fleury (2000) alinham-se no entendimento de ser a diversidade um grupo diversificado por identidades culturais. A autora brasileira (*Ibidem*, 2000) apresenta o poder como componente de impacto nas interações humanas, ou seja, jogos de contato em que um grupo se vê como superior ao outro, não somente pela quantidade, mas, sim, como força de decisão. Também, permite projetar que esse poder consiga mascarar uma abertura à inclusão, desde que a minoria se acomode às regras do jogo. Nesse contexto, o discurso pode ser de inclusão, mas a minoria está submissa ao idealizado pela maioria, podendo não se sentir integrada a essa organização.

O conceito de Kirton & Greene (2010) aposta em uma abordagem de valorização da diferença, diferente da de Thomas Jr. (2003) na ênfase da aproximação de pessoas, com suas diferenças e semelhanças. Note-se que diversidade não só é destacada por outra pessoa ao classificar um atributo no contraste com um grupo majoritário - que pode se denominar como normal, comum ou esperado -, mas também com a autoidentificação como diferente (RICHARTE-MARTINEZ; FRANÇA, 2009). Assim, pela perspectiva construtivista adotada como diretriz nesta tese, escolhe-se a definição de Thomas Jr. (2003) como a que se alinha com a ideia de identidades que, mesmo que definidas socialmente, podem ser negociadas e transacionadas, como exposto na seção anterior sobre identidade.

Visando especificar o que se entende por diversidade, outros estudiosos contribuíram para categorizar atributos que marcam as diferenças entre as pessoas, objetivando facilitar a pesquisa e a compreensão da diversidade nas organizações.

Jackson & Ruderman (1996, p.4) apresentam a diversidade em três classificações: (1) diversidade demográfica (baseada em gênero, etnia, idade); (2) diversidade psicológica (baseada em valores, crenças e conhecimento) e (3) diversidade organizacional (baseada em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico).

Outra estudiosa, Loden (1996, p.14-15) faz duas distinções: diversidade primária, como: idade; etnia; gênero; habilidades e características físicas e mentais; raça e orientação sexual e como secundária, outros traços humanos menos visíveis no primeiro contato, tais como: educação; *status* familiar; papel na organização; religião; idiomas; localização geográfica; experiência de trabalho; estilos de aprendizagem; de pensamento individual; de comunicação, entre outras informações que são criadas e percebidas além da evidência primária.

McGrath; Berdahl e Arrow (1996, p. 22-23) detalhando que os membros de um grupo de trabalho podem ser homogêneos ou diversos por meio de cinco agrupamentos de atributos de especial importância:

- Atributos demográficos: significantes na localidade da organização, tais como: idade; raça; etnia; gênero; orientação sexual; *status* físico; religião e educação;
- Tarefas relacionadas aos conhecimentos, habilidades e técnicas;
- Valores, crenças e atitudes;
- Personalidade e estilos comportamentais e cognitivos;
- *Status* no grupo organizacional, tais como: tempo de casa, posição e departamento.

Para melhor analisar as diferentes interpretações, foram montados dois quadros sobre o que foi discutido nesta seção, ou seja, as categorias da diversidade nas dimensões aparentes ou não aparentes. Nesta tese, opta-se por denominar, alternadamente, como diversidade aparente ou como primária, aquelas facilmente perceptíveis em primeiro contato, e como secundária ou não aparente, aquelas perceptíveis com a frequência de contatos. O Quadro 4 agrupa as categorizações de diversidades visíveis, por autores, evidenciando algumas sobreposições de entendimento sobre os atributos de diversidade.

Quadro 4 - Diversidade primária ou aparente: agrupamento por autores

Diversidade primária ou aparente			
Autor(es)	Loden (1996)	Jackson & Ruderman (1996)	McGrath, Berdahl & Arrow (1996)
Atributos / Classificação	Diversidade primária	Diversidade demográfica	Atributos demográficos
Etnia			
Gênero			
Idade			
Habilidades e características físicas			
Habilidades mentais			
Orientação sexual			

Fonte: Richarte-Martinez e França (2009)

Como fatores facilmente visíveis, a etnia, o gênero e a idade aparecem como impactante nas interações sociais, aqui denominados como diversidade aparente. Thomas Jr. (1991), Golembiewski (1995) e Cox (2001) registram que a diversidade começou a ser estudada com a entrada das mulheres e, posteriormente, com as pressões políticas pelos movimentos sociais feministas e dos negros, nos idos de 1960, sendo, portanto, compreensível esse consenso entre os autores, da etnia, idade e gênero como diversidade aparente.

Os demais atributos – habilidades físicas e mentais e orientação sexual – podem se enquadrar como aparentes por serem visíveis, mas não tão influentes no estudo da diversidade em ambientes de trabalho, pois as pessoas com essas características podem ser excluídas em processo de seleção, com a justificativa de inadequação à função laboral. Pode-se trazer como exemplos o caso brasileiro diante das pessoas com deficiência (PcD), pois foi somente a partir de 2000, com a fiscalização para o cumprimento da lei de cotas (Decreto nº 3298/1999), que as empresas estão obrigadas a contratar pessoas com deficiência, física e/ou intelectual, fazendo com que elas tenham que lidar com essa nova realidade pelos impactos trazidos pela presença desse público no ambiente organizacional. (RICHARTE-MARTINEZ, 2008)

Com o intuito de não sobrecarregar a leitura, fez-se uma síntese, apresentada no Quadro 5, dos principais achados, por atributo de diversidade primária, nas pesquisas brasileiras e internacionais, a partir da revisão do estado do conhecimento que será exposto em tópico futuro nesta tese.

Quadro 5 - Principais achados sobre diversidade primária em pesquisas brasileira e internacional entre 2000 e 2011

Atributo	Achado principal	Autor(es)
Gênero	Existência de três mecanismos da desigualdade de gênero: a) discriminação salarial, na qual os homens tendem a ser mais bem remunerados que as mulheres; b) segregação ocupacional, quando as mulheres ocupam postos de trabalho menos qualificados e mais mal remunerados e c) dificuldade de ascensão por barreiras invisíveis, ou o fenômeno chamado teto de vidro.	Cavazotte <i>et al.</i> (2010)
	Teto de vidro, termo cunhado para a dificuldade velada das mulheres em ter progressão nas empresas, foi analisado nacionalmente por Steil (1997) e estudos indicam, passados mais de dez anos, o quadro não apresenta melhoras.	Brunstein; Coelho Jr., 2006; Carvalho Neto; Tanure e Andrade, 2010; Cavazotte <i>et al.</i> , 2010; Madalozzo, 2011; Vale; Serafim e Teodósio, 2011
	Quanto mais alto o posto, menor o número de trabalhadoras.	Hanashiro; Nassif; Nassif; Carvalho e Bido, 2005; Madalozzo, 2011.
	Em casos de preocupação com a imagem da organização, o Conselho pode vir a escolher uma mulher para CEO (do inglês <i>Chief Executive Officer</i>) na intenção de mostrar um fator adicional para os investidores, e não pela competência e adequação ao cargo.	Madalozzo (2011)
	Devido às barreiras de gênero em ambiente corporativo, as mulheres desligam-se da organização e tendem ao empreendedorismo.	Vale, Serafim e Teodósio (2011)
	Preconceito contra as mulheres está embutido, também, nas mulheres, sendo mais um produto cultural.	Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010)
	Pesquisa com 223 executivos e executivas brasileiros não se ponderou diferença de estilo de liderança entre homens e mulheres, corroborando estudos internacionais que chegaram a mesma conclusão.	Hanashiro <i>et al.</i> (2005)
Pessoas com deficiência	No Brasil, a Lei nº 8213/1991 regulamentou a inserção de pessoas com deficiência para empresas a partir de 100 empregados, porém foi a fiscalização efetiva, a partir do Decreto nº 3298/1999 que aumentou a inserção dessas pessoas no Brasil, pela pressão legal e financeira que acarreta o não cumprimento de cotas.	Richarte-Martinez; França (2009)
	Na dimensão organizacional, dificuldades com o cumprimento integral da cota, a permanência e a integração dessas pessoas; Na dimensão individual, a segregação a determinados espaços organizacionais, portanto, não-inclusão, estereotipia e preconceito nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.	Carvalho-Freitas e Marques (2006); Carvalho-Freitas <i>et al.</i> , (2010); Richarte-Martinez (2008); Richarte-Martinez e França (2009)

continua

conclusão		
Pessoas com deficiência	Reconhecimento das potencialidades profissionais de pessoas pré-rotuladas como deficientes.	Richarte-Martinez e França (2009)
	A contratação beneficia a imagem e o clima organizacional.	Carvalho-Freitas e Marques (2007)
Orientação sexual	O/a homossexual vem sofrendo diversas barreiras em sua carreira nas organizações e no ambiente de trabalho, passando por não revelar sua identidade, barreiras no recrutamento e seleção, dificuldades de promoção, até a discriminação, piadas e ofensas nos relacionamentos de trabalho.	Irigaray (2007); Siqueira e Zauli-Fellows (2006); Saraiva e Irigaray (2009).
	Diante da homofobia nas organizações, algumas empresas têm lançado como recurso antidiscriminatório a implementação de um plano educacional.	Siqueira e Zauli-Fellows (2006)
	Diante da piada, alguns homossexuais recorrem ao humor rindo de si próprios para serem aceitos.	Irigaray, Saraiva & Carrieri (2010)
Etnia e Religião	As minorias, principalmente as mulheres e negros, têm menor participação em atividades de treinamento e mentoria o que pode significar uma barreira para a promoção e o desenvolvimento da carreira.	Shen <i>et al.</i> (2009)
	Os negros não se vêem representados e se percebem retratados de forma pejorativa na mídia.	Acevedo e Nohara (2008)
	Os chineses tendem a ser tolerantes com as pessoas que desconhecem a cultura ou apresentam dificuldades com o idioma, mas com os descendentes de chineses nascidos fora da China, tendem a classificá-los como “banana, amarela por fora, mas branca por dentro”.	Tung (2008)
	Mulheres étnicas e religiosas – paquistanesas muçulmanas e caribenhas - que evidenciavam sua etnia e crenças por meio do comportamento e da aparência, como vestimentas, penteados e maneirismos receberam como demanda organizacional um convite ao ajuste à cultura organizacional, caso elas quisessem ter oportunidades para avanço e desenvolvimento em suas carreiras naquele ambiente.	Kamenou e Fearfull (2006)

Objetivou-se, no Quadro 5, demonstrar que a diversidade primária traz impactos nos trabalhadores e nas organizações. Percebe-se que as empresas precisam lidar com esse tema, no mínimo, para evitar prejuízos no ambiente de trabalho que, provavelmente, repercutirão no desempenho, tanto de pessoas, grupos quanto da organização. Se de um lado aparecem ganhos para a organização, como melhor imagem e aprendizagem ao reavaliar competências; por outro, ainda persistem em ambientes de trabalho a segregação e a discriminação que podem resultar em perda de talentos e clima organizacional negativo.

Parece que o foco nas organizações é a diversidade aparente, como deduziram Reis, Castillo e Dobón, (2007, p.269) por meio de uma análise feita sobre os últimos 50 anos da produção acadêmica sobre diversidade, destacando a raça-etnia, gênero e idade. Opinam esses autores que o número maior de pesquisas sobre a diversidade aparente possa ser explicado pela crença de que essas minorias possuem características psicológicas mais evidentes e, portanto, mais facilmente mensuráveis. As que investigaram a diversidade não aparente focaram mais o

processo de decisão com ênfase na tarefa que em processos afetivos, sugerem que esses pesquisadores recomendam como estudos futuros.

Nesta tese, adotaram-se os termos diversidade primária ou aparente para aquelas visíveis e impactantes no primeiro contato, e como diversidade secundária ou não aparente aquelas com aspectos sociais e psicológicos não tão perceptíveis em primeiro contato, mas que se percebem com a passagem do tempo e a convivência. Entende-se essa classificação como importante, pois a dimensão primária causa impactos maiores na socialização inicial e, por vezes, em estágios diferentes da vida. A secundária apresenta uma dinâmica mais mutável ao longo da vida e contém possibilidades de controle e escolha da pessoa.

Essas denominações foram tomadas de Loden (1996) para destacar que não é somente a diversidade primária que impacta em ambiente de trabalho, mas, também, a diversidade secundária ou não aparente. Para entender quais os atributos classificados como diversidade secundária ou não aparente, apresenta-se o Quadro 6.

Quadro 6 - Diversidade não aparente: agrupamento por meio do entendimento dos autores

Diversidade menos ou não aparente					
Autores	Loden (1996)	Jackson & Ruderman (1996)		McGrath, Berdahl & Arrow (1996)	
Atributos/ Conceituação	Diversidade secundária	Diversidade psicológica	Diversidade organizacional	Atributos demográficos	Demais atributos
Afiliação departamental					
Atitudes					
<i>Background</i> cultural					
Conhecimentos					
Crenças					
Especializ. profissional					
Estilo cognitivo					
Estilo comportamental					
Estilo de comunicação					
Estilo de trabalho					
Experiência no trabalho					
Idiomas					
Habilidades					
Localização geográfica					
Ocupação na organização					
Personalidade					
Posição hierárquica					
Religião					
Renda					
<i>Status</i> familiar					
Tempo de casa					
Valores					

Foram listados alguns atributos registrados pela leitura da obra desses autores como categorizações não aparentes e/ou nem sempre evidentes. Percebe-se que há convergência em *background* cultural, conhecimentos, crenças, estilo cognitivo, posição hierárquica, religião, valores e tempo de casa em algumas proposições teóricas, porém as demais atribuições não receberam ao menos dupla entrada, por autores. Pela quantidade de atributos e pela multiplicidade que se pode depreender em cada um deles, entende-se que a diversidade não aparente é impactante nas relações de trabalho e de interesse nos estudos da diversidade.

Ao observar os Quadro 4 e Quadro 6 confirma-se a variedade de entendimentos que cada autor lança sobre esse fenômeno e fatores de categorização. Enquanto Loden (1996) classifica a diversidade como aparente ou não, Jackson e Ruderman (1996) entendem outras dimensões - psicológica e organizacional – como mais importantes para a análise desse tema nas organizações, ou seja, um mesmo fator, por exemplo, a religião, é entendido como uma dimensão secundária por Loden (1996) e como um atributo demográfico por McGrath, Berdahl & Arrow (1996).

O que se torna importante, e em consonância com o já discutido nesta tese, é que tanto a estereotipia quanto o preconceito podem aparecer em qualquer uma das dimensões apresentadas por esses autores. Mais significativo que classificações, é importante entender que atributos considerados como diversidade secundária ou não aparente causam, também, impactos em ambiente de trabalho, tanto para as pessoas como para as organizações. Como visto no levantamento de artigos para a revisão teórica desta tese, poucos trabalhos abordam a diversidade secundária.

A partir de estudos interculturais, Laroche (2003, p.122-129) fornece alguns exemplos de como a diversidade secundária pode interferir em ambientes de trabalho:

- Estilos de comportamento: o silêncio em uma conversa pode ter entendimentos diferentes, de acordo com a cultura. Usando metáforas musicais, a cultura americana se assemelha ao jazz, na qual um tempo demanda outro; a latino-americana se parece com uma sinfonia, quando frequentemente uma pessoa inicia a falar logo após, ou até pouco antes de outra pessoa terminar sua fala;
- Mesmo idioma, diferentes sentidos: o inglês falado nos Estados Unidos tem palavras com sentidos diferentes na Inglaterra, na Austrália, Índia, África do Sul e em outros países de língua inglesa. Soma-se às diferenças de sotaque e de compreensão de pessoas que falam mais de um idioma quando se expressam em uma língua não-nativa;

- Gestos, posturas, linguagem corporal: diferenças culturais podem ter compreensões distintas. Nos Estados Unidos da América, o gesto de OK, significa dinheiro no Japão, zero na França, e é vulgar na Rússia e no Brasil.
- Sorrir pode ser entendido como tentativa de ser amigável com estranhos nos Estados Unidos, mas provavelmente desconfiado pelos franceses, pois poderá ser compreendido como tentativa de levar vantagem de algo.

Finalizando a discussão sobre a presença da diversidade primária e secundária nas organizações, Hanashiro e Queiroz (2006) endossam que os atributos visíveis da diversidade têm efeito limitado para explicar o funcionamento e os resultados grupais, sugerindo investigação mais aprofundada em atributos não aparentes, posição também corroborada por Reis, Castillo e Dobón (2007, p.269). Alimenta essa discussão o estudo de Harrison *et al.* (2002) sobre a passagem do tempo em equipes diversas: enquanto os efeitos da presença diversidade primária (idade, raça e gênero) no funcionamento da equipe tendem a declinar com o tempo; os da diversidade secundária (valores, atitudes, personalidade) tendem a se tornar mais proeminentes e são descobertas no processo de interação interpessoal. Postulam esses autores que com o tempo surgem os conflitos de personalidades e emergem as diferenças entre valores e atitudes, com repercussões na comunicação, no atingimento de objetivos e na realização de tarefas.

A dimensão não aparente ou secundária evidencia, também, uma elasticidade de possibilidades de mencionar quais as diversidades que mais impactam em ambientes de trabalho. Como coerência interna desta tese, no alinhamento da perspectiva não essencialista e da abordagem construtivista, parece que identificar diversidade em equipes de trabalho se situa em um terreno que pode atender aos interesses de quem expressa essa definição, retomando-se a contribuição de Fleury (2000) sobre o poder de grupos majoritários. Assim, o que se anuncia como diversidade em dado contexto não o é em outro, e nem sempre a heterogeneidade compreende a diversidade. Como exemplos, têm-se os estudos de Cooke e Saini (2010, p. 481), Shen *et al.* (2009, p.235) e Dadfar & Gustavsson (1992) que apontam quais categorias e onde elas são predominantes para o estudo da diversidade:

- No Japão e na Coreia o gênero é a categoria mais discutida, enquanto nos EUA e Reino Unido acrescenta-se raça, imigração, idade, *status* familiar e orientação sexual;
- Em países africanos é a etnia e na Índia acrescenta-se casta e religião;
- Na China são a idade, o gênero, a deficiência física e mental, e o lugar de origem – rural ou urbano;
- E dentro de uma mesma etnia (árabes), devido ao lugar de origem (Líbano e Palestina) são os idiomas, a religião, os costumes e os estilos de negociação os atributos mais marcantes das diferenças culturais.

Registra-se, assim, que a presença da diversidade nas organizações está além da dimensão primária ou aparente, ou seja, a integração de negros, mulheres, pessoas com deficiência entre outros e que os aspectos culturais modelam entendimentos sobre impactos positivos e negativos das diversidades nas organizações, necessitando ser pauta de ações nesses ambientes.

Feito o trajeto de conceituação sobre a diversidade em organizações, demonstra-se, no Quadro 7, os principais efeitos da diversidade no entendimento de estudiosos desse tema.

Quadro 7 - Impactos organizacionais pela presença da diversidade

Positivos	Golembiewski (1995, p.11)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita a contratação de competências raras; • Redução de custos sobre o <i>turnover</i> e o absenteísmo; • Desenvolvimento de uma imagem positiva com os clientes, fornecedores, <i>stakeholders</i> etc.; • Redução de conflitos dentro do grupo e transformação de energia para gerar inovações ou desenvolver performances; • Diminuição ou eliminação de barreiras de comunicação, com melhorias na solução de problemas; • Aumento da capacidade de confrontar as diferenças, possibilitando aumento da flexibilidade e responsabilidade; • Percepção de um senso de justiça e equidade pelos profissionais; • O pensar como cliente, a revisão de culturas, valores etc.
	Cox (1994, p.177; 2001, p.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuições na solução de problemas, por meio de prismas diferenciados dos habituais; • Aumento da criatividade e inovação, pela permissividade e estímulo a divergências de entendimento e conhecimento de realidades por vezes diferentes daquelas dos profissionais encarregados em promover novos processos e produtos nas organizações; • Aumento de flexibilidade na organização ou alterações nas políticas organizacionais revistas após a implantação da Gestão da Diversidade; • Aumento da qualidade no recrutamento e retenção de talentos, criando vantagem competitiva pela variedade de <i>backgrounds</i>; • Melhoria nas estratégias de <i>marketing</i>, principalmente em mercados globalizados como os atuais, nos quais os padrões culturais interferem, atraindo ou afastando, possibilidades de negócios ao redor do mundo; • Melhoria na comunicação; • Coesão do grupo; • Senso de justiça.
	Mendes (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas; • Aumento da flexibilidade organizacional; • Diversificação e aumento de fontes de recursos humanos e • Ampliação de mercado.
	Limongi-França, (2004, p.96-97)	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de conhecimentos e valores; • Reflexão, identificação e a intensificação das relações interpessoais na busca de novos valores pessoais; • Amadurecimento das relações de trabalho e aprendizado na assimilação das diferenças; • Enriquecimento do clima organizacional pela interação e pela inclusão das pessoas, afetando e refletindo em aprendizados sociais.
	Shen <i>et al.</i> (2009, p.236)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade das decisões gerenciais; • Ideias inovadoras; • Soluções superiores para os problemas organizacionais.

continua

Negativos	Cox (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Obstáculos para alta performance devido a ruídos na comunicação, aumento de conflitos e baixo comprometimento.
	Mendes (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade e absenteísmo aparecem como resultados negativos pela diversidade na força de trabalho, explicado como provavelmente ocorrendo por baixa identificação do trabalhador com a organização.
	Limongi-França, (2004, p.96-97)	<ul style="list-style-type: none"> • A segregação, a indiferença e o medo do desconhecido; • O confronto pode gerar situações, muitas vezes, problemáticas e desgastantes no ambiente de trabalho.
	Shen <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ocorrer baixa satisfação e comprometimento com o trabalho para aqueles que não pertencem ao grupo majoritário.

Fonte: Elaborado a partir de Richarte-Martinez (2008), Richarte-Martinez e França (2009)

O Quadro 7 aponta aspectos positivos e negativos provocados pela presença da diversidade no ambiente profissional. Como ganhos organizacionais podem-se constatar, principalmente, a flexibilidade organizacional, a retenção de talentos, melhoria no clima e qualidade de comunicação, entre outros fatores. Por outro lado, os aspectos negativos demandariam uma gestão visando transformar a diversidade em benefícios para a organização, notadamente a queda no desempenho organizacional, saída de competências e conflitos em ambiente de trabalho que podem trazer, na dimensão individual, impactos na segregação, baixo comprometimento e absenteísmo, entre outros.

Como mostraram os trabalhos mencionados no quadro anterior, a diversidade impacta nas interações pessoais nas organizações. No entanto, Reis, Castillo e Dobón (2007), na revisão de literatura sobre diversidade nos últimos 50 anos deduziram que, sem considerar as variáveis do contexto, tais como comunicação, integração social, conflitos etc., não há convergência conceitual e teórica da relação entre diversidade e desempenho organizacional. Pela revisão feita por eles, as categorias da diversidade mais frequentes foram raça-etnia, idade, grupo, gênero, tempo de empresa, tempo de grupo, experiência educacional (*educational background*) e experiência funcional (*functional background*). Nesse estudo, essas categorias foram analisadas nos níveis individual, grupal e organizacional, porém os dados levantados sempre apresentaram informações tanto de efeitos positivos, quanto nulos e mesmo negativos, dificultando uma resposta conclusiva.

Torres e Pérez-Nebra (2004, p.448) e McGrath; Berdahl e Arrow (1996, p 24-25) dissertam do engano de se pensar que diversidade é aumentar o número de empregados negros,

homossexuais e mulheres, em uma perspectiva demográfica. Aumentar a diversidade na demografia organizacional pode acarretar em conflitos nos grupos e na organização:

- Alta diversidade pode impedir seleção de objetivos, pela dificuldade de consenso, mas a homogeneidade de valores pode reduzir a qualidade de objetivos selecionados.
- Se os membros diferem em valores, crenças e atitudes, pode aumentar a incidência de conflitos.
- Diversidade de valores afeta o nível de atração e respeito entre membros e a facilidade de comunicação.
- Homogeneidade em alguns estilos de comportamento pode diminuir conflitos políticos, outros estilos podem aumentá-los, como, por exemplo, se muitas pessoas forem altamente dominantes.
- A diversidade de valores pode ser negativamente associada com eficiência.
- Diversas ideias e perspectivas fornecidas pela diversidade no agrupamento de estilos podem ser vantagens para grupos cujo trabalho é gerar novos produtos ou planejar, melhorar ou usar novos procedimentos.

Essas observações apontam para o risco para a visão da diversidade como quantidade. Em complemento, Mendes (2004) afirma que a diversidade pode ser vista como uma variável de justiça social e, instrumentalmente, como um valor para a organização. Tal visão pode representar um conflito entre o atendimento a grupos minoritários e a lucratividade que a empresa necessita para sua sobrevivência e, ainda mais, como lembra Golembiewski (1995, p. 14) ao se concordar de que a “diversidade não é um valor final. [...] não constitui uma última ligação entre meios e fins”, advogando que ela deve perpassar todas as práticas e políticas, e não somente ser entendida como um resultado para a organização. Isso predispõe à ideia de que a organização que entende a diversidade como uma variável de lucratividade pode não atingir os resultados projetados, pois o comportamento dos atributos da diversidade não é padronizado e de fácil manipulação.

Constatado que a diversidade está presente nas empresas, podendo ter resultados positivos e negativos também para as pessoas e para os grupos, expõem-se, agora, duas perspectivas, segundo Pereira e Hanashiro (2007, p.4-7), de como a organização tende a enquadrar a diversidade em seu ambiente:

- A que desconsidera as diferenças pessoais, na qual o mérito e a competência individual é o que conta na leitura organizacional, denominada Gestão da Diversidade com foco na dissolução das diferenças. O pressuposto aqui é que todos têm a mesma oportunidade, independente de suas características e histórico de vida.
- A que se orienta pelas diferenças de identidade social, tais como as características dos grupos sociais, como raça, gênero etc., denominada Gestão da Diversidade com foco na valorização das diferenças, realçando a filiação identitária. O pressuposto aqui é que a

pessoa é um representante de um grupo social, comportando-se e tendo valores específicos desse grupo.

Na abordagem da dissolução das diferenças há o discurso de que todos são iguais e têm a mesma oportunidade, importando somente o que cada indivíduo acrescenta à organização, e esse discurso de igualdade pode ser elaborado para justificar privilégios concedidos a certos grupos. Na dimensão individual, isso também pode ser uma falácia, pois as pessoas não deixam sua singularidade ao entrar na empresa e passam a entregar resultados sem que suas subjetividades participem ativamente dos processos interpessoais, independente das orientações organizacionais.

Na segunda perspectiva, vê-se o grupo como um identificador de cada pessoa e, dessa forma, o indivíduo é um representante de certa categoria, independente de sua subjetividade e singularidade. Corre-se o risco do essencialismo, da rotulação do grupo pelo senso comum – via aprendizagem social e/ou organizacional - que tanto pode prejudicar quanto favorecer determinadas classificações. Mesmo na valorização de grupos, pode haver um discurso para garantir que o mundo continue assim, cada um em seu espaço, reservado pelo grupo dominante.

Depreende-se que tanto a abordagem da dissolução quanto à da valorização encarceram as diferenças, pois enquanto a primeira busca anulá-las, podendo levar a um ambiente homossocial, recorrendo ao termo cunhado por Kanter (1993) e exposto, anteriormente, neste texto, como a tendência a homogeneizar os grupos sociais; a segunda pressupõe, também, que todos são iguais, mas como representantes de um grupo identitário, próximo ao entendimento do essencialismo já comentado nesta tese.

Pode-se recorrer a uma terceira perspectiva que entende a organização como um espaço de respeito pela presença das diferenças e das subjetividades em ambientes de trabalho que tanto expressam a singularidade, como as afiliações identitárias das pessoas, conforme defendido por Golembiewski (1995) e, também, em sintonia com Pereira e Hanashiro (2007). Isso converge com a ideia de pluralismo como abertura social para que todas as pessoas possam interagir com outras culturas respeitadas as idiossincrasias, defendido por Cox (2001, p. 66) e Thomas Jr. (2010, p.56-57). Tal posição arvora-se no entendimento de que as duas primeiras abordagens não atendem à complexidade de lidar com as pessoas nas organizações: uma vez

que seja rotulando ou negando as diferenças, se dificulta aos trabalhadores a expressão de sua singularidade, o que pode trazer consequências negativas à pessoa, ao grupo e à organização.

Em consonância com o pluralismo em ambientes de trabalho, Shen *et al.* (2009, p.235) consideram que uma força de trabalho diversa compreende uma multiplicidade de crenças, compreensões, valores, jeitos de ver o mundo e informações exclusivas, ou seja, a diversidade, entendida como somente aspectos visíveis, pode ocultar a riqueza das interações humanas que impactam nos ambientes de trabalho.

Feita a apresentação do impacto da diversidade nas organizações, nos grupos e nas interações sociais e mesmo na dimensão pessoal, serão tratadas, a seguir, as ações organizacionais no contexto da diversidade.

2.2.2 Gestão da diversidade

Como preâmbulo ao estudo desse tema, é importante buscar entender por que as empresas mobilizam esforços diante do contexto da diversidade? Jackson (1992, p. 323) aponta alguns motivos: responsabilidade social; atração e retenção de talentos; facilitação do time de trabalho; criação de sinergia entre membros geograficamente dispersos, criar um *link* da organização com o mercado, justificam o investimento de tempo, recursos, comprometimento pessoal em iniciativas para a diversidade no trabalho.

Focando a interferência do contexto como promotor da adoção da diversidade na organização, Yang (2005), enumera três motivadores contextuais, expostos no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Abordagem organizacional diante do contexto social

	Abordagem		
	Estratégica	Institucional	Configuracional
Objetivo	Adoção da diversidade (ou aumento) devido à necessidade organizacional de obter sucesso, via implementação e formulação estratégica, cujo objetivo é criar e explorar recursos humanos heterogêneos por meio de uma eficiência de gestão.	Adoção da diversidade para evitar consequências das forças institucionais, ou seja, ter diversidade fornece recursos para adquirir legitimidade social. Visa aumentar a representatividade de minorias para adaptar-se às forças institucionais (pressões sociais, legislação, melhores práticas dos concorrentes etc.).	Atendimento às necessidades organizacionais, tanto de obter sucesso como de evitar problemas pelo aumento da diversidade.

continua

conclusão			
Características principais de sua estrutura	1) ligação da diversidade com estratégias corporativas; 2) manutenção das diferenças demográficas de grupo pelo desenvolvimento de processos de socialização ou mercado de trabalho; 3) associação da diversidade com sistema de premiação corporativa; 4) ligação da diversidade com processos centrais organizacionais e limites de posição para adicionar valor e aumentar, respectivamente, a adaptabilidade organizacional.	1) exibição de uma associação, de um "fazer parte de uma comunidade" entre diferentes organizações, com independência das práticas de RH de outras organizações; 2) âncora em homogeneidade ao usar táticas de socialização institucionalizadas; 3) ênfase no recrutamento externo como a forma mais utilizada para aumentar a diversidade; 4) associação da diversidade às posições de destaque para mostrar conformidade	1) relacionar diversidade às estratégias corporativas para desenvolver e explorar os efeitos positivos de uma força de trabalho diversa; 2) integrar as melhores práticas com outras estruturas existentes de recursos humanos; 3) equilibrar a heterogeneidade e homogeneidade entre o desenvolvimento interno e o recrutamento externo, adotando táticas de socialização individuais e institucionalizadas; 4) integrar diversidade nos processos globais de gestão de recursos humanos desde seleção, treinamento, avaliação de desempenho e mesmo distribuição da diversidade em uma variedade de funções e tarefas de trabalho.
Palavra-chave	Vantagem competitiva	Compliance	Integração

Fonte: Autor, adaptado a partir de Yang (2005)

Enquanto a abordagem estratégica parece ter uma visão essencialista da diversidade como um recurso organizacional que pode ser descartado se não trazer retorno imediato, a segunda estrutura caminha para uma comunicação pró-forma de inclusão da diversidade, objetivando visibilidade positiva em um mercado e evitando sanções legais e sociais. Em consonância com Yang (2005, p.6), parece ser a estrutura configuracional da diversidade a mais indicada para aumentar o consenso dos sistemas de valores dos empregados, manter as diferenças distintivas nas características demográficas na organização e incluir a diversidade como um ativo da organização.

Passa-se, neste momento, para as ações organizacionais no contexto da diversidade. O tema da Gestão da Diversidade, segundo Agars e Kottke (2006, p.58) surge na realidade americana no final dos anos 1980 devido às imposições políticas por programas de inclusão e ações afirmativas. Como alertam Cox (1994) e Thomas Jr. (1991), a gestão da diversidade não pode

ser confundida com ação afirmativa, que são ações que visam garantir acesso e benefícios a grupos socialmente discriminados e que se baseiam na diversidade primária, ou seja, em atributos aparentes. Diante da ação afirmativa, a organização mobiliza-se para evitar a multa pelo não atendimento legal e a imagem de ambiente de discriminação. Já a Gestão da Diversidade deve ser considerada, na visão de Shen *et al.* (2009, p.238) e Cooke & Saini (2010, p.48), como uma decisão voluntária da organização visando respeitar a singularidade de cada empregado, valorizando e aproveitando as diferenças individuais. Busca-se o pluralismo cultural para que todas as pessoas maximizem seu potencial numa resposta positiva às organizações, que vai muito além do atendimento legal de tratamento igualitário.

Shen *et al.* (2009, p. 242) defendem que o atendimento legal é percebido e mais facilmente aceito pelos empregados, mas a Gestão da Diversidade não tem a mesma percepção, nem a compreensão dos empregados. Salienta-se, assim, um desafio para os práticos e acadêmicos interessados em Gestão da Diversidade: ter pessoas identificadas como diversidade em ambiente de trabalho, desde que como cotistas, pode ser aceito mais positivamente por ser o cumprimento da lei, mas, abrir espaço para a inclusão efetiva de determinados grupos pode ocasionar conflitos sob a justificativa de privilégios ou de discriminação reversa.

Dietz & Petersen (2006, p.223-224) defendem que a gestão da diversidade se tornou pauta nas organizações por três motivos principais:

- a) escassez de pessoas qualificadas na economia do conhecimento demanda a busca de talentos em grupos tradicionalmente subrepresentados na organização;
- b) maior participação das minorias como público consumidor; e
- c) o grupo diverso tende a contribuir para a organização com diferentes perspectivas em comparação a grupos homogêneos.

Carvalho-Freitas e Marques (2006) classificam as pesquisas sobre o tema em duas correntes distintas: como vantagem competitiva e como ativo organizacional. Assim, diversidade pode ser entendida como um ativo quando a diversidade representa coesão e sucesso grupal, e como vantagem competitiva quando se torna um recurso que diferencia a organização no mercado.

Em complemento, os autores Dadfar e Gustavsson (1992), Fleury (2000), Cox (2001) e Hanashiro e Godoy (2004) reforçam que não gerir a diversidade pode representar perda econômica pela demora ou falha na realização de objetivos, além de desmotivação entre os componentes do grupo de trabalho.

A leitura de Alves e Galeão-Silva (2004) e Mendes (2004) é de que a gestão da diversidade responde a duas lógicas: vantagem competitiva, que advém da compreensão das preferências e necessidades do público consumidor pela experiência multicultural do ambiente formado por diversidade, e de justiça social, quando a organização procura representar seu quadro de funcionários conforme o ambiente demográfico em que ela se insere.

Depreende-se que, tanto as lógicas da vantagem competitiva, quanto à da justiça social, são reações da organização diante de um ambiente que se descortina ou se imagina, ou seja, usa-se a diversidade como resposta a um evento presente (posição no mercado ou representatividade demográfica). Postula-se, adicionalmente, que a gestão da diversidade pode responder a uma lógica de sustentabilidade da organização, ou seja, como interesse de sobrevivência por ser a diversidade uma de suas características de fundação e também um aspecto estruturante organizacional que perpassa todas as práticas, ou seja, como advoga Golembieski (1995), um valor da organização.

Segundo Dietz & Petersen (2006, p.223-224), as pesquisas em gestão da diversidade tem apontado dois níveis de análise: o macroorganizacional, estudando a força de trabalho e o desempenho, por meio de desenhos para a diversidade e sugestões de processos de mudança para uma organização multicultural; e a dimensão micro, voltada às relações interpessoais com intervenções para dirimir conflitos, evitar as discriminações e maximizar a cooperação. Por essa ótica, a sociologia teria maior contribuição na análise dos macroprocessos organizacionais e a psicologia para os processos microorganizacionais, como as relações diádicas e grupais.

Hanashiro e Godoy (2004, p. 14) sustentam que “Não há uma maneira única e nem melhor para a Gestão da Diversidade, pois cada empresa é produto de uma realidade socialmente construída a partir de significados que os atores atribuem a um conjunto específico (e talvez único) de diferentes forças internas e externas à organização.” Assim, a diversidade passará a ser olhada, administrada e gerida não somente “das pressões, das perspectivas e das respostas estratégicas, mas também quão a diversidade é prioritária para a organização.” (*Ibidem*, 2004, p.5)

Cox (2001, p. 5) alerta sobre o uso da palavra diversidade, apenas, como um valor organizacional declarado nas políticas formais da organização. “Frequentemente, somente

palavras em cartões laminados, que produzem risos no local de trabalho por não ter substância. Esses valores não serão nada significantes a menos que a organização tenha uma efetiva e frequente estratégia de Gestão da Diversidade”.

Independente do modelo adotado, essa gestão não é tarefa fácil, pois lidar com a diferença exige um reposicionamento de atitudes e comportamentos, resultando em desajustes e ajustes em situações de desconforto. Se existe um desconforto na organização, esse reflete nas pessoas, seja representado por impactos de opinião, valores, normas, ou outros padrões culturais. E esses impactos podem interferir, também, na dimensão individual, ou seja, nos profissionais envolvidos, quer por insatisfação, manifestações de estresse, desejo de se retirar da organização, entre outros. Dessa forma, mais que condescendência com o diferente, o gestor de equipes, os colaboradores e, conseqüentemente, a organização como um todo, lidam com a diversidade como advinda da relação com as pessoas, e não só, com a conceituação externa e formal do que é diversidade. (RICHARTE-MARTINEZ; FRANÇA, 2009).

Para entender como os pesquisadores pensam a atuação da empresa diante da diversidade, discutem-se, a seguir, conceitos sobre o que significa a sua gestão.

Para Cox (1994, p.11), gerir a diversidade significa “planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais para gerir pessoas para que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas enquanto as potenciais desvantagens sejam minimizadas”. Anos mais tarde, o mesmo autor (2001, p.4) amplia o conceito como “[...] entender seus efeitos (oportunidades e desafios da diversidade) e implementar comportamentos, práticas de trabalho e políticas que respondam efetivamente a eles”. Por oportunidades, entenda-se melhorar o desempenho organizacional, por meio da inovação, criatividade, flexibilidade organizacional, atração e retenção de talentos, ampliação e entrada em mercados específicos. Por desafios, entendam-se as barreiras para esse crescimento, devido às dificuldades de comunicação, aumento do conflito entre membros do grupo, menores níveis de atração social e de comprometimento.

Para Thomas Jr. (1991, p. 10), gestão da diversidade é “processo gerencial compreensivo para desenvolvimento de um ambiente que funcione para todos os empregados”. Reforçando a característica “processo”, o autor enfatiza que assim caracterizada a gestão da diversidade,

“por meio de caminhos, pode gerar uma capacidade natural” para o aproveitamento do potencial de todos os empregados, incluindo os homens brancos.

Golembiewski (1995) entende que a gestão da diversidade é uma quinta abordagem diante da diversidade, ou seja, o amadurecimento de estágios que inicia como atendimento legal, passando por valorização das diferenças até a última etapa em que a diversidade se torna um valor da organização, presente em todas suas práticas e políticas.

Para Fleury (2000, p.20), a “Gestão da Diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade” tendo como (*Ibidem*, p.21) objetivo principal “[...] administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”. Segundo essa autora, isso pode ser alcançado por meio da adoção de políticas de recrutamento incorporadoras de critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.

A mesma autora (2000) enfatiza que a Gestão da Diversidade, além de ser a maximização das vantagens e minimização das desvantagens da diversidade, como proposto por Cox (1994), também, deve adicionar valor para a organização. Como ela assinala (2000, p.20), a Gestão da Diversidade está “estruturada sobre dimensões psicológicas e sociais, que têm clara aplicabilidade nas várias dimensões da identidade de grupo (por exemplo, não só sexo e raça, mas nacionalidade, descrição do cargo, religião, classe e assim por diante) e são aplicáveis à experiência de membros de ambos os grupos: maioria e minoria nas organizações.”

Próxima à conceituação de Cox (1994), para Hays-Thomas (2006, p.13), a Gestão da Diversidade refere-se aos processos e estratégias que fazem as diferenças entre as pessoas um ativo valioso, mais que um ônus para as organizações. Para isso, envolve programas sistematizados e planejados ou procedimentos que são desenhados para aumentar a interação entre essas pessoas, para fazer dessa diversidade um recurso de criatividade, complementaridade e aumento de efetividade organizacional, progresso e satisfação dos colaboradores, mais que uma força de tensão, conflito, desentendimentos ou restrição de eficácia.

Por meio das leituras dos estudos sobre gestão da diversidade apreende-se que, frequentemente, são considerados como principais atores desse processo:

- os empregados;
- a alta liderança como a instância que valida e autoriza ações em toda a organização;
- a área de Recursos Humanos (RH) como responsável por conduzir essas iniciativas e
- os gerentes, como aqueles que estão em contato direto com os empregados e recebem suporte do RH.

Pelo caminho exposto até agora, os dois primeiros atores sempre foram mencionados, seja como empregados identificados como diversidade, beneficiados por cotas ou colegas de trabalho, em pares ou como membro de grupo, e a alta liderança sendo as pessoas que dirigem a organização, visando gerir recursos que retornem valor para o seu fortalecimento. A área de RH é entendida como a responsável por coordenar as ações diante da diversidade e cuja atuação será detalhada em tópico adiante, porém, merece destaque os gerentes de linha, ou intermediário, como as pessoas que efetivamente vivenciam a gestão da diversidade ao estar em contato direto com as pessoas na organização. Por se entender como de muita importância para o desenvolvimento desta tese, esse ator será retratado tanto na seção da voz, em tópico subsequente, quanto em gestão da diversidade, neste momento.

Foster (2005) argumenta que o gestor direto é o ator mais demandado na gestão da diversidade e que o RH é visto por eles como criador de regras, mas sem dar suporte e condições para lidar com a diversidade. Em seu estudo, esse autor (2005, p.9) apurou que os gestores, diretamente, envolvidos com seus empregados entendem como papel:

- a) adaptar seu estilo pessoal de supervisão de acordo com a personalidade do empregado para obter o melhor dele; e
- b) reconhecer que as pessoas têm um amplo espectro de diferenças e interesses e necessidades que precisam ser gerenciadas

Ainda, com esse estudo, Foster (2005, p.9) apontou que os diferentes sentidos podem ser uma barreira para a implementação da gestão da diversidade, porque para esses gestores diretos, é gestão das personalidades no dia a dia, porém, para os líderes sêniores, a gestão da diversidade é uma abordagem das diferenças e necessidades que devem ser gerenciadas.

Cooke e Saini (2010, p.493-4) observaram que havia diferenças de percepção dos gerentes de linha e de gerentes de recursos humanos quanto à necessidade da Gestão da Diversidade. Mais de 70% dos gerentes de linha entrevistados não são receptivos à ideia de uma política formal de recursos humanos, preferindo a informalidade ou o caso-a-caso, mais que a institucionalização. Entre os gerentes intermediários, 37 apontaram não haver necessidade de apresentar uma política formal de Gestão da Diversidade porque não era um assunto do ambiente de trabalho deles. Nas organizações em que os gerentes de RH declararam ser a Gestão da Diversidade parte da política de Recursos Humanos, os gerentes de linha não estavam cientes disso. Outro exemplo dessa contradição pode ser observado na fala de um gerente de linha, ao informar não saber dessa política na organização, opinando que seria benéfica ao trabalho, se ela fosse implementada.

Desse cenário, depreende-se que a Gestão da Diversidade pode ser vista por gerentes e mesmo por empregados não beneficiados em programas da diversidade como algo “de lá de cima”, ou seja, da alta liderança e com pouca intervenção e benefícios para todos os patamares da organização. Esse pode ser um risco aos programas da gestão da diversidade, ser associado com ações sem finalidade e compreensão dos benefícios para as pessoas na organização. Para isso, corrobora-se a visão de Reis, Castillo e Dobón (2007) de que pesquisas em gestão da diversidade devem se ater aos resultados em três grupos de análise: indivíduo, grupo e organização.

Subjacente às ações, estão modelos teóricos que estruturam a gestão da diversidade, que serão mostrados na próxima seção.

2.2.2.1 Modelos e princípios de gestão da diversidade

O estudo da gestão da diversidade evoluiu para a identificação de modelos. Discutem-se, a seguir, os modelos de Cox (1994 e 2001) e Thomas Jr. (1991 e 2010) que são os mais citados nas revisões e outros que se alinham ao escopo desta pesquisa.

Cox (1994) descreveu três tipos de organização diante da diversidade:

- Monolítica - que permite a inserção de mulheres e minorias, desde que elas se sujeitem à forte cultura organizacional;
- Pluralística – que reconhece a contribuição das minorias e das mulheres como um valor para a organização, mas cuja estrutura organizacional não pode ser mudada.

- Multicultural - nessa organização, além do reconhecimento das mulheres e das minorias, há a valorização como força de trabalho e sua estrutura modificada, reconhecendo que essa mudança substancial é necessária para obter maior vantagem da diversidade da força de trabalho.

Para esse autor (*Ibidem*, 1994), uma organização multicultural é aquela que se caracteriza por práticas intensas nas seis dimensões básicas: ser plural, ter uma integração estrutural completa entre minorias e grupos majoritários, haver integração nas redes de trabalho completas, ausência de preconceitos e discriminação, não existência de *gaps* de identidades grupal e baixo nível de conflitos intergrupais. A partir dessas dimensões, pode-se criar uma gestão por meio de práticas como: programas de orientação para novos membros; treinamento em diferentes línguas; tratamento explícito da diversidade na missão e estratégia; aconselhamento de grupos por mentores; programas de educação; programas de ação afirmativa; desenvolvimento de programas de carreira; mudanças na administração de avaliação de desempenho e recompensas; políticas de RH e mudanças nos benefícios; programas de mentoring; seminários sobre igualdade de oportunidades e administração de conflitos.

Outro estudioso, Thomas Jr. (1991 e 2010), enumera três tipos de iniciativas da organização sendo somente a terceira caracterizada como gestão da diversidade. Assim, num primeiro momento há o atendimento à ação afirmativa, por pressão política e que apresenta limitações tanto para a organização, como para os atendidos; em outro, há a valorização das diferenças, com estímulo à melhoria das relações entre os colaboradores, encorajando a aceitação e compreendendo a diversidade; e como terceiro há a gestão da diversidade, como processo estruturado para ter vantagem na força de trabalho diversificada. Para isso, a organização deve mudar os valores culturais centrais (*core culture*) e sistemas para sustentar esforços coordenados da diversidade da força de trabalho, por meio de um processo gerencial que funcione para todos os membros da empresa.

Em outra perspectiva, focada mais na relação individual e menos em ações para grupos ou a organização como um todo, Gottfredson (1992, p. 300-303) instituiu alguns princípios para a gestão da diversidade:

1. Desenvolva pessoas, não grupos.
2. Trate grupos diferentes como importantes, mas não como especiais.
3. Ajuste ações de treinamento e desenvolvimento para indivíduos, não para grupos.
4. Encontre uma plataforma comum de relacionamentos.
5. Reexamine, mas mantenha altos padrões de desempenho para a área, não às pessoas identificadas como diferentes.

6. Solicite feedbacks positivos e negativos.
7. Estabeleça metas altas, mas realistas, sobre ações na diversidade.

Menos citado, mas entendido, aqui, como indicado para este estudo por abarcar o contexto social em que a empresa se insere, Golembiewski (1995, p.5-49) apresenta cinco estágios sobre a gestão da diversidade.

Como primeiro estágio, a empresa diante das pressões sociopolíticas, tais como: greve; passeatas e protestos, reage a essa coação, permitindo a entrada de minorias como solução para evitar um constrangimento social, para a preservação da imagem corporativa ou evitar um problema legal, como processos, por exemplo.

Num segundo momento, a diversidade é admitida devido à imposição legal para evitar uma sanção ou multa, via ação afirmativa.

Na terceira instância, há a mobilização da empresa em oportunizar um tratamento igualitário para atender requisitos legais. Pode-se, também, iniciar um reconhecimento do potencial de minorias à organização advinda da experiência dos dois estágios anteriores, revelando uma mudança de compreensão organizacional quanto à diversidade.

Como um indicativo mais forte da gestão da diversidade nas organizações, no quarto estágio ocorre à valorização da diferença como forma de diminuir conflitos dentro da organização e também por reconhecer o potencial contributivo desse público.

O quinto e último estágio é a solidificação da gestão da diversidade por meio da modificação de estruturas e políticas incluindo a diversidade como um valor central, objetivando metas organizacionais e encorajamento dos colaboradores para exporem suas diferenças no ambiente de trabalho.

Note-se, por esse panorama dos modelos teóricos, que os primeiros movimentos nos Estados Unidos da América para registrar a diversidade nas organizações tinham o caráter mais reativo às forças externas, por pressões políticas de grupos minoritários, como mulheres ou negros, ou pela imposição legal. Posteriormente, foi migrando para ações pró-ativas de olhar a diversidade como potencial de desenvolvimento de melhores ambientes para as pessoas trabalharem. (RICHARTE-MARTINEZ, 2008)

Tomando-se o modelo de Golembiewski (1995), expõem-se, no Quadro 9, indicadores de cada estágio proposto por esse autor.

Quadro 9 - Indicadores dos estágios da diversidade na organização: Modelo Golembiewski

Estágios Indicadores	Reação à coação	Diversidade como imposição legal	Tratamento igualitário	Valorização da diferença	Modificação de estruturas
Direção	Situacional devido à pressão	Atendimento legal	Estabelecimento de igualdade de oportunidades na política da empresa	Atenção à interpessoalidade pela ênfase maior na inclusão de todos e ainda com altos níveis de conforto	Garantia da diversidade nas metas, cultura, estrutura e política da organização.
Postura	Tolerância mínima	Casos particulares de igualdade ou ainda não enfatizada a igualdade de oportunidades	Foco no tratamento preferencial de interesses específicos de grupos	A percepção das diferenças e busca de redução de conflitos	Construção de cultura, normas, estruturas, habilidades para que todos os colaboradores possam expressar suas diferenças pessoais e socioculturais.
Clima	Diversidade como temporária	“Portas abertas a todos”	Encorajamento ou imposição de alocações preferenciais por cotas	Crescimento da consciência sobre as diferenças e seu significado	Reinvenção ou reformulação de práticas para acomodar a diversidade em ambiente de trabalho
Orientação básica	Sem intenção de manter a diversidade	Correção pontual de erros cometidos para os novos entrantes	Planejamento para evitar os erros cometidos a todos	Reconhecimento e aceitação dos diversos	Construção de infraestrutura, cultura e habilidades para maximizar o aprendizado para indivíduos e organização.
Modelo subjacente de integração	Rígida separação ou paralelismo para os diversos	Colocação de novas práticas para adaptação dos entrantes	Proteção de interesses dos diversos para formação de equipes de trabalho	As pessoas identificadas como diversas possuem suas próprias características no contato com os demais e existe um crescimento em comum	Políticas organizacionais induzem a sistemas apropriados para aceitação de variados grupos de colaboradores, diferentes histórias de trabalho, por meio do desenvolvimento de estágios.

continua

					conclusão
Limitações básicas	Intenção de retornar ao sistema antigo, com provável desaprovação aos diversos.	Pressupor que igualdade de oportunidades será resultado automático em todas as posições da organização	Violação do sentido da meritocracia, risco de baixa competência ou performance e aumento de probabilidade de conflitos	Diminuição dos objetivos de inclusão devido ao senso comum de igualdade como estabelecido e praticado. Também foco mais no desempenho individual que organizacional.	Requisição de esforços a longo prazo e formatação de estruturas gerenciais inflexíveis a novos modelos.

Fonte: Adaptado de Golembiewski (1995 p.48-49)

Um dos aspectos que marcam o modelo de Golembiewski (1995), retratado no Quadro 9, é a criação de uma cultura de expressão das diferenças dos colaboradores. E, ao dividir em estágios, o autor explicita que a gestão da diversidade acontece no último estágio e que para outros autores, a valorização da diversidade, em si, é um dos componentes da gestão da diversidade. Golembiewski (1995) amplia, assim, a ideia de que valorizar, ainda, não é a gestão da diversidade.

Focando mais os processos que afetam os resultados, Ely & Thomas (2001) apresentam três perspectivas:

- discriminação e justiça, com foco no tratamento igualitário;
- acesso e legitimidade, focando emergir as discrepâncias de acesso aos grupos minorizados; e
- integração e aprendizagem, buscando integrar as diferentes aprendizagens que um grupo heterogêneo pode trazer como recurso organizacional.

Revelando a maturidade de uma proposição inicial, Cox lança, em 2001, um modelo destacando novas dimensões como articuladores de uma gestão da diversidade, com as ferramentas e práticas que compõe cada instância. São elas:

Os papéis da liderança: O líder deve ter um envolvimento pessoal com a questão da diversidade, compartilhando esse valor com os liderados. Na sua prática deve estar explícita a filosofia da diversidade como aceita para aquele ambiente e negócio. Essa atuação repercute na visão, estrutura organizacional, envolvimento pessoal, comunicação estratégica e integração estratégica. Para o autor (*Ibidem*, p.33), como líderes na gestão da diversidade, incluem-se o CEO, diretores e gerentes de unidades e departamentos, coordenadores em diversos níveis, membros de comitê, conselhos e força-tarefa e colaboradores da área de

Recursos Humanos. Enfatiza, porém, que a gestão da diversidade começa pelo comprometimento da alta cúpula, sem o qual dificilmente haverá uma influência para os demais colaboradores, por meio do exemplo de comportamento de aceitação. Esse fato se torna mais relevante no planejamento para a estruturação de um programa de gestão da diversidade.

Pesquisa e mensuração de iniciativas: Diagnósticos preliminares, valores culturais de aceitação, processamento de dados, *benchmarking*, plano de mensuração. Esses tópicos se referem à iniciativa da empresa coletar dados para aferir o clima e as práticas de trabalho no tocante à diversidade. Informações como distribuição de gênero entre os colaboradores numa primeira etapa e a mensuração da possibilidade de uma implantação da gestão da diversidade eficaz são algumas das ações que a empresa deve desenvolver. (*Ibidem*, p.59).

Educação: Para esse autor (*Ibid.*, 2001 p.78), a educação é elemento central para a divulgação de novos conceitos e ao aprendizado de habilidades dos colaboradores, distinguindo-a de treinamentos sobre diversidade, que podem ter eficácia pontual, mas não como um valor perene. Focando a gestão de mudança e o desenvolvimento de *expertise* do público interno, um programa educacional para a diversidade tematiza os resultados da diversidade para a organização, a criatividade e a solução de problemas gerados pela diversidade, a aculturação e as diferenças culturais, os conflitos intra e intergrupais, a estereotipia, o preconceito e as competências organizacionais para a institucionalização da diversidade, entre outros exemplos. Essas ações visam à disseminação da diversidade como um valor organizacional presente e desejado.

Alinhamento de sistemas gerenciais: (*Ibidem*, p.104) Denominando como sistemas gerenciais, o autor inclui a política, as práticas, as regras ou procedimentos existentes na organização que devem estar alinhados a diversidade como valor intrínseco. Ambiente físico e clima receptivos, orientação, recrutamento, compensação e benefícios, promoção, são algumas práticas que representam o alinhamento presente em toda a organização.

Acompanhamento das atividades implantadas: (*Ibidem*, p.129) Contabilização, melhoria contínua, registro de resultados e gestão do conhecimento, são algumas das ferramentas dessa dimensão. O autor considera esta instância como presente em todas as demais, mas devendo ter uma atuação específica para melhorar o desempenho global da gestão da diversidade.

Esse modelo de Cox (2001) se direciona a manutenção de um programa de gestão da diversidade, propondo profundas mudanças não somente em práticas e processos, mas na política organizacional, sendo a diversidade parte da visão da empresa.

Para Easley (2001), a Gestão da Diversidade prescinde de várias etapas, como um ciclo de retroalimentação:

- a) desenvolver uma visão da diversidade;
- b) questionar, mudar e desafiar os pressupostos de diversidade na organização;
- c) avaliar a cultura e o clima organizacional;
- d) desenvolver medidas estratégicas para a mudança de clima e cultura organizacional;
- e) aportar aprendizagem estratégica organizacional durante esse período de mudança;
- f) estabelecer sistemas para aprender e elevar o aprendizado da diversidade;
- g) desenvolver sistemas de recursos humanos para sustentar e valorizar a Gestão da Diversidade;
- e
- h) constantemente avaliar o ambiente global e da diversidade e o progresso da organização.

Como destaque, esse modelo de Easley (2001) contribui com a ênfase na aprendizagem organizacional como uma plataforma para atualizar a visão da diversidade e sustentá-la em todos os processos da organização com vistas às mudanças ambientais.

Deve-se destacar a importância dada ao RH como articulador da gestão da diversidade, não somente nos sistemas, mas nos demais processos cuja participação desse setor se torna primordial, como a avaliação da cultura e do clima, por exemplo.

Shen *et al.* (2009, p. 242-243) desenvolveram um *framework* para a Gestão da Diversidade com os seguintes componentes nos subsistemas da ARH:

- Registrar e medir a diversidade;
- Recrutamento e seleção: estar atento aos valores, crenças e estereótipos dos selecionadores para não influenciar a entrevista;
- Treinamento e Desenvolvimento: ter consciência sobre preconceitos e as habilidades multiculturais; desde alta gerência até o operacional;
- Evidenciar que o plano de carreira abarca as minorias, ou melhor, assegurar que elas estão espalhadas na promoção e ascensão na organização. O *mentoring* para minorias também é outra prática que pode ser adotada;
- Sistema de avaliação de desempenho deve ser o mais neutro possível quanto às características demográficas ou atributos culturais, focando no desempenho do funcionário;
- Sistema de remuneração igualitário, e principalmente focado nas habilidades, conhecimentos e competências; e
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, pois cada pessoa tem especificidades e necessidades diferentes e demanda soluções singulares.

Shen *et al.* (2009) buscam assegurar a singularidade e ter a diversidade presente nas funções e sistemas de Recursos Humanos e, apesar de recente, esse modelo pode ser compreendido como uma revisitação de alguns aspectos de outros modelos pioneiros, como os de Thomas Jr. (1991), Cox (1994) e Golembiewski (1995), mas acentuando a visão individual. Contudo, ações pensadas como mentorias e equilíbrio entre vida profissional e pessoal dificilmente atenderão a contento muitas pessoas, como em organizações com mais de mil pessoas, por exemplo.

Percebe-se que, na linha do tempo, destacaram-se os sistemas de RH como componente de vital importância para a gestão da diversidade, especificamente no de Shen *et al.* (2009), permanecendo como denominador comum a valorização da diversidade como parte da cultura da organização. Não obstante, se destaca a diretriz de Gottfredson (1992) para focar indivíduos e não grupos identificados como diferenciados e, alinhado ao interesse desta tese, com a solicitação de *feedbacks* positivos e negativos sobre as ações na diversidade.

Como síntese do caminho percorrido de conceitos e concepções sobre gestão da diversidade, mostra-se o Quadro 10.

Quadro 10 - Comparação das concepções de Gestão da Diversidade

	Thomas Jr. (1991 e 2010)	Gottfredson (1992)	Cox (1994 e 2001)	Golembiewski (1995)	Fleury (2000)	Hays-Thomas (2006)
Definição	Mudar os valores culturais da organização por meio de um processo gerencial que funcione para todos.	Foco no indivíduo e não no grupo como um ente diferenciado com solicitação de <i>feedbacks</i> positivos e negativos sobre as ações na diversidade.	Planejar, implementar e acompanhar sistemas e práticas organizacionais para gerir pessoas para que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas enquanto as potenciais desvantagens sejam minimizadas.	A gestão da diversidade é um quinto estágio, ou seja, o amadurecimento de outros que se iniciaram como atendimento legal, passando por valorização das diferenças até a última etapa em que a diversidade se torna um valor da organização, presente em todas suas práticas e políticas, pela aceitação de diversos grupos de colaboradores, diferentes histórias de trabalho e desenvolvimento de estágios.	Administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria.	Procedimentos desenhados para aumentar a interação entre essas pessoas.

continua

Ponto-chave	conclusão					
	Gestão de pessoas inclusiva a todos	Foco no indivíduo	Maximizar vantagens	Diversidade como valor da organização	Atração e Retenção de talentos da minoria	Aumento de interação
Discussão	Cox (1994) parte do pressuposto que a diversidade deve ser valorizada, enquanto para Golembiewski (1995) esse é um estágio anterior à gestão da diversidade, quando ela é um valor presente nas políticas organizacionais. O entendimento de Hays-Thomas (2006) é que práticas de gestão tornarão o aumento da interação um recurso, mas se questiona também trazer conflitos, reclamações de tratamento justo, discriminação reversa entre outras possibilidades de contestação. Nesse aspecto, Thomas Jr. (1991) propõe uma gestão da diversidade que inclua a todas as pessoas, mesmo os da maioria, que se revela de interesse para esta tese, pois, obviamente, uma pessoa é muito mais que uma característica marcante, e por meio das diversidades secundárias, ela pode evidenciar (e ser percebida) sua singularidade e, que de certa forma, se alinha à gestão que foca as singularidades, proposta por Gottfredson (1992).					
Adoção para esta pesquisa	Como alinhadas ao escopo desta pesquisa escolhem-se as ideias de Thomas Jr. (1991) por tratar da gestão para a inclusão de todas as pessoas, a de Gottfredson (1992) pela atenção ao indivíduo e a de Golembiewski (1995) pelo entendimento da diversidade como valor intrínseco e estrutural da organização.					

O conceito de gestão da diversidade usado nesta tese alinha-se às proposições de: (1) Golembiewski (1995) pelo entendimento da incorporação da diversidade nas práticas e políticas organizacionais que aceitam variados grupos de colaboradores, diferentes histórias de trabalho; (2) de Thomas Jr. pela criação de um ambiente para todos e (3) pela atenção às pessoas e não somente grupos.

Como finalização do percurso sobre a gestão da diversidade, serão mostrados os ganhos da organização pela gestão da diversidade, as barreiras para sua implantação e manutenção, encerrando este tópico com as críticas direcionadas a essa gestão.

2.2.2.2 Ganhos organizacionais

Visando evitar a repetição frequente dos benefícios organizacionais e contribuições de autores, apresentam-se, no início desta seção, algumas considerações avaliadas como contributivas para a compreensão das vantagens da Gestão da Diversidade, por meio do levantamento realizado na revisão teórica deste trabalho. Ao final da seção, exibe-se um quadro síntese dos principais ganhos e autores.

Como um dos efeitos de uma gestão da diversidade, Cox (1994, p. 7) entende duas dimensões:

- Individual, por meio de resposta afetiva (satisfação com o trabalho e carreira, identificação com a organização, envolvimento com o trabalho) e respostas pelo desempenho (performance, compensação, mobilidade e promoção) ;

- Efetividade organizacional, num primeiro nível são respostas pelo atendimento, *turnover*, produtividade, qualidade do trabalho, sucesso no recrutamento; e num segundo nível, a posição no mercado, lucratividade, atingimento dos objetivos organizacionais.

Algumas organizações adotaram a Gestão da Diversidade para evitar problemas, tais como: processos judiciais por assédio moral (CAPPELE; MELO, 2010); a elevada rotatividade; os conflitos interpessoais e os problemas de comunicação. Outros esforços para reverter as barreiras e as dificuldades relacionadas à injustiça, à complexidade gerencial ao lidar com pessoas diversas, aos problemas com identidade, aos conflitos em grupo e ao clima organizacional ruim ((GOLEMBIEWSKI, (1995); SONNENSCHIN, (1997)). Depreende-se que a Gestão da Diversidade foi implantada como remediação ou prevenção e não por ser um recurso de vantagem ou ativo organizacional, muito menos como abordagem configuracional, retomando as contribuições de Yang (2005) sobre motivadores organizacionais para a diversidade.

Além do aspecto moral e da lógica da justiça, no que tange às empresas serem um espaço social, não permitir a discriminação às minorias converge para o interesse das empresas (e das pessoas que nela trabalham) para retenção de pessoas, vantagem competitiva, coesão grupal e comprometimento com a organização. (MENDES, 2004; CAVAZOTTE *et al.*, 2010)

Para detalhamento dos benefícios, segundo os pesquisadores estudados na revisão da literatura feita para esta tese, segue o Quadro 11.

Quadro 11 - Benefícios organizacionais apontados pelos estudiosos no tema

Benefícios e Autores	Cox (1994)	Cox (2001)	Fleury (2000)	Golembie wski (1995)	Hays- Thomas (2006)	Mendes (2004)	Shen <i>et. al.</i> (2009)	Sonnensch ein (1997)
Ativo organizacional								
Atração de talentos								
Criatividade								
Clima organizacional								
Coesão grupal								
Diminuição de conflitos								
Efetividade Organizacional								

continua

								conclusão
Estratégia em Marketing								
Flexibilidade Organizacional								
Imagem Organizacional								
Inovação								
Respeito								
Retenção de talentos								
Senso de justiça								
Solução de Problemas								
Vantagem competitiva								

Percebe-se, também, uma multiplicidade de fatores como resultados positivos da gestão da diversidade, sendo seis as vantagens com a mesma pontuação: clima organizacional; flexibilidade organizacional; retenção de talentos; senso de justiça; solução de problemas e vantagem competitiva.

Ressalvas são feitas à gestão da diversidade, principalmente pelos pesquisadores na abordagem crítica, e que são úteis para análise e diferenciação dos modelos apresentados. As críticas e barreiras são apresentadas, a seguir.

2.2.2.3 Resistências e críticas à gestão da diversidade

Na percepção da diversidade e, principalmente, diante das ações organizacionais nesse contexto, podem aparecer resistências e impactos negativos nas pessoas e mesmo para a empresa. Dick (2004, p. 68) argumenta que a resistência aparece de grupos que não são atendidos pelos benefícios de políticas da gestão da diversidade, especialmente, a dos homens brancos, que se sentem prejudicados por não ter privilégios dirigidos a eles. Outra resistência (*Ibidem*, 2004, p. 70) pode aparecer quando as pessoas são solicitadas a mudar suas atitudes embasadas em estereótipos enraizados, em geral, feito pelo treinamento organizacional, que pode mascarar poder institucional em obrigar que se mudem pensamentos.

Como mostra Castillo (2005, p.2-4), a Gestão da Diversidade tanto pode trazer impactos positivos como negativos na organização. Ocorrem impactos negativos quando as pessoas [...] buscam relacionar-se com pessoas similares (paradigma da atração da semelhança) e, por

consequente, os membros menos integrados têm maior rotatividade. O nível de conflito, também, pode aumentar pela incorporação de pessoas com interesses diferentes. Somam-se as possibilidades de baixa integração, expressões de hostilidade e de boatos sobre merecimentos.

Altos níveis de diversidade podem prejudicar qualquer fase da vida grupal, seja nos primeiros estágios quando o grupo busca uma identidade ou em etapas posteriores, pela divergência de entendimento, de opiniões entre outros conflitos. Na dimensão organizacional, podem trazer desvantagens como absenteísmo, rotatividade, esforços para evitar conflitos de ideias como variáveis que minimizariam os benefícios como criatividade e solução de problemas. Outros aspectos negativos são a baixa identificação e baixo comprometimento, deterioração do clima organizacional e baixa produtividade. (MENDES, 2004; FRANÇA; LOURENÇO, 2010)

Alves e Galeão-Silva (2004) assinalam, no levantamento bibliográfico sobre o tema da diversidade entre 1997 e 2002, que as principais barreiras apresentadas à Gestão da Diversidade são:

- O ceticismo dos funcionários sobre a efetividade dos programas;
- O preconceito contra os beneficiários desses programas; e
- As dificuldades em modificar rotinas de administração de recursos humanos para inclusão da diversidade.

Foster (2005) lembra, também, que uma resistência à gestão da diversidade pode ser o receio do gerente de linha em sofrer retaliações, tomando uma atitude defensiva ou negativa, em virtude de não contar com o apoio do RH no tema.

Ainda, como barreiras e possíveis críticas à Gestão da Diversidade, Queiroz, Álvares e Moreira (2005) relatam que, em pesquisa realizada em uma organização financeira, foram apresentadas como ressalvas: o fato de não existirem membros da alta gerência no comitê de diversidade, a percepção de que alguns membros da alta gerência consideram o programa uma ‘perda de tempo’, a não inclusão dos terceirizados como respondentes da pesquisa de clima organizacional e a não absorção do discurso proposto pela matriz nas práticas do dia a dia da gerência.

Cappele e Melo (2010) evidenciam que o teto de vidro pode não ser somente uma barreira invisível, mas, sim, revelada de forma explícita e validada, como a Lei do Efetivo da Polícia

de Minas Gerais que limita, em seu artigo 4º o número de cinco por cento de militares do sexo feminino nos Quadros de Oficiais Policiais Militares, de Oficiais de Administração e de Praças Policiais Militares, mas não limitando aos demais quadros. Dessa forma, há forte caracterização de que algumas atividades não podem ser exercidas por ser mulher, havendo a necessidade de limitar o acesso por via legal.

Pela pesquisa realizada por meio da revisão teórica para esta tese, suporta-se a ideia de que outro risco em Gestão da Diversidade é o essencialismo, orientação teórica de que a realidade é imutável, ou seja, por achar que determinadas características são exclusivas e marcantes de toda uma categoria (ABBAGNANO, 2007, p. 423). Entende-se, assim, que esse determinismo pode representar um rótulo, fenômeno que a literatura sobre diversidade nas organizações aponta como um obstáculo para a inclusão de pessoas na organização. Dados da pesquisa de Brunstein e Coelho Jr. (2006) retratam a fala da direção sobre uma executiva: “traz uma mulher que para esse caso não tem melhor, ela sabe lidar bem”, ou no trabalho de Richarte-Martinez (2008, p.115) representado no questionamento de um gerente entrevistado “você consegue mais deficientes mentais como ele?”

Outro exemplo de rótulos como advindos de uma perspectiva essencialista e a dificuldade de se pensar a diversidade numa abordagem não essencialista é o trabalho de Cappele e Melo (2010) ao registrar que às mulheres policiais mineiras são destinados os papéis de relações públicas em reportagens jornalísticas sobre eventos que não envolvem decisões estratégicas e, também, em funções administrativas, como recepcionistas ou atendimento telefônico. Dessa forma, há para essas profissionais barreiras para as atividades chamadas operações especiais, como o combate a roubos, homicídios, estupros, assaltos, sequestro, tráfico de drogas etc.

Outro trabalho reforça o argumento para que a gestão da diversidade não seja ancorada por uma visão essencialista. É consenso na literatura que o grupo majoritário que detém maior poder na organização é o composto pelos homens e uma pesquisa realizada por Hanashiro e Pereira (2009) objetivando investigar quem era mais favorável ou desfavorável à diversidade, se homens ou mulheres, estudou quatro dimensões de crenças: justiça organizacional; ganhos organizacionais; discriminação reversa e estigma. Os homens apareceram como os mais favoráveis na dimensão da justiça organizacional, e quanto às três dimensões restantes, não houve variação significativa entre os gêneros, apontando somente que mulheres com deficiência e homens negros foram os grupos mais favoráveis. Essas constatações corroboram

o pressuposto defendido nesta tese de que o essencialismo estreita as possibilidades de compreensão sobre a diversidade, dificultando melhores resultados em gestão da diversidade. As organizações poderão se beneficiar da presença da diversidade, na proposição de Torres e Pérez-Nebra (2004, p.448), somente quando incorporarem a diversidade de maneira mais abrangente, de modo a obter novas abordagens para a atividade profissional, e deixarem de ver a diversidade, apenas, como algo relacionado à aparência das pessoas ou ao lugar de onde vêm.

Parecendo próxima à visão essencialista, Alves e Galeão-Silva (2004) e Irigaray *et al.* (2010) criticam a gestão da diversidade que cria estratégias para controlá-la, suportada por técnicas de controle, práticas e processos de manipulação e sequestro de individualidade. Alves e Galeão-Silva (2004) questionam a Gestão da Diversidade em três pontos: a) como solução para a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados; b) como iniciativa de esconder o preconceito e c) possibilidade de reaver os direitos desses grupos por meio de uma ação afirmativa. Para esses autores, (*Ibidem*, p.27) o cerne da crítica à gestão da diversidade:

[...] reside, portanto, o argumento ideológico central da Gestão da Diversidade. O termo gestão abrange todas as operações necessárias para medir e controlar certo objeto – no caso, a diversidade. A redução de um problema social à dimensão técnica elimina o caráter político da questão. Elimina-se a ameaça da ruptura da unidimensionalidade pela ação afirmativa com a aceitação da ideia de diversidade como vantagem competitiva. A diferença neutralizada transforma-se em mercadoria e pode ser gerenciada como um recurso da organização.

Cabe esclarecer que os estudos sobre o tema apontam que a Gestão da Diversidade não é sinônimo e, sim, um estágio posterior às ações afirmativas nas organizações, na perspectiva de justiça social e de direitos assegurados. Os próprios autores parecem, também, apoiar a intervenção na organização, por meio das ações afirmativas, para correção das injustiças. Apesar de criticarem a palavra gestão, não oferecem alternativa de vocábulo que exprima a atuação nas organizações, por meio de políticas, práticas e tomadas de decisão, acerca das diferentes perspectivas e interações sociais que ocorrem entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Como uma adição ao argumento da pluralidade em ambientes de trabalho, recorre-se à ideia de McGrath; Berdahl & Arrow (1996, p.18) de que os resultados de uma Gestão da Diversidade podem trazer às pessoas de uma organização maior grau de satisfação, menos estresse, menor *turnover* e absenteísmo, e também a modificação de valores, crenças e atitudes. Segundo Rohan (2000), o indivíduo pode mudar valores de acordo com a ambiência,

então, pode-se pressupor que o convívio com a diversidade pode favorecer a mudança de valores e, conseqüentemente, atitudes diante do diferente.

Reforça-se, assim, a indicação de uma abordagem construtivista na análise das organizações e para o entendimento da diversidade como componente desse espaço social.

Como síntese do percurso conceitual sobre diversidade, entendido como trilho de pesquisa desta tese, apresenta-se a Figura 2 - , destacadas as escolhas de investigação.

Figura 2 - Percurso conceitual em gestão da diversidade

Se até o momento foi discutido o que se entende por diversidade e sua gestão nas organizações, adentra-se, agora, à área que, segundo a produção acadêmica estudada, vem se responsabilizando desse assunto nas empresas: Recursos Humanos (RH).

2.3 Diversidade e recursos humanos

Para McMahan, Bell, & Virick (2007, p.353-354) há três arenas importantes na gestão estratégica de recursos humanos (SHRM - *Strategic Human Resource Management*) que devem receber pesquisas no mundo atual: o envolvimento dos empregados, os estudos internacionais sobre SHRM e a diversidade. Constata-se, na proposição desses autores e, também, em artigos da pesquisa realizada como estado do conhecimento, que a diversidade é assunto da gestão estratégica de RH por estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização, incluindo os interesses das pessoas que nela trabalham.

Para traçar o percurso realizado como estudos sobre gestão da diversidade e voz nas organizações, inicia-se esta seção mostrando o estado do conhecimento nesses temas, por meio de levantamento dos trabalhos científicos em dez anos, seguido do entendimento da interface do RH estratégico com a diversidade, passando para a voz como outro fenômeno de interesse desta investigação e que se pretende analisar como relacionado à gestão da diversidade.

2.3.1 Diversidade e gestão nos periódicos de recursos humanos

Para a revisão teórica sobre diversidade nas organizações, fez-se um levantamento do estado da arte dos artigos acadêmicos em publicações internacionais de alto impacto na área de Recursos Humanos na base de dados Ebsco, especificamente os *journals Academy of Management Journal, Asia Pacific Journal of Human Resources, Human Relations, Human Resource Management Journal, Human Resource Development Quarterly, Journal of Management Studies, Organizational Behavior and Human Decision Processes e The International Journal of Human Resource Management*. Os trabalhos nacionais foram investigados nas seguintes fontes: EnANPAD Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; ENEO Encontro de Estudos das Organizações; ENGPR Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; RAC Revista de Administração Contemporânea; RAE Revista de Administração de Empresas; RAM Revista de Administração do Mackenzie; RAUSP Revista de Administração da Universidade de São Paulo e Revista Eletrônica de Administração – Read.

Apresenta-se, a seguir, o Quadro 12 como síntese das atividades realizadas para o levantamento do estado da arte em gestão da diversidade nos últimos dez anos. O detalhamento desse processo está inserido como apêndice deste trabalho e poderá ser consultado para mais informações.

Quadro 12 - Levantamento do estado da arte em gestão da diversidade

Etapa	Atividade	Resultado principal para esta pesquisa
1	Pesquisa de unitermos como diversidade, gestão da diversidade, gênero, mulheres, negros, pessoas com deficiência, entre outros, resultaram em mais de 400 artigos;	O número de artigos parece evidenciar que o tema tem despertado interesse científico tanto no Brasil, como em outros países. Destaca-se, também, a atuação da área de RH como articuladora diante da diversidade nas organizações.
2	Eliminação daqueles sem conexão com o mundo organizacional devido à palavra diversidade ter múltiplas variações de uso, resultando em 349 artigos, sendo 82 nacionais e 267 internacionais;	
3	Nesses 349, foi feita a classificação epistemológica pela guia de Guba & Lincoln (1994), resultando em: - 259 como pós-positivista; - 46 com abordagem construtivista; - 44 com abordagem da teoria crítica;	Há predomínio da abordagem pós-positivista (74,21%), mas espaço para a construtivista (13,18%) e teoria crítica (12,61%).
4	Ainda, nesses 349, levantaram-se aqueles que tratavam da gestão da diversidade, resultando em 160 trabalhos, sendo 45 nacionais e 115 internacionais;	Mais da metade dos trabalhos (54,2%) da base de pesquisa (N=349) trataram das consequências da diversidade na vida dos trabalhadores, mas 45,8% foram classificados como gestão da diversidade, entendida como práticas e ações nas organizações diante da diversidade.
5	Foi apurado dentre esses 160 artigos, que 19 trabalhos usaram a base construtivista, sendo seis nacionais e treze internacionais.	Nos artigos sobre gestão da diversidade resulta que 11,8% tiveram a abordagem construtivista como base de pesquisa, que serviram também como orientadores para o desenho metodológico deste trabalho, objetivando coerência interna desta tese.

A leitura desse quadro aponta que durante esse processo, evidenciou-se um número maior de trabalhos com cunho pós-positivista com a apresentação de trabalhos propondo explicações causais visando estabelecer uma relação de fatores no mundo do trabalho. Entretanto, percebe-se espaço também para as pesquisas que buscam compreender os fenômenos no contexto e ótica dos participantes sem se ocupar, previamente, de testar teorias correlacionadas, como se entende a abordagem construtivista.

Os dados apontam que o tema da diversidade tem recebido atenção na produção brasileira, com 19 artigos em 2010 e oito em 2011; e mantido uma média de 26 artigos na dimensão internacional, o que corrobora a importância de estudar esse assunto na academia brasileira.

Converge, também, para o interesse desta pesquisa o destaque nesses artigos para a área de Recursos Humanos (RH) como articuladora das ações organizacionais diante da diversidade, especificamente a dimensão estratégica, que será abordada neste capítulo na próxima seção.

2.3.2 RH estratégico e a diversidade

Boxall; Purcell e Wright (2010, p. 2-4) analisam a gestão de Recursos Humanos em três campos de atuação: a microgestão de recursos humanos; a gestão estratégica e a dimensão internacional de recursos humanos, que serão detalhados a seguir.

A microgestão de recursos humanos é dividida em duas categorias:

- a) a gestão de pessoas e pequenos grupos; e
- b) os sistemas de voz dos empregados.

A microgestão de RH é sustentada pelos subsistemas de RH, como: recrutamento; treinamento; avaliação de desempenho; carreira, entre outros, cuja atenção é voltada às pessoas, aos grupos e aos gestores organizacionais que lidam, diretamente, com os membros de sua equipe de trabalho. Inclui-se, nesse campo de estudo, ainda, ter à disposição dos empregados um sistema de voz que permita a expressão de opiniões sobre o trabalho e as necessidades pessoais. (BOXALL; PURCELL & WRIGHT, 2010, p. 2-5)

A gestão estratégica de Recursos Humanos é focada na colaboração da área de recursos humanos em todas as estratégias adotadas pelas unidades de negócios, com a tentativa de mensurar seus impactos no desempenho organizacional, visão similar à de Ulrich (2001) do RH como estratégico na organização.

A Gestão Internacional de Recursos Humanos, como um amálgama do primeiro e segundo campos, lida com as operações além dos limites nacionais das organizações, especificamente na atuação em diferentes contextos sociopolíticos, além do doméstico.

Entre esses campos, é de especial interesse para este estudo, especificamente a microgestão de RH, que engloba as interações com os indivíduos e pequenos grupos e, mais ainda, o sistema de voz dos empregados, que merecerá uma seção especialmente desenvolvida para buscar elucidar a ligação que se pretende estudar neste trabalho entre diversidade e voz.

Acerca da gestão estratégica de RH, para Legge (1995, p.66), a maioria das definições de modelos de recursos humanos com abordagem normativa evidencia que as políticas devem estar integradas com o planejamento estratégico e são usadas para reforçar uma apropriada (ou mudar uma inapropriada) cultura organizacional. Elas abordam, ainda, que os recursos

humanos são valiosos e uma fonte da vantagem competitiva que podem ser aproveitados mais efetivamente por políticas consistentes que promovam comprometimento. Como consequência promover-se-ia a vontade de agir nos empregados para a busca da excelência na organização.

Enquanto para Legge (1995) as políticas de RH estão integradas ao planejamento estratégico, Ulrich (2001, p.240) enfatiza a importância de um RH estratégico que garanta para uma empresa os recursos necessários para atingir suas metas empresariais, definindo o valor criado pela função de RH.

Ulrich, Younger e Brockbank (2008) afirmam que o RH deve estar alinhado à organização, tendo como primeira premissa que sua estrutura deve refletir a estrutura da organização, sendo um negócio dentro de um negócio mais amplo. Ulrich (1997, p.175-179) aponta as mudanças de um RH de décadas atrás, afirmando que a gestão de RH hoje deve ter agilidade para responder prontamente às demandas de um mercado do conhecimento em que a aprendizagem acontece ao produzir, ajustando as entregas a um público mais diversificado: cliente interno; externo; governo; *shareholders*; *stakeholders*; comunidade, entre outros agentes que venham ter contato com a organização e façam uma imagem dela. Por essa ótica, o RH deve partir sempre de uma questão norteadora: o que essa organização precisa para o desenvolvimento de seu negócio?

Ulrich (2001, p.40) entende Recursos Humanos como parceiro estratégico para o negócio da empresa, por meio de um corpo de conhecimento sobre o mercado, os clientes internos e externos com práticas inovadoras em um ambiente cada vez mais competitivo, apresentando resultados que agreguem valor à empresa. Para viabilizar esse objetivo, o autor (*Ibidem*, p.41) desenvolveu um modelo de múltiplos papéis para o RH, composto por quatro funções sintetizadas no Quadro 13, a seguir, evidenciadas por atividade, principal resultado e respectivas metáforas:

Quadro 13 - Papéis de RH na visão de Ulrich (2001)

Papel / Função	Atividade	Resultado	Metáfora
Administração de Estratégias de RH	Por meio do ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial é “aquele que transforma a estratégia em ação” (<i>Ibidem</i> , p. 75) – <i>Diagnóstico Organizacional</i>	Execução da estratégia	Parceiro estratégico
Administração da infraestrutura da empresa	Reengenharia de processos da organização descobrindo maneiras mais eficientes de fazer um trabalho (<i>Ibidem</i> , p.109), considerando a criação de valor de RH (<i>Ibidem</i> , p.116) - <i>Serviços em comum</i>	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo
Administração da contribuição dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários e é aquele que está atento que lida com pessoas reais, portanto, com necessidades reais (<i>Ibidem</i> , p.157). “Se ninguém escuta e representa o interesse dos funcionários [...] caso ninguém se importe com suas necessidades cotidianas, eles deixam de contribuir. Se ninguém os ouve, eles silenciam em detrimento da empresa” (<i>Ibidem</i> , p.158) - <i>Prover recursos aos funcionários</i>	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários
Administração da transformação e da Mudança	Gerir a transformação e a mudança ao elaborar a capacidade de uma empresa operar os três tipos de mudanças: de iniciativa, de processo e culturais. (<i>Ibidem</i> , p.189-190) <i>Assegurar capacidade de mudança</i>	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança

Fonte: elaborado a partir de Ulrich (2001)

Essa compreensão de funções e papéis desempenhados pelo RH pode ser útil quando se analisa a atuação da empresa diante da diversidade. Em algumas organizações, pode haver priorização da atuação como defensor dos interesses dos funcionários, em outras, a atuação ser mais focada em obter resultados ligados à estratégia, entendendo a diversidade como um recurso ou um fim; em outras, a diversidade como parte de um processo de mudança.

Ulrich (2001, p. 169), também, orienta a avaliar o quanto a organização respeita à equanimidade, ou seja, quanto “[...] cada indivíduo é tratado com dignidade e as diferenças são sinceramente respeitadas e contempladas.”

Como síntese do que foi discutido como Recursos Humanos Estratégico nas organizações e, ao mesmo tempo, evidência da escolha teórica para pesquisa, apresenta-se, a seguir, o Quadro 14.

Quadro 14 - Comparação de conceitos de RH estratégico

	Ulrich (2001, p.41)	Boxall; Purcell e Wright (2010, p. 2-4)
Definição	RH como parceiro estratégico para o negócio da empresa e para viabilizar esse objetivo, há um modelo de múltiplos papéis por meio de quatro atuações: Estratégias de RH; Infraestrutura; contribuição dos funcionários e Mudança.	Três campos de atuação: a microgestão de recursos humanos; a gestão estratégica e a dimensão internacional de recursos humanos. A gestão estratégica de Recursos Humanos é focada na colaboração da área de recursos humanos em todas as estratégias adotadas pelas unidades de negócios, com a tentativa de mensurar seus impactos no desempenho organizacional.
Ponto-chave	Quatro papéis e respectivos resultados esperados	Microgestão de RH e suas duas categorias: gestão de indivíduos e grupos e o Sistema de Voz
Discussão	Ambas as abordagens convergem para o entendimento de que deve existir uma atuação de um RH que agregue valor ao negócio, conduzindo programas e práticas com resultados positivos tanto para a organização, quanto para os empregados.	
Adoção para esta pesquisa	Ambos destacam o RH como estratégico à organização, mas com contribuições diferentes para esta pesquisa. Assim, a metáfora de defensor dos funcionários e de agente de mudança (ULRICH, 2001) podem ser úteis para a análise da diversidade na organização, mas foca-se como interesse de pesquisa a microgestão de RH, especialmente o sistema de voz (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010) que será usado como tema de estudo desta tese.	

Reforça-se a visão de um RH estratégico e, como escolha desta tese, se seleciona a microgestão de pessoas, com destaque o sistema de voz, no entendimento de que esse campo de atuação converge para o escopo desta pesquisa como o RH sendo articulador de ações diante da diversidade.

Autores discutem se uma abordagem única, ou seja, mesmo princípio em qualquer contexto, contribui para a gestão estratégica de Recursos Humanos. Lengnick-Hall *et al.* (2009, p 68) e Yang (2005) apresentam três perspectivas para a análise da gestão estratégica de Recursos Humanos:

- Universalista, significando que algumas práticas de Recursos Humanos têm efetividade entre todas as organizações e sobre todas as condições, sem a necessidade de ajustá-las a uma estratégia ou contexto organizacional particular. Pressuposto: há as melhores práticas de RH e elas podem ser adotadas em qualquer contexto;
- Configuracional, cujo argumento é de que padrões únicos de Recursos Humanos têm um efeito positivo no desempenho organizacional, porém mais de uma configuração pode ser efetiva em determinadas situações. Pressuposto: o contexto influencia a adoção de práticas de RH; e
- Contingencial, que significa a escolha de um escopo particular de práticas de RH ajustável à estratégia organizacional, evidenciando uma interdependência de que os recursos humanos devem ser considerados tanto na formulação quanto na implementação da estratégia.

Pressuposto: coerência interna (organização) e externa (ambiente) demandam uma atuação específica do RH.

Apreende-se que as abordagens de gestão de RH universalista e configuracional apresentam limitações, pois não há conceito único sobre o que é diversidade, que poderia ser útil em uma gestão de RH universalista; e nem que somente o contexto social poderia auxiliar na perspectiva configuracional, uma vez que, como visto neste trabalho, ao se orientar pela predominância de atributos da diversidade, a demografia organizacional e as categorizações sociais poderiam reforçar o preconceito em ambiente de trabalho. Pressupõe-se, ainda, que as abordagens universalista ou configuracional podem implicar risco à gestão da diversidade se forem adotadas práticas feitas por outras empresas ou em decorrência de uma demanda “social”. Estipula-se, então, que a abordagem contingencial pode favorecer a gestão da diversidade ao incluir o contexto interno e externo da organização.

Na próxima seção, objetiva-se mostrar estudos acerca da atuação de RH e seus subsistemas com a diversidade humana.

2.3.2.1 A atuação do RH no contexto da diversidade

Como afirmam Shen *et al.* (2009, p. 237-39) a chave para a Gestão da Diversidade repousa sobre o pensamento estratégico e as políticas centradas nas pessoas, reforçando que há interface da Gestão da Diversidade com os subsistemas tradicionais de RH, como o recrutamento e a seleção; o treinamento e o desenvolvimento; a avaliação do desempenho e o sistema de remuneração. Esses autores encontraram que, apesar de tantos anos de legislação para o tratamento igualitário e as declarações de comprometimento à causa na Austrália e Reino Unido, ainda persiste uma discriminação sistemática nos processos seletivos (*Ibid.*, p.240). As minorias, principalmente as mulheres e negros, têm menor participação em atividades de treinamento e mentoria o que pode significar uma barreira para a promoção e o desenvolvimento da carreira. Devido à pressão de sindicatos para não haver diferenciação de salários, as trabalhadoras australianas têm o tratamento igualitário garantido, porém a avaliação de seus serviços podem apresentar vieses pela hegemonia masculina na liderança. (*Ibid.*, p.240-241). Outros autores (COX, 2001, P. 108; MCMAHAN; BELL; VIRICK, 2007, p. 355), também, entendem que a gestão da diversidade deve se alinhar às funções de RH influenciando os processos de recrutamento ao incluir a diversidade como competência, na composição de equipes de recrutamento com sensibilidade ao tema, assim como na orientação do processo de admissão. Outros processos, também, devem ser alinhados como os de

promoção, compensação, desempenho e desenvolvimento de carreiras nos quais os indicadores de diversidade demonstrem clareza e justiça nos procedimentos.

Como observam Kossek e Pichler (2010, p. 255), uma organização pode ser diversa, ou seja, com representatividade numérica de indivíduos de diferentes *backgrounds*, mas não necessariamente inclusiva ou multicultural. Isso direciona para a compreensão de que o atendimento legal para o preenchimento de cotas ou a admissão de minorias somente para cargos na base da empresa, pode levar os empregados, pela construção de conhecimento compartilhado, pensar que a inclusão da diferença é uma ação pró-forma, mas não de valor para a organização.

Interfaceando diversidade e carreira, Oikelome e Healy (2007, p.146) advogam que qualquer sistema de carreira deve estar livre de preconceitos, desigualdades e de tendências enviesadas para determinado grupo – étnico ou de outra classificação – que possa representar prejuízo no desenvolvimento das carreiras para esses profissionais, assim como a retenção de talentos para a organização.

Tung (2008, p.102-103), em sua pesquisa sobre seleção de profissionais para operação de uma empresa norte-americana na Coreia e China, detectou que as questões como raça e gênero foram vistas de forma diferente. Na Coreia, as competências foram menos salientadas que raça e gênero para cargos de base, mas quando relacionados à alta liderança foram as competências que tiveram mais importância que raça e gênero, tanto na China quanto na Coreia.

Ainda, sobre contratação e permanência de pessoas, na compreensão de McMahan, Bell & Virick (2007, p. 360-361) a retenção de talentos pode se dar pela valorização da diversidade que pode gerar uma imagem organizacional atrativa para os diversos. Em contraponto, o que mais ocorre nas organizações atuais é as minorias tenderem a ficar na base da organização, o que dificulta o aproveitamento da diversidade em todos os níveis organizacionais.

O posicionamento de RH difere de acordo com as especificidades culturais, políticas, econômicas e sociais do local. Para Cooke e Saini (2010, p. 478), além das características dos líderes e gestores seniores e da intenção estratégica da empresa, seu posicionamento no mercado de trabalho e mercado de produtos influenciam as práticas de RH. Assim, ao

idealizar e implementar um programa de Gestão da Diversidade, o RH deve se ater às características do contexto, interno e externo, em que a organização está inserida.

Avançando para o que foi mencionado nesta tese, passa-se, como última seção deste tópico, ao estudo da voz como parte da microgestão de RH. (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010, p. 2-4)

2.3.3 Voz na organização

Em alguns artigos elencados aqui como estado do conhecimento em diversidade e sua gestão nas organizações, poucas vezes surgiu a voz como elemento relevante na gestão da diversidade, e apesar de recomendado para pesquisas por Ely&Thomas (2001) e por Pereira & Hanashiro (2007), poucos trabalhos foram encontrados estudando voz e diversidade, e nenhum como a voz sendo influente em gestão da diversidade. Na bibliografia consultada, notadamente em Cox (2001), mencionou-se a necessidade de ouvir os empregados.

Pelo interesse despertado para se pesquisar a voz como importante tema em gestão da diversidade, apresenta-se uma revisão teórica sobre esse assunto. Nesta seção, serão mostrados os estudos sobre voz e silêncio nas organizações, a dinâmica nas organizações, os sistemas de voz e a atuação do gestor diante desse fenômeno.

Tido por estudiosos como trabalho seminal, Hirschman (1970, p.30) define voz na organização como:

qualquer tentativa de mudança de um estado desagradável, feita por uma pessoa ou em grupo diretamente à gestão, seja através de recurso a uma autoridade superior com a intenção de forçar uma mudança na gestão, ou através de vários tipos de ações e protestos, incluindo aqueles que são destinados a mobilizar a opinião pública, ao invés de sair da organização.

Marchington (2010,p. 240) argumenta que a voz é um importante e necessário componente do sistema de Recursos Humanos e que para ser efetivo, em termos de percepção do empregado e *performance*, deve ser incorporado dentro da organização, visível no ambiente de trabalho e ser um espaço de expressão.

Boxall & Purcell (2011, p.180-182) apresentam o uso de sistemas de voz trazendo como vantagens organizacionais: aumento da confiança entre empregados e gerentes; satisfação no trabalho; comprometimento; declínio do absenteísmo; avaliações positivas sobre a resposta

gerencial; contribuição para a gestão da mudança e a redução de problemas em ambiente de trabalho. Como vantagens para o grupo, Milliken, Bartel & Kurtzberg (2003, p. 41) afirmam que a voz pode facilitar a coesão grupal por reforçar a confiança e melhorar o clima. Também, atua como facilitadora quando não há subgrupos com dificuldades de identificação e que essa identificação (*Ibidem*, p. 46) ativa o compartilhamento de informações, ideias, conhecimentos, opiniões, que promovem o resultado da equipe. Depreende-se da leitura desses autores (*Ibidem*, p. 41) que os membros que percebem que sua voz é considerada, se vinculam ao grupo, e quando não a percebem, se retiram ou se distanciam, se sentindo desinteressados e apáticos sobre o grupo e suas tarefas, pois (*Ibidem*, p. 38) o “indivíduo que é diferente de outros pode não ter suficiente poder para expressar opiniões em um grande grupo”. Assim, a voz, também, pode ser a afirmação de uma identidade.

E quais as mudanças que, pela voz, propõem os empregados? Conforme Marchington (2010, p. 233-234), o sistema de voz apresenta três direções: (1) para participação nas tarefas; (2) para solução de problemas e (3) como queixas acerca de tratamento justo.

Enquanto as duas primeiras direções apontadas por Marchington (2010) podem ter maior receptividade no mundo corporativo, por intentar solucionar assuntos da organização, a terceira pode ser postergada se não impactar diretamente nos resultados do negócio, embora, traga consequências em gestão de pessoas como sabotagem, absenteísmo, desligamento da organização, entre outras. Assuntos referentes à diversidade enquadrariam-se na terceira abordagem, portanto, ela poderia ter menor adesão na gestão e no dia a dia organizacional. Entretanto, como atestam as pesquisas sobre o tema, a voz organizacional contribui para melhorias organizacionais, como será visto mais adiante.

Além do ambiente de trabalho, Boxall & Purcell (2011) entendem que a voz pode ser direta e indireta, compreendendo-as não somente à tarefa, como demonstrado, a seguir, no Quadro 15.

Quadro 15 - Tipos e sistemas de voz nas organizações para Boxall e Purcell (2011)

		Sistemas de voz		
		Centrada no poder	Centrada na propriedade	Centrada na tarefa
Tipos de Voz	Direta: mais informal e presente na relação empregado-gerente, ou em decisões grupais sobre problemas na organização.	<i>Surveys; Newsletter; e-mail; intranet;</i>	Encontros com a direção ou com gestores	Grupos semiautônomos; de melhoria contínua; círculos de qualidade
	Indireta: gerentes lidando com representantes dos empregados, como o sindicato.	Negociação coletiva; Comitês de trabalhadores.	Cooperativa; opções de voto dos empregados	Melhorias na tarefa

Fonte: Adaptado a partir de Boxall & Purcell (2011, p. 161-169)

Segundo esses autores (*Ibidem*, 2011), os tipos não são mutuamente excludentes, pelo contrário, as evidências mostram que os resultados podem ser mais poderosos quando esses sistemas operam concomitantes. A classificação dos sistemas de voz mostra que a voz não é direcionada somente à tarefa, mas pode ser compreendida como veículo diante da empresa como propriedade ou disputa de poder nas interações humanas.

Antes de aprofundar o tema da voz, é necessário fazer um aparte para distinguir que o silêncio organizacional não pode ser confundido com “não voz”, e, sim, como uma atitude do(s) profissional(is) perante determinada situação. Para isso, mostram-se algumas contribuições de pesquisadores sobre o tema.

Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009, p. 4-20) conceituam voz como “a expressão de ideias, informações, opiniões ou interesses” e silêncio como a retenção de algo que poderia ser exposto, mas não o é. Os autores mencionam que o oposto de falar não é “não falar”, pois uma pessoa pode silenciar-se ou engajar-se em comportamentos verbais como mentir ou fazer comentários neutros, com a intenção de enganar outra pessoa. Por ser uma forma de comunicação, envolve uma gama de cognições, emoções e intenções, podendo ter consequências como a dissonância cognitiva, apreensão, indiferença e falta de esperança. O silêncio pode, também, ser usado como “uma ferramenta de poder, agressão e dominação” (*Ibidem*, p. 16). Percebe-se um domínio conceitual muito mais amplo e complexo que simplesmente ausência de voz. (*Ibidem*, p. 27)

Em uma perspectiva individualista, Ward & Winstanley (2003, p. 1255) entendem o silêncio como “a presença da ausência de resposta, como forma de supressão, censura, autoproteção e

resistência [...] que contribui para a criação de uma realidade social.”. Ampliando essa perspectiva, no sentido de perceber o outro, Tangirala & Ramanujam (2009, p. 209) entendem que o silêncio pode ser uma atuação tanto para autoproteção, quanto para evitar problemas aos outros. Para Edwards & Greenberg (2009, p.279-280) algumas razões pelas quais as pessoas permanecem em silêncio:

- a) para protegerem a si mesmas de ameaças, ofensas, injúrias e outros males potencialmente percebidos;
- b) porque elas sentem que há pouco ou nenhum ponto para falar;
- c) como meio de facilitar a cooperação e comportamento pró-social, ou seja, visando melhoria no ambiente;
- d) porque elas têm medo das consequências de falar;
- e) porque elas percebem que os colegas não apoiam a posição deles;
- f) como um meio de exercitar o poder e a dominação;
- g) para causar constrangimento, injúria e outros malefícios e distresse nos outros.

Um desdobramento de conceito pode facilitar a contextualização dos motivos que levam à voz. Dyne & Ellis (2009, p.38-39) entendem voz defensiva como expressões verbais nas quais os empregados fazem reclamações e críticas como resposta ao sentimento de serem abusados ou tratados injustamente, objetivando benefício próprio e autoproteção. Diferencia-se, assim, da voz que visa melhorias no ambiente de trabalho da organização ou que almeja prejudicar outras pessoas, pois a voz defensiva, geralmente, advém como reações diante do excesso de atividades e de expansão de responsabilidades, nas quais há sentimento de redução de liberdade pessoal e de controle sobre a própria vida.

Consideram Brinsfield, Edwards, & Greenberg (2009, p. 4-22) que os estudos sobre a voz e silêncio nas organizações são compreendidos em três marcos principais, expostos no Quadro 16, a seguir, com inserção de estudos considerados pertinentes ao escopo do tema.

Quadro 16 - Voz e silêncio nas organizações

Características principais dos estudos sobre voz e silêncio nas organizações	
Primeira onda - 1970 -1985: trabalhos iniciais	
Voz	Qualquer tentativa de mudança de um estado desagradável, feita por uma pessoa ou em grupo, diretamente à gestão, ao invés de sair da organização.
O efeito MUM (onomatopeia para silêncio)	Resposta silenciosa diante das mensagens indesejáveis e desconfortáveis, principalmente pela diferença de <i>status</i> e poder, podendo haver distorção ou retenção de informações.
Espiral do silêncio	Crescimento e a perpetuação do silêncio em conformidade com a opinião pública, ou seja, a tendência de uma pessoa se silenciar ao não perceber uma rede de apoio à sua ideia.
Segunda onda – 1985 -2000: o falar como comportamento de cidadania nas organizações	
Denúncia	Expressão crítica de parar o que está errado nas organizações, diferenciando-se da voz que visa promoção positiva por meio de ideias e opiniões para melhorar o trabalho. Diferencia-se da voz porque a denúncia mira o passado e é apresentada mais quando há maior lealdade à profissão diante dos erros na organização.
Discordância	Diante dos princípios organizacionais, pela expressão em canais internos da organização, nas entrevistas de desligamento, por protestos.
Voz para a justiça na organização	Como um dos veículos na promoção da justiça organizacional, visando transformar o ambiente de trabalho.
Promoção de assuntos importantes	Chamar à atenção da liderança sobre assuntos estratégicos da organização, promovendo temas que podem se converter em agenda estratégica.
Reclamação	Intenção de expressar a insatisfação, assim como de chamar à atenção ou obter simpatia, sendo mais de caráter subjetivo, portanto, individual. Diferencia-se da promoção de ideias pelo caráter individualista mais que organizacional.
Cidadania organizacional	A voz como um recurso para melhorar o trabalho e a organização, sem atrelar a recompensas ou punições.
Ostracismo social	Como o tratamento silencioso e proposital que ocorre quando uma pessoa é ignorada e excluída de um grupo.
Síndrome do surdo-mudo	Quando os empregados não se engajam em expressar sua insatisfação, devido: às normas organizacionais não suportivas e reações gerenciais, tais como: negá-la; culpar o falante; minimizá-la; proteger a um empregado específico; retaliações ou às características das organizações como por ser familiar, ser pequena empresa, haver dominação de gênero, localidade, entre outros fatores que podem dificultar a livre expressão.
Onda atual - desde 2000: entendendo as condições organizacionais para o silêncio e a voz	
Silêncio organizacional	Fenômeno no nível coletivo caracterizado pela retirada generalizada de informações, opiniões e questões dos empregados sobre os problemas ou assuntos relacionados ao trabalho. Também, o clima de silêncio quando os empregados percebem que falar não vale o esforço ou que correm perigo se assim o fizerem. Isso pode advir de fatores como a senioridade dos gestores, estruturas e políticas organizacionais, práticas de comunicação, características demográficas e processos de construção de sentido coletivo (<i>sensemaking</i>).
Silêncio do empregado	O silêncio tanto pode ocorrer em toda a organização, como no nível das equipes. Como principais razões do silêncio há o medo de ser rotulado ou visto negativamente, medo de prejudicar um relacionamento e sentimentos generalizados, falta de esperança e de que falar pode ser entendido como fútil.
Abertura	Convite ao compartilhamento e compreensão de informações.

Fonte: Elaborado a partir de Hirschman (1970); Brinsfield, Edwards, & Greenberg (2009) e Tangirala & Ramanujam (2009).

Percebe-se com a metáfora da onda que um movimento não obstrui o outro, mas carrega consigo componentes dos anteriores. Assim, se na primeira, os trabalhos visavam compreender o que se podia entender como voz e silêncio e qual seu uso nas organizações, o segundo destacava a ligação com comportamento de cidadania, seja de denúncia de irregularidades ou objetivando melhorias, culminando no momento atual com as reflexões acerca dos resultados das experiências anteriores, seja como saída ou como mudança.

A lealdade é uma variável interveniente tanto na voz como no silêncio. Assim como aferido por Hirschman (1970) que empregados leais tendiam a ter mais voz nas organizações, Tangirala & Ramanujam (2009, p. 215) entendem que o silêncio dos empregados muito leais pode ser um comportamento temporário e seletivo, podendo atuar como cuidadores de segredos organizacionais ou aguardando a correção ou o esquecimento com a passagem do tempo. Em empregados com baixa lealdade, os autores pensam que eles recorrerão ao silêncio de forma prolongada e pervasiva, tais como a negligência e o absenteísmo.

Assim como falar, silenciar envolve dimensões cognitivas e emocionais. Greenberg & Edwards, (2009, p. xi-xii) argumentam que o silêncio das pessoas traz consequências trágicas, como redução de desempenho e insatisfação na esfera organizacional, assim como depressão, na individual. Por outro lado, como efeitos positivos para o silêncio, os mesmos autores (*Ibidem*, p.279) entendem ser um recurso de juntar as informações e encorajar a diferença de opinião, permitindo reflexão sobre o passado.

No entendimento de Brinsfield, Edwards, & Greenberg, (2009, p 25-27), a partir de uma contextualização, deve-se buscar compreender os motivos, o público e o conteúdo da voz e do silêncio nas organizações, pois, de acordo com as características do espaço social, a voz e o silêncio podem ser funcionais, inócuos ou disfuncionais. Permanecer em silêncio pode ser “uma inteligente escolha estratégica que pode ser a melhor decisão disponível em certas condições”, como, por exemplo, em questões éticas.

Diferenciada a voz do silêncio, retoma-se ao espaço que esse fenômeno ocupa nas organizações.

Inicialmente, tida como uma comunicação ascendente pela expressão de insatisfações para a alta liderança, a voz, segundo estudos de Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009, p. 5-7) vem

sendo estudada com as variações de direção lateral (comunicação com pares), a descendente (subordinados) e a externa (*stakeholders* e opinião pública).

A voz aparece mais em ambientes inovativos, de intensa competição, com pessoal qualificado, onde os gerentes consideram a participação uma vantagem competitiva e também em empresas menores, por serem menos burocráticas, mais informais e com mais contato face a face. (BOXALL; PURCELL; 2011, p.167)

E como as pessoas podem ser ouvidas? Além do face a face, alguns subsistemas de voz são: portas-abertas; procedimentos de queixas; caixa de sugestões; círculos de qualidade; intranet; *e-mail*; encontros de grupos; linha direta e votação anônima, pesquisas entre outros que podem ser adotados pela organização. (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009, p. 17; BOXALL; PURCELL 2011, p.166; DYNE; ELLIS, 2009, p. 54, LIND; KULIK, 2009, p.152). Entretanto, mais que oferecer ferramentas para uso da voz, é importante entender a dinâmica da voz nas organizações. Parafraseando e incrementando a citação de Silva (2009, p.81), já mencionado neste trabalho, a identidade, a diferença e a voz não são, nunca, inocentes. Expressar-se implica obter respostas, mesmo que há ausência dela. O falante ou agente da voz, pode melhorar ou denegrir sua imagem perante uma ou várias pessoas, pois não se sabe facilmente qual será a reação, se de apoio ou de retaliação, e o que resultará desse episódio.

Ashford, Sutcliffe & Christianson (2009, p. 177) compreendem que o falar nas organizações pressupõe três fatores: o risco pessoal; as delicadas considerações políticas e as dinâmicas interpessoais. Mas por que as pessoas falam nas organizações, o que as motiva a correr esse risco? Como dinâmica da voz e, de certa forma, como desdobramento dos fatores anteriormente expostos, Ashford, Sutcliffe, & Christianson (2009, p. 178-180) consideram as seguintes variáveis como estimuladoras da voz para as pessoas nas organizações:

- apresentar uma ideia a tomadores de decisão com o objetivo de gerar uma mudança, seja real ou percebida;
- reforçar a instrumentalidade de sua voz, como o grau de influência que os falantes percebem nas decisões tomadas após sua fala; e
- a identidade pessoal, como o uso da voz para reforçar a narrativa de si mesmo como cuidador, inteligente, leal entre outras identificações positivas.

Ressalta-se, aqui, uma interface entre voz, identidade e diversidade. Falar envolve a narrativa de como o indivíduo se vê (identidade pessoal), como o outro o vê (identidade social e diversidade) e como isso pode afetar as relações humanas. Percebe-se que são lados de uma mesma moeda: riscos e oportunidades ao se falar. O reconhecimento ao falante não, necessariamente, será visto como algo positivo. Mais uma vez, são as condições ambientais, a sensibilidade das pessoas envolvidas e o contexto farão a agência do que se pretende na comunicação.

Para Boxall & Purcell (2011, p.160), os atores envolvidos nos sistemas de voz são os empregados, gerentes, *stakeholders* e *shareholders*. Assim como no tópico da diversidade, destaca-se o gestor como ator fundamental diante do fenômeno da voz e do silêncio.

Conforme Ashford, Sutcliffe, & Christianson (2009, p.177-188), os estudos sobre voz privilegiam a percepção do empregado e seu uso da voz, esquecendo do líder também como falante na organização. Nessa literatura, o papel do líder é quase sempre destacado positivamente pela abertura às ideias. Reforçam esses autores que os líderes têm duas características principais: a capacidade de influenciar pessoas ao produzir mudanças e a de promover sentidos ao criar uma cultura. Assim, ao dar respostas aos subordinados, eles têm a oportunidade de orientar a direção de suas organizações, atendendo algumas questões e outras não, assim como modelar a compreensão de um sentido dentro das organizações ao determinar como o assunto é construído e comunicado.

Como uma interface entre alta liderança e a visibilidade dos empregados, em uma pesquisa com 33 empresas belgas e alemãs, Buyl *et al.* (2011, p.152) concluíram que os CEOs ou executivos da alta liderança eram mais receptivos, ouviam e buscavam novas informações com as minorias, se comparados aos fundadores das organizações estudadas. Um dos entendimentos é que por terem uma trajetória em vários níveis hierárquicos, os executivos entenderiam melhor a diversidade como uma fonte de informações valiosas.

Mais comumente alocados na literatura como receptores da voz organizacional, Ashford, Sutcliffe, & Christianson (2009, p.191-4) advogam que os líderes são agentes da fala com efeitos de acordo com o interlocutor:

- com pares, seja os de mesma posição hierárquica ou da mesma categoria profissional, há a possibilidade de ser visto como incompetente;

- com os subordinados, há seletividade dos assuntos a serem comunicados. Devido o poder do cargo, as mensagens verbais e não verbais são acompanhadas de perto e carregam múltiplos sentidos pelos subordinados, desde serem entendidas como desafios ou como críticas.
- com o público externo, a voz do líder para além dos muros da organização podem dar credibilidade, atrair maior atenção de investidores e consumidores à empresa e projetar melhor a imagem da organização na mídia, ou o oposto disso.

Lind & Kulik (2009, p. 147-8) deduziram que os tomadores de decisão não oferecem oportunidades de voz se acharem que o resultado das ações tende a ser positivo, por outro lado, ao presumirem resultados negativos, eles tendem a abrir espaço àqueles empregados com forte relação com a organização ou àqueles pessoas que manifestam insegurança em uma situação complexa.

Tidos como censores em alguns ambientes, e em outros como facilitadores, os líderes ocupam uma posição central para a formação de um ambiente favorável à voz. Como dificultador, um contexto de trabalho não é adequado para a voz quando o empregado percebe limitações para sua expressão, tiver medo de represálias, ou enxergar pouca utilidade no engajamento da voz.

As posturas dos líderes tidas como favoráveis são a acessibilidade, entendida como facilidade de contato com o superior; e a abordagem, sem prevalência de *status* como distinção de poder. Também, entende-se como funções de liderança criar um ambiente psicológico de segurança à expressão, um contexto suportivo para que os empregados se sintam confiantes de que não sofrerão riscos ao se exporem; promover um clima favorável de justiça onde não haja tratamento desrespeitoso ou abusivo e se perceba a redução das diferenças de *status*, além de fornecer *feedback* para uma gestão mais participativa. (ASHFORD; SUTCLIFFE; CHRISTIANSON, 2009, p.196; LIND; KULIK 2009, p.15; TANGIRALA; AMANUJAM, 2009, p. 209-210).

Para Boxall & Purcell (2011, p.164-165), as decisões gerenciais podem ser influenciadas pela consulta aos empregados, e também modelar a visão dos empregados acerca da liderança, da efetividade dos julgamentos gerenciais e dos sistemas de voz disponíveis na organização.

Edwards & Greenberg (2009, p. 289) assertam que, obviamente, os empregados não podem falar sobre todos os assuntos todo o tempo, porque as organizações poderiam ser caóticas e desorganizadas, mas é importante, entretanto, identificar sob quais condições os empregados se sentem seguros expressando importantes questões, informações e opiniões.

Prover abertura à voz pode não ser tarefa fácil para o gestor. Ashford, Sutcliffe, & Christianson (2009, p.188-189) levantaram três vieses cognitivos dos gestores que dificultam a voz:

- Barreira para ampliar o escopo da conversa, como por exemplo, quando uma pessoa seleciona o que é de fácil implementação e omite os processos cognitivos difíceis, ou seja, confirma o que entende e bloqueia o assunto desconhecido ou desafiador;
- Crenças de que empregados só têm interesses em si próprios e não são confiáveis, de que os gerentes sabem mais e melhor e de que discordar é ruim; e
- Falácia da centralidade, exemplificado na frase “se fosse importante, eu saberia” sugerindo que por ser gerente tem conhecimento maior sobre assuntos organizacionais.

Além desses vieses cognitivos, Ashford, Sutcliffe, & Christianson (2009, p.190-191) apontam que os líderes, em sua ascensão profissional, acabam criando vieses, como a falta de hábito de ouvir, em virtude de ser mais forte o agir e advogar, que o ouvir e investigar. Por vezes, a quantidade de informações pode sobrecarregar o líder, outras vezes alguns assuntos trazidos podem não ser críticos à organização, o que dificultam uma resposta imediata e/ou pública e, ainda mais se tais assuntos forem contraditórios ou interdependentes com outras áreas da empresa.

Seria a voz um veículo para o tratamento justo nas organizações? Para Lind & Kulik(2009, p.151-2), a voz pode criar a impressão de justiça na organização, como um substituto do tratamento justo. Em consonância com a proposição dos autores para futuros estudos, acrescenta-se, nesta tese, a necessidade de pesquisar se a organização desenvolve e oferece uma capacidade de escuta dentro do sistema de voz, pois ouvir ou ler uma mensagem não automaticamente é sinônimo de gestão. Pode-se ouvir, mas não escutar o que as pessoas expressam e, ao mesmo tempo, o fato de escutar (atentar ao conteúdo e tomar conhecimento do que se ouve) não necessariamente implica atender à solicitação, mas, sim, em dar uma resposta ao falante.

Reflete-se que, por vezes, a voz pode ser usada para favorecer o falante mais que para a justiça de um grupo ou pessoa. Qual resultado se quer otimizar, se maximizar? Qual o conteúdo da fala? Nesse cenário, para quem é o benefício: para o falante ou para a organização? Outros pontos para consideração: pode haver circunstâncias em que as pessoas querem falar e outras em que não querem exercitar a voz de forma individual, preferindo fazer coro de um grupo e outras, por uma característica pessoal, não gosta de se expor pela fala.

Apesar de parecer simples, possibilitar a escuta traz implicações ao ouvinte, à organização e ao falante. Demanda-se tempo para ouvir e fazer considerações, mesmo que à custo financeiro quase zero (para os que advogam que tempo é dinheiro, conversar pode representar custo salarial e de produtividade). Lind & Kulik (2009, p.148-50) levantam como aspectos positivos que dar voz aos empregados impacta no sentimento de tratamento justo e, na dimensão organizacional, gera arrumações que resolvem problemas e torna a organização mais eficiente. Como consequências negativas, algumas empresas oferecem subsistemas de voz, mas que apresentam falhas na sua operação causando frustração e levando à síndrome do surdo-mudo, ou seja, ignorando o que está sendo dito. E, mais grave ainda, algumas solicitam a voz e os punem com base na sua expressão, alguns com retaliação, negação de promoção, de participação em treinamento, tarefas aquém da competência, ameaças, críticas, e na esfera individual podem gerar frustração, desencorajamento e raiva.

Como afirmam Tangirala & Ramanujam (2009, p.209), mesmo que haja alta lealdade nos empregados, a empresa que não oferecer condições favoráveis formais (escrita, por exemplo) e informais (ao criar foruns, outro exemplo) não poderão ter a voz como um recurso organizacional na interação diária dos empregados.

Boxall & Purcell (2011, p.160-182) argumentam que não há como olhar os sistemas de voz pela ótica financeira e, sim, pela legitimidade social. Os sistemas de voz afetam o bem estar, produtividade do empregado e a habilidade do gerente de fazer a mudança na organização. Além de um veículo de expressão e associado à cidadania organizacional, a instituição de sistemas de voz ajuda a garantir que empresas sirvam a um público além dos acionistas e proprietários.

Como síntese do que foi discutido como Voz nas organizações e, ao mesmo tempo, evidência da escolha teórica para pesquisa, apresenta-se o Quadro 17, a seguir.

Quadro 17 - Comparação dos conceitos de Voz na Organização

	Hirschman (1970)	Brinsfield, Edwards, & Greenberg (2009)	Marchington (2010)	Boxall & Purcell (2011)
Definição	Qualquer tentativa de mudança de um estado desagradável, feita por uma pessoa ou em grupo, diretamente à gestão, ao invés de sair da organização.	<p>Buscar entender os motivos, o público e o conteúdo da voz e do silêncio nas organizações.</p> <p>A voz pode visar tanto melhorias na organização (tempo futuro), quanto prejudicar alguém (tempo presente) como representar uma denúncia (passado).</p>	Três direções de Voz: a) participação nas tarefas; b) solução de problemas e c) queixas acerca de tratamento justo	A voz pode ser direta, quando realizada diretamente pelos empregados, e indireta quando feita por representantes. Três sistemas de Voz como Centrada no poder, na propriedade e na tarefa.
Ponto-chave	Interesse em permanecer na organização	Voz e silêncio como indicadores da dinâmica da organização	Três direções para melhoria do ambiente de trabalho.	Tipos e Sistema de voz podem ser concomitantes.
Discussão	A voz como expressão de insatisfação visando mudanças pode ser disponibilizada pela organização por meio dos sistemas de voz, mas como lembram Brinsfield, Edwards, & Greenberg (2009) independente da institucionalização de sistemas, a voz pode ser um fenômeno na organização nos contatos face a face, por exemplo.			
Adoção para esta pesquisa	Por meio, principalmente, da contribuição de Marchington (2010) e Brinsfield, Edwards, & Greenberg (2009) a voz e, também, o silêncio podem ser analisados como fatores impactantes na gestão da diversidade: qual a abertura da organização para a voz, como e se é percebido o silêncio, parecem favorecer a análise da voz para a gestão da diversidade. Acrescenta-se, também, a observação de uma capacidade organizacional de escuta como indicadora de ações diante da comunicação dos empregados.			

Convergindo para o tema de interesse desta pesquisa, Swann Jr. *et al.* (2004, p. 23) consideram que, para haver inovação nas organizações, é essencial que pessoas comuniquem suas ideias e integrem sua singularidade em equipes diversas. Para apresentar a intersecção de voz e diversidade, passa-se à última etapa deste capítulo tratando do entendimento dessa relação nas organizações.

Para Kamenou e Fearfull (2006, p.169-170) diante das evidências de discriminação, há necessidade das lideranças suportarem e serem vistas como reforçadoras de sanções nessas situações, com orientações claras, especificando a não tolerância a tais comportamentos. Ainda, segundo as autoras, são os gestores os mais habilitados para analisar a dinâmica organizacional e endereçar os assuntos relacionados com a inequidade. As pesquisadoras sugerem o envolvimento e a comunicação de todos os membros da organização para auxiliar nesse processo, seja pela criação de um fórum ou uma *surveys* de atitudes, anônima, para

coletar informações sobre a visão dos demais níveis organizacionais sobre a situação corrente ou sugerindo estratégias futuras.

Como afirmam Boxall & Purcell(2011, p.182-6), é a alta gerência que desenha as escolhas dos tipos de relações que querem com os empregados. Assim, mais uma interface se estende: tanto a diversidade como a voz organizacional podem ser pauta de gestão estratégica nas organizações. Para esses pesquisadores, as práticas de voz aos empregados são, naturalmente, críticas naquelas firmas cujos gerentes vêm as iniciativas dos empregados e o comprometimento deles como central para a estratégia do negócio construída mediante inovação ou altos níveis de qualidade. Ao RH estratégico cabe verificar a extensão oferecida como oportunidades de voz no trabalho, no ambiente de trabalho e nas decisões estratégicas.

Para Boxall & Purcell (2011, p.185-6), uma escolha crítica no RH estratégico repousa sobre a extensão de oportunidades de voz no trabalho, no ambiente de trabalho e decisões estratégicas oferecidas aos empregados. Na dimensão da comunicação nas organizações em ambientes de incerteza, Weick (1973, p. 29) postula que “é possível sustentar que a organização procura resolver a ambiguidade existente em informações recebidas e consideradas significativas”.

Cabe relembrar, conforme exposição feita nesta revisão, os riscos de bloquear a expressão dos empregados, assim como a questão da legitimidade social, defendida por estudiosos. Dessa forma, dificultar ou inibir a expressão pode ser a contramão da cidadania organizacional e da legitimidade social da organização, que abarca as crenças e valores dos empregados e da sociedade em que eles fazem parte, independente de resultados econômicos.

Apresenta-se, como tópico final deste capítulo, uma síntese da fundamentação teórica, explicitando as escolhas entendidas como as mais adequadas para este estudo.

2.3.4 Síntese da fundamentação teórica da tese

Como entendimento da interface entre a diversidade humana e a sociedade, recortam-se como de importância para este trabalho dois campos de estudo: (1) as perspectivas acerca dos fenômenos sociais: o essencialismo e o não essencialismo e (2) a identidade, como a narrativa feita por uma identificação individual a certo grupo, ou a classificação de um grupo sobre uma determinada pessoa.

Como implicações para esta pesquisa, a teoria essencialista modelaria, como exemplo, um programa para mulheres baseado no princípio de que todas as funcionárias daquela organização têm as mesmas necessidades e expectativas. Programas de gestão da diversidade elaborados com base na identidade como categorização social, ou seja, com concepções sociais rígidas acerca das características de determinado grupo, podem influenciar e reforçar estereótipos que interferem na interação social das pessoas em ambiente de trabalho e também poderiam servir a discursos vazios sobre inclusão. Soma-se também que a teoria essencialista igualmente pode ser uma justificativa para a manutenção de um *status* na organização, reforçando o poder para um determinado grupo. Tomando esse exemplo, entende-se que a visão não essencialista ajudaria a configurar uma gestão para a inclusão de mulheres conforme as necessidades específicas dessas pessoas em dado contexto e ambiente, expressa em grupo ou manifesta individualmente, pois ao pressupor a identidade como caminho individual, a abordagem não essencialista facilita o diálogo sobre os papéis desempenhados pelas pessoas e sua contribuição à organização.

Reitera-se, portanto, como recorte para esta pesquisa o entendimento de que a teoria não essencialista e da identidade como escolha individual se alinham à elaboração e gestão de programas de diversidade destinados ao público da organização, pois facilitam a não rotulação dessas pessoas a partir de preconceções sociais, podendo favorecer a inclusão delas na organização. Dessa forma, a empresa ao ouvir os empregados acerca da escolha identitária deles poderá atender ao público organizacional de forma mais alinhada com as demandas desse grupo.

Compreende-se que a diversidade está presente nas empresas e pode ser analisada em duas dimensões: aparente ou primária, com atributos visíveis como cor da pele, idade, gênero etc.; e não aparente ou secundária, com atributos comportamentais, cognitivos, sociais e psicológicos, tais como estilo de comunicação, *background* cultural, crenças, entre outros.

Na interação humana, os impactos da diversidade primária tendem a desaparecer ou minimizar com o passar do tempo, ocorrendo o oposto com a diversidade secundária, ou seja, tende a aparecer conflitos devido à diversidade secundária, pois com a convivência constante acentuam-se as diferenças psicológicas e comportamentais sendo de vital importância para a gestão da diversidade nas organizações.

Essa passagem reforça a demanda de se estudar a diversidade nas organizações em alguns pontos: (1) a compreensão do que é esse fenômeno em dado espaço e ambiente social; (2) as perspectivas que são adotadas para a diversidade na empresa e de como essas abordagens pode facilitar o pluralismo ou reforçar a estereotipia.

Depreende-se que o conceito sobre diversidade é dependente do espaço social e dialoga com as identidades. Sobre essa interseção, entende-se que tanto a heteroidentificação - outras pessoas categorizando determinado grupo -, quanto à autoidentificação - cada pessoa é única e não há similaridades entre pessoas -, podem levar a posições extremadas que dificultam o pluralismo, entendido como um espaço onde não somente as diferenças, mas também as similaridades são consideradas como importantes para o ambiente.

Compreende-se, no percurso feito, que nesta pesquisa se deve estudar o RH como a área na organização que lida com a diversidade e voz em ambiente de trabalho. As produções científicas lidas para este trabalho têm, de um lado, apresentado o RH como reativo e pouco inovador na construção e na elaboração de programas de diversidade, e ao atender a uma emergência contingencial, essa área pode ter dificuldades como parceira de negócios da organização. Por outro lado, evidenciou-se que a diversidade deve estar presente nas políticas e ações de um RH que se quer estratégico nas organizações, que, como exemplificado por meio de trabalhos acadêmicos, a atenção à diversidade deve estar presente em todos os processos dos subsistemas de RH como componente de uma gestão estratégica.

Os trabalhos nacionais não apresentaram uma produção muito relevante da ação do RH para a eficácia de Gestão da Diversidade que adicione real valor à organização e ganhos para os grupos e pessoas da organização. Percebe-se que na produção nacional são mais frequentes os estudos sobre a diversidade aparente, principalmente gênero, seguido das pessoas com deficiência, provavelmente ao aumento da admissão desse último público pela fiscalização para cumprimento das cotas exigidas por lei.

Durante o capítulo procurou-se registrar as vantagens e os benefícios que a diversidade e sua gestão podem propiciar aos atores desse enredo, pois mesmo em algumas críticas à gestão da diversidade, relevou-se o aspecto emancipatório da inclusão de pessoas de forma digna e respeitosa. Apesar de aspectos negativos da presença da diversidade, geralmente entendidos por alta taxa de diversidade que pode propiciar excesso de visões divergentes dificultando

uma coesão grupal e uma vinculação entre as pessoas, a gestão da diversidade tem sido apresentada como uma iniciativa que traz ganhos para a organização, para os grupos e para as pessoas, justificando o interesse em realizar esta investigação científica em organizações brasileiras.

Sendo o RH um agente fundamental na relação entre as pessoas e a organização, e o RH estratégico de igual importância no mundo dos negócios contemporâneo, recorrer-se-á à microgestão de RH, no entendimento de gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz dos empregados (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010; MARCHINGTON, 2010) como componente de análise da atuação das organizações diante da diversidade.

A voz nas organizações pode ser entendida como a tentativa dos empregados em melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho da organização, porém demanda também uma capacidade de escuta na empresa, para analisar o conteúdo e a direção dessa voz. Aparece como um desafio à gestão atender ao falante que pode balancear entre ser desafiador e ser construtivo. Como afirmam Dyne & Ellis (2009, p. 54), algumas organizações encorajam seus empregados para discutir pequenas questões, antes que elas se tornem grandes.

Sintetizando o capítulo, entende-se que a Gestão da Diversidade está além de diversificar a demografia organizacional. Como denominador comum dos modelos escolhidos está a valorização da diversidade e a orientação da organização para incluí-la como valor organizacional. No entanto, se essa valorização se der pela visão de um só agente do espaço organizacional, vieses podem aparecer e, para se evitar isso, pressupõe-se recorrer à voz das pessoas da organização como criação de um espaço coletivo de diálogo para consenso sobre o que é a diversidade e como valorizá-la nesse contexto, cuja mediação parece estar a cargo do RH como articulador dessas ações e iniciativas no tema.

Para ilustrar a síntese feita, o Quadro 18, a seguir, apresenta os temas de estudo, os respectivos teóricos e a ideia principal de cada tema que norteou esta tese.

Quadro 18 - Escolhas teóricas de pesquisa, segundo a revisão teórica

Tema de estudo		Definição
Contexto		Fatores do contexto interno e externo marcam a percepção da diversidade e a maneira como ela será administrada na organização. (GOLEMBIEWSKI, 1995) Como contexto externo, as abordagens podem ser reativas devidas às pressões sociais ou mobilizadoras, com duas direções: vantagem competitiva ou integração da diversidade como valor. (YANG, 2005)
Diversidade	Concepção Thomas Jr. (2003)	Mistura coletiva em que também há semelhanças e não somente diferenças, o que pode aproximar as pessoas.
	Identidade Jenkins (2008)	A identidade pode ser: <ul style="list-style-type: none"> • definida como aquela socialmente construída a partir de características preexistentes como gênero, etnia, <i>background</i> econômico social etc., nas quais o indivíduo não tem muito controle e responsabilidade, e são vinculadas ao <i>self</i> ou • conquistada como resultado de autodireção, autodeterminação e escolhas pessoais. A empresa é um espaço social privilegiado em que ambas as possibilidades ocorrem simultaneamente.
Gestão da Diversidade	Suporte da organização e Ações no contexto da diversidade	Três concepções orientadoras: <ul style="list-style-type: none"> - Dimensão organizacional (GOLEMBIEWSKI, 1995) Políticas organizacionais induzem a sistemas apropriados para aceitação de diferentes grupos de colaboradores, histórias de trabalho e desenvolvimento de estágios. - Dimensão gerencial (THOMAS JR. , 1991) Processo gerencial para um ambiente que funcione para todos os empregados. - Dimensão individual (GOTTTFREDSON, 1992) Foco no indivíduo e não no grupo como um ente diferenciado, com solicitação de <i>feedbacks</i> positivos e negativos sobre as ações na diversidade.
	Microgestão de RH Boxall; Purcell e Wright (2010)	Dois componentes: <ol style="list-style-type: none"> a) a gestão de pessoas e pequenos grupos; com destaque ao papel do gestor direto como ator mais demandado; e Foster (2005) b) três sistemas de voz dos empregados Marchington (2010), buscando entender a voz e o silêncio como indicadores da dinâmica da organização para o diálogo. (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009)

Demonstradas as bases teóricas como compreensão do cenário da diversidade nas organizações, no próximo capítulo será apresentado o escopo metodológico idealizado que possibilitou a realização desta tese.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo está detalhado o escopo metodológico da pesquisa: o paradigma orientativo, as técnicas para coleta e tratamento de dados e o modelo conceitual adotado usados nesta tese.

3.1 Desenho metodológico

Como desenho metodológico será explicitado a arquitetura da pesquisa, aqui entendida como o seu paradigma, a natureza do estudo e o modelo conceitual. Ainda, nesse tópico, serão expressas a unidade de análise, a amostra pensada para esta investigação, assim como a coleta e o método para a análise dos dados.

3.1.1 Paradigma da pesquisa

Partindo da definição de paradigma como sistemas de crenças básicas ou visão de mundo que guia o investigador, especialmente como caminho ontológico e epistemológico, Guba & Lincoln (1994, p.105) analisam quatro paradigmas para orientação em pesquisa: positivismo, pós-positivismo, teoria crítica e construtivismo, cujas características principais são mostradas no Quadro 19.

Quadro 19 - Características principais dos paradigmas de investigação científica

Dimensões \ Paradigmas	Positivismo	Pós-positivismo	Teoria crítica	Construtivismo
Ontologia	Mundo real e apreensível	Mundo real e possivelmente apreensível	Realismo histórico moldado por valores sociais, políticos, culturais, econômicos, étnicos e de gêneros, cristalizados pelo tempo	Relativismo, realidades construídas locais e específicas.
Epistemologia	Objetividade - Busca de verdades	Objetividade – achados possivelmente verdadeiros	Subjetividade - achados de pesquisa mediados por valores	Subjetividade – achados criados transacionalmente
Metodologia	Experimental, manipulativo, verificação de hipóteses, priorização de métodos quantitativos	Experimental modificado, manipulativo, hipóteses, pode incluir métodos qualitativos	Dialética (troca de informações) e dialógica	Dialética e hermenêutica (iteração na busca da compreensão do todo pelas partes e vice-versa)
Postura do pesquisador	Distância e neutralidade	Distância e neutralidade parcial	Agente de transformação	Interação entre investigador e respondentes
Objetivo da Investigação	Explicação: predição e controle		Crítica e transformação: emancipação	Compreensão: reconstrução

continua

				conclusão
Natureza do conhecimento	Verificação de hipóteses e estabelecimento de leis	Probabilidade de estabelecer leis e fatos	<i>Insights</i> históricos e estruturais	Reconstrução que gera consenso
Acumulação de conhecimento	Blocos de conhecimento e generalização de causa-efeito		Generalização por similaridade	Reconstruções mais informadas e sofisticadas
Critério de qualidade	Validade interna e externa, confiabilidade (<i>reliability</i>) e objetividade		Erosão da ignorância	Confiabilidade (<i>trustworthiness</i>) e autenticidade
Voz	Cientista desinteressado como informante de tomadores de decisão e agentes de transformação		Advogado e ativista de transformação intelectual	“Participante apaixonado” como facilitador de reconstrução por múltiplas vozes

Fonte: Adaptado de Guba & Lincoln (1994)

A principal guia de orientação é a ontológica, ou seja, a visão de mundo em que o objeto de pesquisa se percebe inserido pelo pesquisador: ele pode ser apreensível e gerar leis universais como na abordagem positivista ou por generalizações com ressalvas, até a próxima refutação, como na visão pós-positivista ou deve ser desvelado por intermédio da historicidade que modela sua estrutura, como na teoria crítica ou entendido como construção compartilhada em determinado espaço social, como no construtivismo social.

Como já evidenciado nos capítulos anteriores desta tese, esta pesquisa se ancora na abordagem construtivista pela premissa que a diversidade é socialmente construída e significada culturalmente, em determinado tempo e espaço, diferenciando-se de acordo com o grupo humano. Estudiosos em diversidade, mesmo em trabalhos que não seguiram a linha construtivista, Ely & Thomas (2001, p.268) reconhecem que para entender como as pessoas se identificam e não como são categorizadas, recomenda-se pesquisar sob esse paradigma.

Isso implica escolhas metodológicas que serão explicitadas adiante e que mantêm uma coerência interna deste trabalho como critérios de validade e confiabilidade científicos.

Em consonância com o pressuposto de não essencialismo, visto na seção 2.1 desta tese, e aderente à ideia da contextualização da diversidade evidenciada pela revisão de literatura feita nesta pesquisa, ancora-se na leitura de Berger e Luckmann (2011, p. 35) para quem “A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente.” Utilizando a abordagem fenomenológica para análise de como as pessoas entendem a realidade, esses autores buscam

“abster-se de qualquer hipótese causal ou genética, assim como de afirmações relativas ao *status* ontológico dos fenômenos analisados”.

Acerca das pessoas em grupo social, Berger e Luckmann (2011, p. 92) destacam que

[...] o mesmo corpo de conhecimento é transmitido à geração seguinte. É aprendido como verdade objetiva no curso da socialização, interiorizando-se assim como realidade subjetiva. Esta realidade por sua vez tem o poder de configurar o indivíduo. Produzirá um tipo específico de pessoa [...] cuja identidade e biografia [...] tem significação somente num universo constituído pelo mencionado corpo de conhecimento em totalidade.

Em congruência com a ontologia construtivista descrita por Guba & Lincoln (1994) apontada anteriormente, os mesmos autores (*Ibidem*, p.69) afirmam que “O ser humano em desenvolvimento não somente se relaciona com um ambiente natural particular, mas também com uma ordem cultural e social específica, que é mediatizada para ele pelos outros significativos que o tem a seu cargo”. Apesar de se referir à criança, os autores expandem a dimensão biológica ao sentido sociocultural como o homem sendo o agente das culturas humanas, portanto, como formações socioculturais, não biologicamente determinadas. “Os homens *em conjunto* (itálico do texto) produzem um ambiente humano, com a totalidade de suas formações socioculturais e psicológicas” (*Ibidem*, p. 73)

Vergara e Caldas (2005, p.68) acrescentam que na abordagem construtivista se busca compreender a experiência subjetiva dos indivíduos que agem, e não sob aqueles do ponto de vista do observador, pois a realidade social é uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva.

Apresenta-se um escopo metodológico desta pesquisa como representação da mencionada coerência metodológica interna deste trabalho, exposto no Quadro 20.

Quadro 20 - Escopo da metodologia de Pesquisa
Escopo da metodologia de pesquisa

Escopo da metodologia de pesquisa	
Ontologia	Relativismo, realidades construídas locais e específicas.
Epistemologia	Subjetividade – achados criados transacionalmente
Paradigma	Construtivista
Abordagem	Qualitativa
Natureza	Exploratória e descritiva
Método	Estudo de casos múltiplos
Coleta de dados	Triangulação por meio de entrevistas individual, grupal e análise documental
Técnica de interpretação dos dados	Análise de conteúdo

Feito o entendimento da ancoragem no paradigma construtivista, passa-se, agora, para as demais escolhas metodológicas, desdobradas pela ontologia de pesquisa.

3.1.2 Natureza de estudo

Para lidar com o cenário exposto de práticas organizacionais, principalmente pelo fato da gestão da diversidade e a voz organizacional serem temas ainda pouco explorados na produção acadêmica brasileira, entende-se a pesquisa qualitativa como a mais indicada para este estudo.

Como mencionado anteriormente e segundo vários autores (HANASHIRO; GODOY; DE CARVALHO, 2004; FOSTER, 2005; SIPPOLA; SMALE, 2007), parece não haver consenso sobre o que é diversidade. Em situações como essa, França e Lourenço (2010) entendem que a abordagem qualitativa é mais indicada. Outros autores estudados, como Cooke e Saini (2010, p.479) mencionam que as pesquisas quantitativas sobre gestão de recursos humanos que trataram de um número muito grande de organizações não revelaram as nuances e complexidades nos processos de adotar e implementar as políticas de Recursos Humanos ou a percepção dos diferentes grupos de empregados.

Alinhada ao paradigma construtivista, para Denzin e Lincoln (1994, p. 4), na pesquisa qualitativa, intensifica-se a investigação da realidade socialmente construída e o pesquisador busca respostas para entender como a experiência social é criada e quais significados são atribuídos nesse processo.

Como esta tese visa entender os processos de gestão em uma organização sob a natureza qualitativa, adota-se a perspectiva da pesquisa do tipo exploratória e descritiva, aportando-se à Collis e Hussey (2005, p.24) de que na exploratória o “[...] o foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”; e a descritiva objetiva descrever o comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações sobre as características de uma determinada questão.

Excluem-se as possibilidades de outras pesquisas, por não atenderem aos propósitos deste trabalho, como descrito pelos autores mencionados (*Ibidem*, p.24):

- Analítica ou explanatória, entendida como uma continuação da descritiva, mas analisando e explicando os fenômenos buscando uma relação de causalidade; e

- Preditiva, indo mais além da explanatória, oferecendo uma explicação para o que acontece em determinada situação, prevendo fenômenos baseado em relações hipotéticas.

Por se tratar de um fenômeno relativamente novo na realidade organizacional brasileira, tendo como objetivo entender a gestão da diversidade em várias organizações, deduz-se que esta pesquisa é do tipo exploratório e descritiva, pois nem pretende buscar causalidade (analítico ou explanatório) e muito menos generalizar a partir da compreensão do fenômeno em uma organização (preditivo).

Sendo esta pesquisa qualitativa de tipo exploratória, recorre-se ao paradigma fenomenológico que entende a descrição de um fenômeno como o resultado do processo investigativo no qual se busca o sentido das experiências para os participantes deste evento. (THIRY-CHERQUES, 2004)

Para Collis e Hussey (2005, p.64),

[...] o paradigma fenomenológico tem como objetivo captar a essência dos fenômenos e extrair dados que sejam plenos de significado em sua explanação e análise. O objetivo do pesquisador é obter pleno acesso ao conhecimento e ao significado daqueles envolvidos no fenômeno e, conseqüentemente, a validade é mais alta nesse tipo de paradigma.

Quanto à definição de validade, entende-se como “[...] até que ponto as descobertas da pesquisa representam de maneira precisa o que está realmente acontecendo naquela situação.” (Ibid., 2005, p.65).

Eisenhardt (1989) afirma que dados qualitativos são, particularmente, úteis para entender a causa do suporte de determinada relação e eles provêm uma boa compreensão da dinâmica subjacente a essa relação, ou seja, o porquê do que está acontecendo. A descoberta dessa razão teórica subjacente explica a existência dessa relação e isso é crucial para o estabelecimento da validade interna da pesquisa

Na próxima seção, apresenta-se o modelo conceitual elaborado para esta pesquisa, destacando-se as contribuições teóricas principais, mas não exclusivas, para investigação no contexto contemporâneo.

3.1.3 Modelo conceitual

Entende-se que a efetividade das ações organizacionais na diversidade se dá pela leitura do contexto que firma a posição organizacional para a inclusão de todas as pessoas por meio da

gestão da diversidade que inclui a microgestão de RH, processos esses intermediados pela atuação de Recursos Humanos. O modelo conceitual ilustrado pela Figura 3 representa os temas de estudo adotados e de suas relações na leitura da realidade entendida para esta pesquisa.

Figura 3 - Modelo conceitual desta pesquisa

Como a operacionalização dos conceitos foi feita em capítulos anteriores, opta-se, apenas, pela representação da figura acima como ilustração do modelo conceitual adotado nesta tese. Apresenta-se o Quadro 21 com a amarração teórica desta tese, por meio da interface dos objetivos, proposições e temas de pesquisa.

Quadro 21 - Matriz de orientação teórica da tese

Cruzamento dos objetivos, proposições e temas de estudo nesta pesquisa			
Objetivos		Proposições	Temas
Geral (OG): Analisar se a microgestão de RH, entendida como a gestão de pessoas e de equipes com um sistema organizacional de voz, é componente da gestão da diversidade nas organizações	Específico 1 (E1): Analisar como a percepção da diversidade modela as ações na organização;	2. A pluralidade, na qual há uma significação das pessoas com suas idiossincrasias, é mais inclusiva abordagem para a diversidade. 3. É a diversidade secundária a que mais impacta nas interações pessoais sendo ela o objeto mais frequente de ações gerenciais para solucionar conflitos.	Diversidade

continua

conclusão			
Geral (OG): Analisar se a microgestão de RH, entendida como a gestão de pessoas e de equipes com um sistema organizacional de voz, é componente da gestão da diversidade nas organizações	Específico 2 (E2): Identificar os motivadores organizacionais para ações na diversidade e a atuação da área responsável por elas;	4. Aspectos sociais influenciam, por condição ou por expectativa de resultados positivos, a organização para a percepção da diversidade, cabendo ao RH liderar ações desse tema na organização.	Gestão da Diversidade
	Específico 3 (E 3) Verificar como as ações na diversidade incorporam o sistema de voz dos empregados;	1. A abertura organizacional à comunicação dos empregados, por meio do sistema de voz, está relacionada com a inclusão de pessoas na organização	Microgestão de RH (Voz) e Gestão da Diversidade
	Específico 4 (E4): Verificar como o sistema de voz dos empregados interfere nas ações para a diversidade;		
	Específico 5 (E5): Compreender se a escuta é entendida como sistema de voz nas organizações; e	5. A escuta organizacional é componente do sistema de voz, entendida como a disponibilidade de escuta ativa dos atores envolvidos, com o objetivo do diálogo em gestão de pessoas.	Microgestão de RH (Voz) e Gestão da Diversidade
	Específico 6 (E6): Analisar se o gestor direto é o ator mais requisitado no contexto da diversidade.	6. Dos atores organizacionais, é o gerente de linha o mais demandado na gestão da diversidade.	Microgestão de RH (Gestor de Pessoas e Equipes) e Gestão da Diversidade

Os objetivos e as proposições de pesquisa já foram discutidos anteriormente, mas buscou-se evidenciar, nesta amarração, a ligação desses fatores de pesquisa, suportados pelos temas de estudo entendidos como escopo teórica desta pesquisa. Na próxima seção, apresenta-se o estudo de caso como método de pesquisa, assim como a amostra que fará parte desta tese.

3.1.4 Método de pesquisa

Tendo o tema da diversidade e o sistema de voz ainda com poucos estudos, o método de estudo de caso se apresenta como contributivo desta pesquisa corroborando Collis e Hussey (2005, p.73) ao indicarem-no em pesquisa exploratória em áreas com poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento.

Yin (2005) indica o estudo de casos múltiplos para a pesquisa que objetiva estudar detalhadamente informações sobre determinado campo do saber, no lugar da abordagem quantitativa. Esse autor (*Ibidem*, p. 19) identifica que o objetivo da pesquisa em estudos de caso não é só explorar certos fenômenos, mas entendê-los num determinado contexto. Para Stake (1994, p. 237), estudo de caso é “tanto o processo de aprender sobre o caso como o produto de nosso aprendizado”. O pronome “nosso” é, aqui, compreendido como a participação do pesquisador na pesquisa, diferente da não neutralidade defendida na abordagem positivista e, também, pela transferência de conhecimento do pesquisador ao leitor, (*Ibidem*, p. 240) em que esse se torna agente de aprendizado ao ler o trabalho.

Stake (1994, p. 237-8) classifica o estudo de caso em três tipos:

- Intrínseco: entendimento de um caso por seu interesse único e específico, sem a pretensão de teorizar através da experiência relatada;
- Instrumental: caso que possibilite *insights* a partir de uma questão ou refinamento de teoria e que permita, por meio da interpretação do contexto, levantar ou avançar teorias;
- Coletivo: podendo ser entendido como extensão do caso instrumental, vários casos compõem o estudo, associados ao objetivo de investigar o fenômeno, com o pressuposto que entendê-los poderá levar a um melhor conhecimento e teorização, seja por características comuns ou pelas particularidades.

Similar à ideia de estudos de casos múltiplos de Yin (2005), Stake (1994, p. 237) entende que se o objetivo da pesquisa é obter compreensão de um fenômeno e construir teorias, o recomendado é usar o estudo de caso coletivo, ou seja, dois ou mais casos para se abstrair congruências e diferenças nessas experiências.

Nesta pesquisa, adota-se o estudo de caso coletivo pela asserção de Stake (1994, p.237) de que, pelas similaridades e diferenças, se poderá contribuir com o avanço da pesquisa, neste trabalho circunscrito ao estudo da gestão da diversidade. Outra justificativa para sua adoção é argumentação do autor que a generalização pode ser obtida em estudos de casos instrumentais e coletivos.

Uma das principais preocupações nos processos de investigação científica é a validade e confiabilidade dos dados e instrumentos utilizados. Corroborando essa atenção, o Quadro 22, a seguir, apresenta, na leitura de Yin (2005), a validade do método de estudo de caso.

Quadro 22 - Validade no Estudo de Caso

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências	Coleta de dados
	Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados
Validade interna	Utiliza modelos lógicos	Análise de dados
Validade externa	Utiliza teoria em estudos de caso	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Adaptação de YIN (2005 p.55)

Em síntese do exposto, esta pesquisa procura atender os quesitos de confiabilidade e validade expostos no quadro apresentado:

- Para garantir a validade de constructo, a coleta de dados será feita por diversas fontes – alta liderança, RH, gestores diretos e demais empregados da empresa;
- Para a validade interna, os dados serão interpretados à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977);
- Como validade externa, busca-se uma fundamentação teórica que suporta os objetivos de pesquisa, assim como as questões que se procura responder;
- Para a confiabilidade foi usado um protocolo que vem a ser o registro dos procedimentos adotados na pesquisa e que permite a outro pesquisador replicar em outro estudo de caso.

Como adição à confiabilidade e à validade buscadas nesta pesquisa, recorre-se às orientações de Stake (1994, p. 244) que iteniza responsabilidades de um pesquisador e de uma pesquisa, como seguem no Quadro 23 evidenciando as etapas descritas nesta tese:

Quadro 23 - Atendimento desta tese ao desenho de estudo de caso na abordagem construtivista

Orientações	Atendimento desta tese
1. Delimitar o caso, conceituando o objeto de estudo	Revisão teórica sobre gestão da diversidade e voz organizacional
2. Selecionar a questão de pesquisa	Na introdução está explícita a pergunta orientadora da tese
3. Buscar padrões de dados para desenvolver a questão de pesquisa	Mesmo roteiro de pesquisa será utilizado com os respondentes, além da interatividade do pesquisador com o espaço social atento aos processos e atividades na organização.
4. Triangulação de observação-chave e bases para interpretação	Métodos de coleta de dados: Análise documental, entrevistas e observação participante.
5. Selecionar interpretações alternativas	Ampliar o contexto do caso, incluindo aspectos econômicos, políticos e legais como suporte à análise dos dados
6. Desenvolver asserções ou generalizações sobre o caso	Estudo de caso coletivo para coletar similaridades e diferenças sobre a compreensão do fenômeno pesquisado.

Fonte: Embasado em Stake (1994, p. 238-244)

Procurou-se mostrar no quadro acima as intenções e escolhas do pesquisador ao atender um protocolo de estudo de caso embasado na concepção de Stake (1994).

Para lidar com o risco de baixa validade, Denzin & Lincoln (2010, p.19) orientam que “o uso de múltiplos métodos, ou da triangulação, reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão.”

A triangulação é defendida por Stake (1994, p. 241; 2010, p. 94-96) como um meio de reduzir a probabilidade de vieses na interpretação. Para isso, usam-se múltiplas percepções para clarificar significados, verificando a repetição de uma observação, interpretação ou de compreensões de um fenômeno.

Dessa forma, haverá triangulação de dados, pela coleta por intermédio de entrevistas individuais, grupais e pela observação participante, em diferentes níveis hierárquicos e público de pesquisa: alta liderança, gestores intermediários, trabalhos beneficiados pelas iniciativas da diversidade e consultor especialista, interno ou de fora da organização.

Outra razão para a triangulação como método é buscar maior abrangência de dados, evitando a leitura de fenômenos pelo grupo dominante, ou seja, aquele que diferencia e tem o poder de decisão. Se a pesquisa se direcionasse somente para um grupo, por exemplo, os gerentes de área, os dados seriam levantados a partir da percepção de um grupo majoritário. Sendo assim, adota-se a triangulação para evitar esse risco.

Finalizando, outra justificativa para a adoção da triangulação é a de que “[...] analisando-se o estudo de casos sob diferentes pontos de vista e a partir de diferentes vieses, se possa concluir algo, consistentemente.” (JOIA, 2004, p.129).

3.1.5 Unidade de pesquisa, amostra, coleta e análise dos dados

Fundamental para a investigação científica delinea-se as ações organizacionais na diversidade como unidade de análise. Para acesso aos dados recorreu-se a empresas que se mobilizam nesse tema como prática organizacional. Três organizações manifestaram interesse em participar desta pesquisa: (1) empresa de transporte público de uma cidade da Espanha; (2) empresa de transporte público de uma cidade do Brasil e (3) uma corporação francesa que permitiu acesso a três unidades, sendo duas brasileiras – escritório central e fábrica, situadas

em São Paulo, e outra de energia, sediada na Espanha. Assim, são três empresas estudadas e cinco espaços de pesquisa. No próximo capítulo, denominado Tratamento e Análise de dados, estão especificadas as empresas e amostra pesquisada, em que consta o tipo de entrevista e os atores organizacionais entrevistados.

Para evitar riscos de exposição, e como acordado entre o pesquisador e a empresa, foi assegurado o anonimato e a confidencialidade das informações sobre a organização, respeitando-se os limites éticos explícitos em seção específica adiante neste capítulo.

Como visualização da amarração dos objetivos de pesquisa, as fontes de dados e guia de entrevista, exibe-se o Quadro 24 utilizando como referência os atores organizacionais – Alta Liderança (AL); Coordenador da Diversidade (CD); Líder (L) e Não Líder (NL). Reforça-se que são perguntas orientadoras que funcionaram como abertura para a entrevista semiestruturada, e que, obviamente, eram prosseguidas de outras para aprofundamento do tema.

Quadro 24 - Matriz de orientação da pesquisa empírica

Cruzamento dos objetivos, proposições e temas de estudo nesta pesquisa			
Objetivos		Pergunta orientadora	Atores
Geral (OG): Analisar se a microgestão de RH, entendida como a gestão de pessoas e de equipes com um sistema organizacional de voz, é componente da gestão da diversidade nas organizações	Específico 1 (E1): Analisar como a percepção da diversidade modela as ações na organização;	O que é a diversidade? Como a empresa trata a diversidade?	AL CD L NL
	Específico 2 (E2): Identificar os motivadores organizacionais para ações na diversidade e a atuação da área responsável por elas;	Por que a empresa adotou ações na diversidade?	AL CD L NL
	Específico 3 (E 3) Verificar como as ações na diversidade incorporam o sistema de voz dos empregados;	Se acontecesse algum episódio de preconceito, o que poderia ser feito aqui?	AL CD L NL
	Específico 4 (E4): Verificar como o sistema de voz dos empregados interfere nas ações para a diversidade;	Se desejar, você consegue expor suas ideias aqui?	

continua

conclusão			
Geral (OG): Analisar se a microgestão de RH, entendida como a gestão de pessoas e de equipes com um sistema organizacional de voz, é componente da gestão da diversidade nas organizações	Específico 5 (E5): Compreender se a escuta é entendida como sistema de voz nas organizações; e	Você percebe abertura da empresa para ouvir?	AL CD L NL
	Específico 6 (E6): Analisar se o gestor direto é o ator mais requisitado no contexto da diversidade.	Qual função na organização mais lida com a diversidade?	AL CD L NL
Outras fontes de dados			
Fontes de Dados	Técnica de pesquisa	Procedimento	
Documentos	Análise documental	Análise de documentos da organização, tais como: <ul style="list-style-type: none"> • <i>site</i> • relatórios de programas corporativos • <i>folders</i> e outros informativos de divulgação da organização 	
Observação Assistemática	Observação do comportamento das pessoas na organização	Observação da interação das pessoas durante o período em que o pesquisador esteve na empresa realizando as pesquisas	

Observe-se, no quadro anterior, que o roteiro de questões apresenta as mesmas questões a todos os atores participantes do contexto da diversidade nas organizações, objetivando levantar uma base de dados com o mesmo estímulo, evitando reforçar o *status quo* ao perguntar ao gestor os motivos da implantação de um programa e não perguntando a outros o mesmo teor. Obviamente, que, de acordo com o cargo ocupado, alguns aspectos foram enfatizados pela experiência acumulada. Assim, por meio do compartilhamento de significados, buscou-se apreender de todos os atores o entendimento deles sobre as razões da empresa se direcionar a diversidade.

Acerca da coleta de dados, Eisenhardt (1989) analisou diversos estudos de casos e observou que, tipicamente, eles combinaram como métodos de coleta de dados, consultas aos arquivos, entrevistas, questionários e observações. Então, como fontes complementares e importantes, recorreu-se à análise documental de relatórios disponibilizados, consultas aos *sites* corporativos, além da observação assistemática, os quais trouxeram informações que ampliaram, refutaram ou constatarem aquelas obtidas pelas entrevistas.

Para Lakatos (2005), somente a observação em si não representa uma forma confiável de coletar dados a respeito das pessoas e situações e para garantir maior fidedignidade da pesquisa foram utilizados como métodos de coleta de dados, as modalidades de entrevistas individual e em grupo, porque:

- A entrevista individual favorece maior aprofundamento de tópicos, melhor explanação e posição pessoal a respeito da política, tácita ou explícita, para o fenômeno da diversidade;
- O grupo permite também que os temas sejam discutidos em grupos e depois socializados gerando ampliação dos assuntos, pela colaboração e debate de visões sobre os fenômenos apresentados, além de possibilitar a reunião de várias pessoas no mesmo espaço, adequando-se às normas e rotinas da organização.

Lakatos (2005, p.198) enumera seis tipos de objetivos da entrevista: a) averiguação de fatos; b) conhecer as opiniões das pessoas sobre os fatos; c) compreender os sentimentos das pessoas envolvidas; d) descobrir quais os planos de ação adotados pelo entrevistado em determinada situação; e) aferir qual a conduta passada, do presente ou que poderá ser projetada no futuro e f) descobrir os fatores motivadores para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Para Ruediger e Riccio (2004, p.151), o grupo não apenas destaca as percepções individuais, “[...] mas também aquelas oriundas das interações do coletivo, expressas nas estruturas discursivas e na defesa ou crítica de temas e aspectos relevantes da pesquisa.” Os mesmos autores (2004, *Ibid.*, p.155) apontam como característica principal a “[...] elaboração de perguntas abertas para explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos dos segmentos estudados.”

Para Rea e Parker (2002), os grupos focais, também conhecidos como grupo focalizado em entrevistas de profundidade, tem como objetivo, entre outros, obter opiniões e atitudes a respeito de políticas e serviços e apresentam como características marcantes:

- Os participantes se interessam pelo assunto e interagirão uns com os outros no decorrer da sessão – grupo;
- A discussão trata de assuntos fixos em formato semi-estruturado – foco;
- Um moderador dirige e conduz a discussão obtendo informações do grupo – entrevista; e
- A natureza da discussão é mais impactante que uma conversa casual – profundidade.

Optou-se pela entrevista semiestruturada como a mais indicada alinhando-se com Selltiz, Wrightsman e Cook (2005, v2, p.41) para quem a flexibilidade na entrevista “[...] ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes.”

Visando assegurar a validade dos métodos adotados, as perguntas das entrevistas e dos grupos focais tiveram atenção aos temas correlacionados às variáveis estudadas, ou seja, “[...] deve medir o que o pesquisador deseja e pensa que está medindo.” (KERLINGER, 1980, p.156). O mesmo autor detalha os tipos de validade (1980, *Ibid.*, p.157-159):

- Validade de conteúdo, que é dirigida à substância ou ao conteúdo, do que está sendo medido;
- Validade de constructo, que se preocupa com os valores subjacentes à variável estudada, por meio do qual os pesquisadores tentam obter provas que apoiem a teoria por trás de uma medida assim como sobre a medida.

Selltiz, Wrightsman e Cook (2005, p.5-8, v.2) conceituam que “[...] medida válida é aquela que abrange o constructo que queremos abranger. Um instrumento pode ser muito fidedigno e abranger um constructo com grande precisão, mas não ser válido para nosso objetivo por medir o constructo errado.”

Outra preocupação com a questão da validade foi a aplicação de um pré-teste com dois profissionais com experiências de mais de vinte anos em empresas de médio e grande porte e com vivência em equipes. Esse pré-teste possibilitou remodelar perguntas e treinar o pesquisador sobre aquelas que poderiam ser entendidas como dúvidas, suscitar inibições ou pensamentos de persecutoriedade.

As perguntas foram formuladas seguindo critérios de Selltiz, Wrightsman e Cook (2005, p.22-25, v2) visando: a) apurar fatos, buscando retratar questões sobre eventos e circunstâncias; b) abarcar opiniões, sentimentos, crenças e atitudes, por meio de perguntas abertas que facilitem a expressão dos informantes e c) compreender eventos do presente e passado, como identificação de um provável comportamento no futuro.

Assim como evidenciado na amarração teórica, buscou-se fazer perguntas para acessar informações para alcançar os objetivos de pesquisa e que também permitiram apurar dados para análises diante das proposições desta tese.

Feita a apresentação das estratégias para a coleta de dados primários, para os secundários recorre-se à observação assistemática e a análise documental.

A observação assistemática ou não estruturada recebe o nome de acidental, espontânea, informal entre outros, como definido por Lakatos (2005, p.194) e “[...] consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados.”

O pesquisador observou, principalmente, os aspectos culturais e do ambiente corporativo, além do comportamento das pessoas na organização. Quanto à análise documental, foram consultados os materiais fornecidos pela organização, além de acesso ao *site* corporativo para ampliação de aspectos estudados nesta tese.

A partir das recomendações de Rea e Parker (2002), Lakatos (2005) e Selltitz (2005) justifica-se a escolha de cada técnica de coleta de dados adotada para esta pesquisa, exposta no Quadro 25.

Quadro 25 - Técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa

Técnicas de coletas de dados	Com quem	Vantagens	Riscos
Dados primários			
Entrevista individual	Alta Liderança, Coordenador da Diversidade, Líderes e Não Líderes.	Pode ter seu tempo ampliado se necessário	Dificuldade do anonimato pode dificultar a expressão de crenças e opiniões
		Maior cobertura e profundidade do tema	
Entrevista grupal	Líderes e não líderes	O grupo favorece a participação das pessoas e permite explorar aquilo que está subentendido e facilita o foco no assunto pretendido, motivando os participantes para exporem maior número de informações.	Algumas pessoas podem se esquivar a exposição, por timidez ou outro por questões conscientes e inconscientes. Deve-se evitar que o assunto seja desfocado, para evitar perda de objetivos. Alguns participantes podem distorcer o assunto.
		O grupo estimula e amplia o repertório sobre o tema	
Dados secundários			
Análise documental	Site; Relatório da História da organização, Programa de integração; tabelas do RH, etc.	Fidedignidade de informações	Apresentação dos valores positivos para divulgação da empresa, ocultando informações de impacto negativo.
Observação assistemática	Interação com os colaboradores e ambiente	Informalidade propicia comportamentos autênticos	Viés do pesquisador

Fonte: Adaptado de Rea e Parker (2002), Lakatos (2005) e Selltitz (2005)

Buscou-se, nesse quadro, evidenciar como amarração metodológica e coerência interna deste trabalho, as técnicas de coleta de dados e as pessoas que participaram da pesquisa. Por ser uma pesquisa qualitativa, com conteúdos emocionais que podem emergir durante a coleta, atém-se aos riscos de cada técnica, visando mitigá-los por meio de uma postura ética e respeitosa do pesquisador diante das reações e informações dos respondentes.

Como método de análise dos dados obtidos na investigação, Lakatos (2005, p.169-170) orienta que a análise, conceituada como tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, busca conseguir respostas às suas indagações e estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Já a interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, expondo o significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema, vinculando a outros conhecimentos.

Para analisar os dados obtidos pelos métodos expostos, recorre-se à análise de conteúdo, conceituada por Bardin (1977, p.42) como

[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A técnica de análise de conteúdo a ser adotada para esta pesquisa será a categorial temática que reúne as informações agrupadas por categorias que revelam uma estrutura interna de comunicação. Para essa autora, “[...] um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no plano das inferências.” (1977, *Ibid.*, p. 55).

As unidades de registro serão obtidas pelas frases extraídas dos relatos dos entrevistados pertinentes à unidade de contexto que remetem às categorias de análise. (*Ibid.*, 1977, p.107).

3.2 Considerações finais

Passa-se, agora, para a última seção deste documento, expressando a preocupação ética presente na condução desta pesquisa, as exclusões advindas do escopo metodológico e as limitações percebidas.

3.2.1 Ética

Stake (1994, p. 244) alerta para a invasão de privacidade que qualquer pesquisa pode representar. Ao lidar com seres humanos, considerações éticas devem balizar a conduta da pesquisa e o pesquisador procurou estar atento a esse tema em todos os contatos com as pessoas da organização. O estudo de caso gerado nesta tese embasou-se na busca de respeito pelas falas, sentimentos, divulgação pública de informações e outras questões de foro íntimo do falante e da organização que ele representa.

O pesquisador comprometeu-se, após a defesa da tese, a fazer uma devolutiva de seu entendimento sobre o caso pesquisado aos respondentes, representantes da organização e profissionais que participaram da pesquisa, de acordo com agenda comum e interesse desses trabalhadores.

3.2.2 Exclusões do escopo e limitações

Por exceder a proposição aqui exposta, excluíram-se, como campos de análise, a influência da gestão da diversidade em resultados organizacionais como posicionamento no mercado, imagem organizacional, conquista de novos públicos consumidores, que, apesar de interfacearem, iriam além do escopo a que se pretende restringir aqui como Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas na Organização.

Toda escolha implica abdicar de outras possibilidades. Apresentam-se, a seguir, algumas limitações sobre a metodologia aplicada e as medidas adotadas para minimizá-las.

Em estudos de caso, uma das delimitações é o contexto histórico - passado, presente e futuro - interagindo com a unidade de análise selecionada (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.75). Para este trabalho, buscam-se entender, por meio das entrevistas e da análise documental, fatos históricos, práticas atuais e perspectivas dos temas abordados, compreendendo que a coleta de dados se refere a um recorte num determinado tempo.

Como sustentam Guba & Lincoln (1994), na abordagem construtivista a subjetividade do pesquisador insere-se no compartilhamento de informações e na construção da realidade. Tratando-se de uma pesquisa qualitativa e o estudo de caso como método adotado, correu-se o risco do pesquisador, por um viés pessoal, ficar mais atento a um fenômeno e menos reflexivo a outro.

No próximo capítulo, apresentam-se como os dados da pesquisa foram analisados, visando ampliar a compreensão de como cada caso foi construído nesta tese.

4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo será apresentado o processo de tratamento e análise de dados da amostra pesquisada, mencionando as empresas participantes além do processo de codificação e categorização dos dados que formam a base dos estudos de casos desta tese.

4.1 Empresas participantes da pesquisa

O primeiro critério de escolha foi que as empresas tivessem unidades no Brasil e na Espanha e que desenvolvessem iniciativas em gestão da diversidade. A intenção de pesquisa em empresas espanholas deu-se pela familiaridade linguística do pesquisador com o idioma espanhol, que se entende como fundamental em uma investigação qualitativa com abordagem construtivista, em especial com entrevistas em grupo; e também porque a Espanha tem a Lei de Igualdade² de gênero, pela compreensão que seria interessante observar o comportamento organizacional nesse tema.

Outro critério foi o indício de que a empresa considerava o tema da diversidade como pauta organizacional. O terceiro critério de escolha foi o de segmento de negócios, nesse caso o de transportes públicos, devido à especificidade de empresa pública, mas com algumas características da iniciativa privada e, também, pela possibilidade de comparação da influência das realidades do Brasil e da Espanha.

Várias organizações demonstraram interesse em participar nos contatos iniciais do pesquisador, porém, duas declinaram durante a fase das entrevistas, sendo que uma delas alegou que, devido à crise europeia, estaria receosa temendo “não sair bem na foto”, frase do diretor internacional de RH de uma dessas empresas que declinou desta pesquisa.

Em outubro de 2012, outra empresa, uma corporação multinacional com atuação em três negócios com várias unidades no mundo, aceitou participar da pesquisa com duas unidades brasileiras e possibilitando, também, entrevistas em uma metrópole espanhola, o que veio ao encontro do interesse desta tese. Para visualização dessa amostra, apresenta-se, a seguir, o Quadro 26.

² Lei espanhola nº 03/2007, que orienta a adoção de planos de igualdade entre os gêneros, em empresas acima de 250 funcionários.

Quadro 26 - Relação das empresas participantes desta pesquisa

Características	Empresa A Tranvia	Empresa B EBT	Empresa C - EFE		
			Unidade I Escritório Central	Unidade II Fábrica	Unidade III
Nacionalidade	Espanha	Brasil	Brasil	Brasil	Espanha
Segmento de atuação	Transporte Público	Transporte Público	Escritório central – Negócio de Energia	Negócio II - Fabricação de veículos de transporte	Negócio de Energia
Origem do capital e Governança	Empresa mista, com intervenção do governo		Iniciativa privada		

Pela especificidade de contextos organizacionais, principalmente o nacional, são considerados como cinco casos estudados nesta tese, com a possibilidade de análises por nação e por segmento, e dentro da mesma corporação. Participaram da pesquisa 57 informantes para a elaboração dos casos, em entrevistas individuais ou em grupo, representativas de papéis organizacionais entendidos como importantes para o estudo da diversidade nas empresas, desde Alta Liderança, gestores diretos e liderados, além do coordenador da diversidade, como apresentado no Quadro 27.

Quadro 27 - Amostra de pesquisa por empresas estudadas

Papéis/Grupos de Entrevistados	Tipos de Entrevistas	EFE				
		Tranvia	EBT	Escritório Central SP	Fábrica	Espanha
Alta Liderança	Individual	Diretor de Linha	Assessora da Diretoria	Diretor RH		Vice Presidente de RH
Responsável por Diversidade	Individual	Coordenador de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	Coordenador de Inclusão, Apoio Social e Qualidade de Vida (RH)	Coordenadora de Responsabilidade Social Corporativa (RH)		Gestora de Talentos (RH)
Líderes	Individual	Gerente de Linha	Coordenador Supervisor	Gerente de área	Coordenador	Gerente
	Grupo	Supervisores de Linha	Coordenadores Supervisores	Líderes	Coordenadores	
Não Líderes	Individual	Técnico	Assistente Administrativa	Analista Financeiro em Projetos	Assistente de Operação	Técnica de Segurança
			Assistente de Serviço de Qualidade			
		Comunicação Interna	Secretária			
	Grupo	Técnicos	Analistas	Analistas	Assistentes de Operação	
		Técnicos e agentes de atendimento				

Fonte: Elaboração do pesquisador (2013)

Observe-se, pelo Quadro 27, que três coordenadores da diversidade têm suas responsabilidades alocadas na área de RH, enquanto uma empresa espanhola, atualmente, está em Responsabilidade Social Corporativa (RSC), porém, ligada à Presidência da organização. O nome do cargo que os coordenadores da diversidade ocupam pode, também, abrir uma possibilidade de análise de qual entendimento organizacional sobre o tema estudado. Para a empresa pública espanhola, o foco da diversidade é a imagem pública, para a organização de transportes brasileira é a qualidade de vida do empregado, principalmente, no tocante à inclusão social e para a corporação privada é o talento do funcionário.

Houve quatro etapas na coleta de dados. Após as primeiras entrevistas na empresa de transportes na Espanha e, no retorno ao Brasil, as pesquisas sucederam-se em duas empresas. Na terceira fase, confirmou-se a participação de outra unidade espanhola de uma dessas empresas, atividade realizada dois meses após o trabalho de campo no Brasil. Como última etapa, a unidade fabril brasileira, também, dispôs-se a compor a amostra desta tese. No total, foram, aproximadamente, quarenta e duas horas de gravação, cujas transcrições foram feitas, concomitantemente, à coleta de dados.

Na próxima seção, descreve-se o processo de análise e de codificação dos dados das entrevistas.

4.2 Processo de codificação

Após a transcrição das entrevistas, passou-se à codificação dos dados, com o entendimento de que esses são “etiquetas que assinalam unidades de sentido para informação descritiva ou inferencial compilada durante o estudo e são comumente anexados a trechos de texto – palavras, frases ou parágrafos inteiros”. (MILES; HUBERMAN, 1994, p.56)

A codificação do texto foi realizada em estágios subsequentes, como orienta Bryman (2008, p.542-545), iniciando com uma leitura global, com anotações no final da primeira leitura apontando os temas principais e eventos incomuns; depois, grifando as passagens do texto e colocando rótulos (*tags*) como códigos iniciais. Em outro momento, passou-se à revisão de códigos anteriores eliminando repetições por meio da combinação de códigos; e, finalmente, fazendo as conexões entre os códigos criando categorias que se relacionam com os objetivos de pesquisa.

Também para codificação, Bardin (2011) orienta a algumas etapas:

1. Leitura flutuante, que podem suscitar proposições e novos significados além das categorias preestabelecidas; e
2. Agrupamento, por categorias, dos códigos em uma classificação mais ampla, que englobe significados próximos, partindo de (*Idem*, 2011, p. 68) “aproximação de elementos contíguos, para no final deste procedimento atribuir um título à categoria”.

Bardin (2011) aponta como proposta de análise a categorização “à medida que (os elementos) são encontrados a partir da teoria” (2011, p. 149), assim como quando “o sistema de categorias não é fornecido, antes resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos” (op. Cit.).

Strauss & Corbin (2008, p. 103-161) sugerem três fases de codificação, feitas em sequência:

- Codificação aberta: caracteriza a fase inicial da análise e se codificam partes de significado do material relevante da pergunta da pesquisa, podendo ser desde linha a linha do documento transcrito, ou por palavras, trechos;
- Codificação axial: neste momento se juntam códigos em unidades mais amplas (eixos de categorias) para reconstruir a complexidade dos dados, que não se fez na fase anterior por ser mais livre;
- Codificação principal: busca estreitar a perspectiva, concentrando a interpretação no essencial, como fio condutor da pesquisa.

Saldaña (2013) tem similar entendimento destacando uma codificação ampla como primeira fase de tratamento de dados, uma categorização que agrupe esses primeiros códigos e uma categoria principal que faça novo arranjo, englobando as categorias desse segundo processo, em uma categoria principal que permita um diálogo com os objetivos de pesquisa, como pode ser visto na Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Processo de codificação baseado no modelo simplificado do código à teoria

Fonte: Saldaña, 2013

Observe-se, portanto, que há uma aproximação sobre as sequências que devem ser feitas para a codificação em dados de pesquisa (BRYMAN, 2008; STRAUSS; CORBIN, 2008; BARDIN, 2011, SALDAÑA, 2013). Esse foi o procedimento adotado nesta tese, como pode ser ilustrado pela Figura 5, a seguir.

Figura 5 - Representação dos processos de codificação e categorização

Foi utilizado o *software* Atlas Ti para a manipulação do volume de dados gerados por 33 entrevistas. Essa ferramenta permite criar um ambiente para a gestão de dados por indexação, facilitando a pesquisa de temas por códigos, atores e empresas, por meio de ordenamento, estruturação, recuperação, reclassificação e visualização de informações. Outra aplicação desse *software* foi a elaboração de redes de ligação entre os códigos, o que resultou em uma alternativa útil para detectar duplicidades e para a reflexão da pertinência de codificação, criando uma ordem a partir das notas de campo, de entrevistas, de códigos e de conceitos.

Durante a codificação axial, houve a possibilidade de mobilização de códigos e unidades de codificação (frases das entrevistas) entre categorias, por meio das simulações de causalidades e efeitos. A ferramenta de memorando auxiliou na reflexão de especificidades de cada código que justificavam sua pertinência na análise, por meio de relatórios de duplicidade. Outro recurso que auxiliou o processo interpretativo dos dados foi o relatório de número de conexões de um código a outro em cada categoria axial, sendo um ponto de reflexão de sua importância pela frequência nos discursos. Depois, os relatórios e os mapas de códigos permitiram estudar se essa codificação estava adequada aos objetivos de pesquisa, pelo alinhamento com as categorias principais.

Todo esse processo foi permeado pela interpretação do pesquisador para a construção do caso e o entendimento das ações na organização estudada. Como síntese dessa exposição sobre o processamento de dados e situando-o como parte da pesquisa, segue a Figura 6.

Figura 6 - Percurso metodológico para análise de dados

Após todas as 33 entrevistas dos cinco casos serem codificadas, passou-se buscar a categorização axial (BRYMAN, 2008; STRAUSS; CORBIN, 2008), no entendimento de que essas categorias são os eixos de investigação para o estudo proposto. A terceira fase envolveu retomar a compreensão dos dados analisados nas duas fases anteriores e avaliar as implicações nos objetivos de pesquisa, ampliando e significando em vários momentos os padrões encontrados na análise preliminar, e quando necessário foram revistos os dados para novos entendimentos. Dessa forma, novo agrupamento possibilitou confirmar as categorias preestabelecidas pela revisão teórica, em alinhamento ao percurso teórico e aos objetivos desta tese, como sendo as categorias principais: Contexto, Percepção da diversidade, Gestão da diversidade e Resultados organizacionais.

No entanto, como alerta Bardin (2011), novas categorias, além daquelas preestabelecidas em pesquisa, podem aparecer, de acordo com a inferência do pesquisador. Com base nos dados

obtidos nas entrevistas que evidenciaram que a diversidade trazia impactos emocionais nos trabalhadores, optou-se por acrescentar para este estudo a categoria principal Interações Humanas em Ambiente de Diversidade na Organização, no entendimento de que os achados dessas interações não estão cobertos em outras categorias principais deste estudo.

Consolidadas as categorias principais como resultados da terceira fase de codificação, recorreu-se à grade de análise mista para a criação de categorias de pesquisa, na compreensão de Vergara (2006, p.18) em apreciação à obra de Bardin (*op. Cit.*) ao afirmar que essa ferramenta de análise pode ser:

- Aberta, quando as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, como uma grade flexível que permite alterações até o conjunto final;
- Fechada, quando as categorias são formuladas com base na revisão teórica, ou seja, *a priori*, no objetivo de estudar determinados elementos, porém, correndo-se o risco de deixar outros sem atenção pela rigidez desse tipo de grade; e
- Mista, que incorpora características das duas anteriores.

Nesta tese, utiliza-se a grade mista, no entendimento de que alguns elementos de pesquisa partiram da revisão teórica, enquanto outros apareceram como fundamentais na análise proposta, como pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 - Grade mista de análise de categorias

O processo de codificação mencionado na seção anterior resultou, portanto, em cinco categorias principais, 20 axiais e 138 códigos abertos, que estão demonstrados no apêndice desta tese. Para este capítulo, apresenta-se uma versão sintetizada no Quadro 28, com as categorias principais que orientarão a elaboração dos estudos de caso, e as axiais correspondentes.

Quadro 28 - Categorias principais e axiais

Categoria Principal	Categoria Axial
1. Contexto	1. Contexto externo
	2. Contexto organizacional interno
2. Percepção da diversidade	3. Percepções da diversidade
	4. Percepção de discriminação e preconceito
	5. Identidades na organização
	6. Percepção de ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho
3. Interações pessoais em ambiente de diversidade na Organização	7. Efeitos pessoais advindos da diversidade
	8. Ações pessoais frente à diversidade na organização
	9. Idiossincrasia nas interações
	10. Influência do contexto social no funcionário
4. Gestão da Diversidade	11. Suporte organizacional para a gestão da diversidade
	12. Ações organizacionais frente à diversidade
	13. Ações organizacionais para a diversidade
	14. Gestão de Pessoas e Equipe
	15. Abertura organizacional à voz
	16. Voz e gestão
	17. Escuta
	18. Silêncio
5. Resultados das ações organizacionais	19. Ganhos organizacionais advindos da diversidade
	20. Desafios organizacionais advindas da diversidade

No intuito de ampliar o entendimento desse processo e servir como guia de leitura de cada caso desta tese, seguem explicações por categoria principal.

A categoria principal Contexto retrata a forma como fatores sociais, externos e internos, interferem na organização em face da diversidade humana. Por contexto externo entendem-se

aqueles fatores que promovem iniciativas de diversidade de duas formas: (1) condicionando-se por imposição, considerado aqui como fatores condicionantes ou (2) estimulando ações voluntárias, incluídas como fatores motivadores.

Por contexto externo apresentam-se os fatores que promovem a diversidade:

- Condicionando sua promoção na organização, por ser uma imposição, como, por exemplo, o cumprimento da lei de cotas 8213/91; ou
- Por ações voluntárias motivadas pela empresa, como, por exemplo, contratação de mulheres na pressuposição de que essa presença trará melhor clima de trabalho e imagem organizacional.

Já o contexto interno é formado pelas especificidades organizacionais de cada empresa que podem inibir ou promover a diversidade. Como, por exemplo, a obrigatoriedade de admissão de pessoas no setor público na empresa brasileira de transporte, feita por concurso público, em que as primeiras classificadas escolhem a área em que elas trabalharão, independente da vontade do gerente.

A Figura 8 ilustra a categoria Contexto com a interação dos fatores condicionantes e motivadores para ação voluntária da organização.

Figura 8 - Representação da categoria Contexto

Pode-se supor que essa interação entre fatores sociais externos e internos cria um espaço singular para a percepção da diversidade, objeto de investigação na segunda categoria principal.

Explana-se na categoria principal Percepção da Diversidade como os entrevistados compreendem a diversidade, se existem identificações de grupos específicos, quais os impactos no dia a dia de trabalho como ganhos e dificuldades, com destaque para dois assuntos correlatos ao tema: a identidade e o preconceito.

Apresenta-se a Figura 9 que ilustra o propósito de pesquisa nesta categoria.

Figura 9 - Representação da categoria Percepção da Diversidade

Assim, por meio das já citadas categorias axiais dessa segunda categoria, expostas no Quadro 28, buscou-se apreender qual a concepção desse fenômeno para os entrevistados, se as diversidades eram percebidas desde aspectos visíveis, como idade, gênero ou se associada a outros não visíveis, como estilo pessoal e *background* educacional, cujas identificações podem promover identidades na organização e suscitar episódios de discriminação.

Diante das muitas passagens de falas dos entrevistados sobre os efeitos pessoais da diversidade, além daqueles no trabalho em si (tratado na categoria principal anterior), como dos resultados para a organização (objeto da quinta categoria principal), percebeu-se a importância da subjetividade que interfere na interação humana em equipes de trabalho. Diante disso, criou-se, a partir dos dados das entrevistas, a categoria denominada Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização, que traz os depoimentos sobre as ações individuais e características pessoais dos atores organizacionais diante desse fenômeno, que influenciam em gestão de pessoas e equipes, ao trazer aspectos idiossincráticos como componentes da dinâmica grupal, de muito interesse para o gestor direto. Como exemplo,

pode-se citar a mobilização de recursos psicológicos pessoais de um não líder ao conviver com uma pessoa com deficiência auditiva, e que pode interferir no dia a dia do trabalho, podendo passar despercebidas por líderes por estar fora do escopo de ações organizacionais diante da diversidade.

Para visualizar a categoria Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização, ilustra-se, na Figura 10, a dinâmica das idiossincrasias e subjetividades compartilhadas de atores organizacionais.

Figura 10 - Representação da categoria Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Pode-se supor que os atores organizacionais agem e reagem diante da diversidade com base em seu repertório pessoal de valores, conhecimentos e crenças, mesmo com orientações organizacionais sobre modos ideais de comportamento. Isso significa que se lida com a diversidade, muitas vezes, sem a atuação direta de um gestor, nem de diretrizes organizacionais determinadas pelo RH. A Figura 10 procura retratar, portanto, que essa dinâmica entre as pessoas representam subjetividades que podem ser compartilhadas a respeito da diversidade e sua importância na organização e, como dito anteriormente, pode se tornar uma base de convivência em equipes.

A quarta categoria principal Gestão da Diversidade engloba a análise do suporte organizacional que é disponibilizado pela empresa no contexto de diversidade. Ela classifica

as menções dos entrevistados sobre as ações organizacionais o que incorpora, também, a proposição desta tese, ou seja, a microgestão de RH como componente da gestão da diversidade.

Por suporte organizacional entende-se a estrutura e o posicionamento organizacionais dedicados ao tema. Analisa-se, nesta categoria, por exemplo, em qual área está alocado o tema, quais as orientações organizacionais adotadas e se a diversidade é ou não vista como agenda da estratégia da empresa.

Esse escopo, por sua vez, se subdivide em dois tipos de ações organizacionais que são chamados de ações frente e ações para a diversidade. A primeira indica as iniciativas reativas ao fenômeno, e a segunda aquelas que são de iniciativa voluntária da empresa. Como exemplo, uma empresa pode mapear a diversidade como requisito de um relatório de sustentabilidade, ou fazer esse mapa para estudar que ações poderia desenvolver para favorecer um ambiente multicultural.

Adiciona-se para análise, e como componente da gestão da diversidade, a microgestão de RH (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010), composta por dois subsistemas: a gestão de pessoas e grupos, e a voz organizacional. A gestão de pessoas e equipes dará especial atenção ao papel do gestor intermediário em ambiente de diversidade, por ser esse que atua diretamente com pessoas e que, segundo a revisão teórica, é a função organizacional mais demandada no contexto organizacional da diversidade. A voz será entendida como fundamental ferramenta para a gestão da diversidade. Ela pode aparecer como expressão da reivindicação por melhorias no ambiente de trabalho, mas surge também pela ausência, ou seja, pelo silêncio. O silêncio pode representar um sintoma de receio, de medo de represália à fala, ou mesmo de reconhecimento ou de conformismo diante da incapacidade de escuta da empresa em ouvir ou considerar as expressões verbais.

Como ilustração desse cenário de gestão da diversidade, apresenta-se, a seguir, a Figura 11.

Figura 11 - Representação da categoria Gestão da Diversidade

Assim, a gestão da diversidade é analisada neste trabalho por meio do suporte organizacional englobando as ações organizacionais no contexto de diversidade humana e dinamizada pela microgestão de RH, por meio da gestão de pessoas e equipes e do sistema de voz organizacional.

Na última categoria principal, apontam-se os ganhos e os desafios organizacionais para a inclusão da diversidade, agrupados como Resultados Organizacionais, lembrando que os ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho e os efeitos pessoais advindos da diversidade foram tratados nas categorias dois e três, respectivamente.

Busca-se compor a categoria axial Ganhos da Diversidade, com as vantagens para a organização em ter a diversidade incluída e valorizada, na visão dos atores organizacionais pesquisados. A categoria axial Desafios da diversidade aponta os obstáculos que a empresa tem e terá e de que forma ela poderá conseguir os ganhos que a diversidade pode trazer. Objetiva-se, assim, trazer os contrapontos que podem existir que dificultam a organização em obter as vantagens com a diversidade.

A Figura 12, a seguir, representa a quinta categoria de pesquisa nesta tese.

Figura 12 - Representação da categoria Resultados Organizacionais

Feita a codificação e categorização, como demonstrado nesse percurso metodológico de tratamento de dados, passou-se para a apresentação dos dados e, em consonância com Miles & Huberman (1994), adotou-se o uso de quadros, tabelas e outros gráficos para facilitar a visualização e a condensação dos dados.

A análise das perspectivas de distintas empresas considera ouvir e buscar compreender o ponto de vista de cada ator organizacional, reconhecendo que são expressões parciais, projetivas e advindas das experiências pessoais. Acrescentam-se, ainda, as considerações do pesquisador diante dos documentos consultados (informes, página da empresa na internet etc.) e as observações de campo.

Pelo volume de dados de pesquisa e para dar fluência na leitura, opta-se por apresentar nesta tese, uma versão condensada do caso de cada empresa participante, tendo como construção do texto, as categorias principais de pesquisa. O leitor que desejar aprofundamento de algum caso poderá consultá-lo, na forma expandida, nos apêndices desta obra, quando obterá mais detalhes de cada empresa.

5 APRESENTAÇÃO DA SÍNTESE DOS ESTUDOS DE CASOS

Os casos serão apresentados individualmente e por ordem de coleta de dados, a saber:

- 1) Empresa espanhola de transportes (Tranvia)
- 2) Empresa brasileira de transportes (EBT)
- 3) Empresa francesa de energia (EFE), por meio das unidades:
 - i. Brasileira, como escritório central;
 - ii. Brasileira, fábrica metalúrgica; e
 - iii. Espanhola, no segmento de energia.

Inicia-se, portanto, com a empresa espanhola de transportes.

5.1 Caso 1 – Empresa espanhola de transportes

Contando com linhas de bondes desde 1872, e com a constituição da empresa *Hierro (nome fictício)*, em 1920, quando começaram a circular as primeiras linhas de ônibus, a Tranvia (*nome fictício*) atende a uma grande cidade da Espanha, com os modais de transporte metroferroviário e de superfície.

A rede de metrô é composta por oito linhas, 141 estações e mais de 160 trens distribuídos em 102,6 quilômetros que atendem uma grande cidade espanhola e outras sete cidades próximas. Ainda, no modal metroferroviário, conta com uma rede de teleféricos para turismo. O modal de transporte de superfície é representado por 1064 ônibus, que atendem 106 linhas em uma rede de 935 quilômetros. No segmento de turismo, existem 74 ônibus de dois andares que percorrem três itinerários turísticos de uma cidade espanhola, percorrendo mais de 60 quilômetros na cidade.

Além da atuação em uma região metropolitana espanhola, a empresa trabalha com projetos internacionais de cooperação com países da África e América do Sul, alinhando-os à sua visão de ser uma referência de transporte público no mundo.

Para atender o público de milhões de pessoas por mês da área metropolitana de uma grande cidade espanhola que compreende outras dez cidades ao redor da Catalunha, mais de oito mil pessoas são contratadas como funcionárias da empresa, sendo 3723 no modal de transporte

por ônibus e 4298 dedicadas ao modal metroferroviário. A idade média dos funcionários é 43 anos, representando 44,72% da força de trabalho nos dois modais de transporte.

A empresa definiu como missão oferecer uma rede de transporte público, que contribua para a melhoria da mobilidade na cidade e para o desenvolvimento sustentável da área metropolitana; que garanta a prestação do melhor serviço ao cliente; e que desenvolva políticas de responsabilidade social em um marco de viabilidade e eficiência econômica.

Como visão, a Tranvia expressa querer ser uma empresa de transporte e mobilidade cidadã competitiva e uma referência na Europa, por sua contribuição à melhoria da mobilidade na área metropolitana, assim como a sustentabilidade urbana e do meio ambiente; pela qualidade técnica oferecida e pela qualidade percebida pelo cidadão; pela eficiência de seus processos e otimização de recursos; pelo uso eficiente de tecnologia como alavanca de melhoria do serviço e da eficiência; pela excelência de seus trabalhadores; por seu compromisso com a sociedade e os cidadãos; e por sua presença internacional.

Como consta na página eletrônica da empresa, os valores organizacionais são:

1. Compromisso e vocação do serviço público
2. Excelente serviço, gestão eficiente.
3. Comportamento socialmente responsável
4. Abertura à inovação
5. Relações ganhar-ganhar
6. Reconhecimento e equidade
7. Trabalho em equipe e companheirismo
8. Integridade e honestidade
9. Compromisso com o crescimento pessoal e profissional
10. Respeito

O *site* corporativo da Tranvia é, em primeiro acesso, disponibilizado no idioma catalão, com a opção de escolher o idioma espanhol como interface de leitura. Alguns relatórios da empresa, disponibilizados no *site* corporativo, atendem à metodologia do Global Reporting Initiative GRI (G3), evidenciando sua preocupação com o tema da responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. No histórico apresentado, aportam-se que, no ano de 2011 (o último veiculado), a crise econômica obrigou a empresa a cortes e redução de despesas, e que em 2006 toda a sua frota de ônibus tornou-se acessível para pessoas com deficiência física. O tema da acessibilidade é bastante enfatizado nos informes corporativos, com destaque ao

Plano Diretor de Acessibilidade composto por projetos que garantem a acessibilidade na cidade às pessoas com dificuldades de locomoção, temporárias ou permanentes.

Na revista eletrônica, com mais de cem edições disponíveis para consulta, o termo Diversidade e Gestão da Diversidade teve um retorno de cinco passagens, sendo quatro referências às ações empresariais diante de pessoas com deficiência, e uma pelo prêmio conquistado como melhor empresa socialmente responsável no setor de serviços públicos em 2012, outorgado pelo Comitê Espanhol de Representantes de pessoas com deficiência.

A empresa afirma, em sua página eletrônica, que se mobiliza para melhorar a cidade e a sociedade compartilhada, expressando que sua filosofia é integrar as mudanças e os avanços da sociedade, fomentar o diálogo e o apoio entre os trabalhadores, cidadãos, administração pública e fornecedores. Assegura que promove a diversidade sociocultural e a cooperação, a solidariedade e o voluntariado entre os empregados. Expressa também que engloba uma rede de transporte e serviços acessíveis para todas as pessoas e aposta pela conciliação da vida pessoal e profissional em todos os setores da empresa. São quatro os projetos congruentes com esse compromisso:

1. Tranvia Educa – dirigido a alunos de escolas da cidade, para promoção de valores sociais, culturais e do meio ambiente, e para entendimento de como funciona o transporte público na cidade.
2. Tranvia Cultura – apoio e parceria com projetos culturais com oferta de espaços para exposições e convênios com espetáculos de arte.
3. Plano Diretor de Cooperação e Solidariedade – orientando ações sociais da empresa e apoio ao voluntariado de seus empregados.
4. Plano Diretor de Acessibilidade – diretrizes de ação com usuários de transporte público que tenham alguma deficiência que possa dificultar a prestação desse serviço, assim como traz orientações para a inclusão de pessoas com deficiência.

O Plano Diretor de Acessibilidade, de 2010, objetiva a melhoria da utilização dos serviços de transportes as pessoas com deficiências. Tem como eixo dez projetos, sendo três para melhoria da acessibilidade em ônibus, quatro para a modalidade metrô e três corporativos. Esses últimos visam ser transversais para “consolidar a integração dos critérios de acessibilidade universal e a diversidade na cultura interna da empresa” (Informe corporativo, 2010, p. 129). São eles:

1. Formação e sensibilização em diversidade;

2. Sinalização e informação corporativa;
3. Gestão da diversidade e acessibilidade internas na empresa.

Frisa-se que essas ações estão no escopo do Plano de Acessibilidade, ou seja, dirigido a um coletivo de pessoas com deficiência, ou em uma tradução livre do documento, com dificuldades funcionais, temporárias ou permanentes, de especificidade física, mental ou social. Assim, nesses projetos, enfoca-se a atuação do colaborador da Tranvia principalmente àqueles que atendem o usuário dos serviços de transportes. Como será analisado na seção correspondente, um dos pesquisados relatou que desde que as ações de gestão da diversidade passaram para a área de RSC, a gestão da diversidade interna pouco atuou

[...] (*muda o tom da voz*) o trabalho hoje não é assim, deveria ser assim e não é assim, acho. Agora a companhia não contrata funcionários, está tudo parado, esse é um primeiro problema e com a situação econômica que falava antes, não está favorecendo que as empresas percam muito tempo pensando nessas coisas (Não líder e primeiro coordenador da diversidade)

O que corrobora a visão do atual coordenador de que a diversidade do cliente é o que modela as ações para a diversidade.

[...] o sentido da gestão da diversidade encontramos em saber fazer a diversidade externa (Coordenador da Diversidade)

Interfaceando diversidade e voz, e retomando o Plano de Acessibilidade (documento corporativo, 2010), a empresa informa o compromisso de promover meios e técnicas de diálogo estruturados, que permitam um acompanhamento periódico e canalizando para a gestão e a tomada de decisão a evolução de:

- As necessidades, expectativas e prioridades dos diferentes coletivos;
- A percepção e a avaliação que fazem das ações e iniciativas da empresa;
- As ideias, pedidos, propostas e sugestões que ajudem a melhorar e progredir;
- A análise do grau de confiança no serviço que oferece a empresa.

Como canais de comunicação, o Plano de Acessibilidade especifica que, para o público interno, se dividem em dois coletivos:

- Dirigidos à direção: reuniões de direção, informes periódicos, memorial de atividade, reuniões de departamento, comissão de acessibilidade;
- Dirigidos ao pessoal de Tranvia: reuniões de departamento, boletins, intranet, correio eletrônico, revista GentTranvia, campanhas internas, grupos de trabalho setoriais, jornadas de formação.

O público externo conta com, entre vários canais, a edição de guias e livros, notas de imprensa, assistência a jornadas e fóruns, assinatura de convênios, sessões de diálogos, web corporativa etc.

Observe-se, pelas passagens anteriores, que há uma divisão de grupos de informação, focando a expressão não verbal como canal de comunicação, sem um destaque à voz dos trabalhadores como veículo de comunicação.

Para a compreensão de como a organização e seus funcionários lidam com a diversidade e se a microgestão de RH, em especial a voz, pode ser um recurso nesse fenômeno para melhoria do ambiente de trabalho e da organização, seguem as categorias de análise (BARDIN, 2011) baseadas na revisão teórica como marcos importantes no entendimento das ações para a diversidade: contexto; percepção da diversidade; interações pessoais em ambiente de diversidade na organização; gestão da diversidade; e resultados.

5.1.1 Contexto

A Tranvia é uma empresa de grande porte, com quase oito mil funcionários, e tem na alta liderança interferência do governo municipal. Por atender milhões de pessoas diariamente, precisa dirigir esforços para preservar sua imagem pública tentando evitar episódios que envolvam esses usuários. Internamente, como ressaltado nas entrevistas, a mídia, o sindicato e outras organizações sociais são atores que pressionam a empresa para uma ação de respeito à diversidade. Contudo, a crise econômica parece ser um dos álibis para o entendimento da diversidade interna como não estratégico para a empresa e focar a atenção ao público externo na preocupação da imagem à sociedade.

A mudança de coordenação da diversidade, antes situada em Recursos Humanos, para a área de Responsabilidade Social Corporativa pela proximidade com a presidência da empresa, foi justificada pelo coordenador por dar maior visibilidade midiática ao tema, mas, parece que se distanciou das pessoas que trabalham na organização. Isso se pode constatar em um dos discursos do coordenador da diversidade que apresenta a resposta da empresa às entidades não governamentais por meio de uma denúncia, que além de evidenciar a diversidade que adentra a organização, evidencia também a voz, mas do cidadão e não do funcionário.

Há na organização uma atenção especial quando se refere à diversidade do cliente, neste caso, o cidadão usuário dos serviços de transporte público, podendo-se supor pelas falas do coordenador da diversidade, a crença de que, por atender milhares de cidadãos com as respectivas idiossincrasias, o valor da diversidade será introjetado pelos funcionários e que a organização aprende a conviver com ela, como se a diversidade fosse um valor automaticamente introjetado pelos trabalhadores ao lidarem com os clientes:

Nós trabalhamos bastante com a diversidade externa, o motivo é que nossos clientes são diversos, e uma das máximas que temos, e acredito que também interessa a você (pesquisador), é que convivendo com a diversidade, aprendemos a fazer a gestão da diversidade. [...] se subentende que os critérios de respeito da diversidade, as políticas de diversidade, têm que cumprir, se subentende já. (...) Você tem que trabalhar com esse perfil, indivíduo, internamente, com valores de diversidade intercultural, o cidadão diverso (Coordenador da diversidade)

Nas entrevistas é possível perceber que, na Tranvia, a diversidade é imposta na organização por alguns fatores, tais como as mudanças culturais que refletem na organização, principalmente pela variedade cultural que os milhões de usuários trazem no contato com os funcionários, e o atendimento às leis de cotas para pessoas com deficiência (PcD) e de Igualdade de Gênero, que, devido à crise econômica, podem ter iniciativas freadas por envolverem custos à empresa.

Se, por vezes, a diversidade é imputada no contexto interno pelo *compliance* à contratação de pessoas com deficiência (PcD), parece haver interesse da organização em agradar grupos de interesse para melhor imagem organizacional, em alinhamento às expectativas sociais de diversidade como tema emergente. Insere-se, também, a diversidade trazida pela dinâmica de muitos coletivos que coabitam na organização, formado por pessoas com *backgrounds* específicos, cujas subjetividades são compartilhadas por meio da expressão de comportamentos verbais ou não.

5.1.2 Percepção da diversidade

Observe-se, na fala dos entrevistados, que há um descompasso entre concepções de diversidade no público interno da organização. Para a alta liderança, além do foco no cliente, diversidade é normalizar o empregado recém admitido, aliado ao: (a) pressuposto de que a diversidade interna está sendo trabalhada; (b) pelo contato direto com a diversidade do usuário; pela (c) continuidade de ações para contratação de PcDs e (d) pela mediação de conflitos, sendo que o mediador é uma figura de uma área ligada à presidência da empresa, o que pode ser uma referência de poder nessa mediação e não de um interlocutor neutro. Para o

coordenador da diversidade, esse tema significa diferença, e, por sua vez, os gestores intermediários, caracterizados nesta pesquisa como Liderança, e os não líderes, apontam a diversidade no âmbito da microgestão de RH, que cuida da gestão de pessoas e equipes, destacando a voz, como um recurso nesse contexto.

O preconceito e a discriminação como possíveis fenômenos presentes nas interações e que impactam negativamente a interação humana na organização foi pouco percebido pelas falas dos respondentes, sendo que, houve citações sobre preconceito contra homossexuais e por idade por um respondente. Em outra vertente, a discriminação positiva foi vista como reverso de uma medalha no sentido que, no intuito de valorizar determinada categoria como apoio à diversidade, notadamente ao cliente, ações da organização foram compreendidas pelos funcionários como privilégio e injustiça. Ambas as situações, preconceito e discriminação positiva, apresentaram reações, em grupo ou em pares, prejudiciais ao trabalho em equipe, e depreciando as ações organizacionais.

Pelo relato das entrevistas, é possível perceber que há identificações entre “o pessoal do escritório e o da operação”, entre gerências e mesmo entre modais de transporte, porém, nada que fosse declarado como um campo de inospitalidade e de conflito em ambiente de trabalho.

Por outro lado, o trabalho permite, na leitura de um não líder, conhecer melhor as pessoas, além das identificações predefinidas socialmente:

Eu acredito que no trabalho tem etiquetas e é o trabalho, justamente, um âmbito onde essas etiquetas são mais fáceis tirar. Se você for um bom profissional é muito mais fácil tirar a etiqueta. No nível social é preciso ter uns conhecimentos mais profundos da pessoa, e no final, gera uma confiança, ou gera uma aproximação de suas diferenças. (P1, grupo não líderes)

Como ganhos que a diversidade traz ao trabalho, foram citados os pontos de vista diferentes que ampliam a compreensão de um cenário e, a diferença que pode unir a equipe, diferenciando-a das demais.

5.1.3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Como observado pelos dados das entrevistas, a diversidade demanda mobilização de recursos emocionais nesse contexto e que podem interferir no comportamento em grupo e na vinculação à organização, como empatizar com o cliente e mesmo lidar com a hostilidade dele. Um exemplo foi comentado por um funcionário homossexual que disse que ria quando

colegas exprimiam comentários depreciativos sobre essa orientação sexual. Como mencionado por alguns entrevistados, uma pessoa preconceituosa, independente das orientações organizacionais, poderá expressar seu desagravo ou atuar em desfavorecimento a outra pessoa, confirmando que a diversidade tanto impacta na dimensão pessoal, quanto na relação com outras pessoas.

Depreende-se, portanto, que essas situações, podem se tornar pauta de gestão de pessoas ou equipes e, por conseguinte, em gestão da diversidade, caso se faça presente como prejuízo a um bom clima de trabalho.

5.1.4 Gestão da diversidade

Objetivando atrair talentos, a primeira gestão da diversidade foi apontada pelo coordenador da diversidade à época como “defensora dos pretos” (sic), o que já evidencia algumas projeções preconceituosas e estereotipadas do corpo de funcionários. O episódio da formação de mulheres condutoras pareceu impactante para as pessoas na organização, sendo referenciada por diversos entrevistados. Como dito pelo atual coordenador da diversidade, as práticas são mantidas, porém, conforme não líderes, elas podem não ser creditadas como atenção da organização para o assunto.

Com a vinculação apenas da diversidade externa como tema estratégico, parece haver pouca atenção para a diversidade interna e sua importância em ambientes de trabalho, como se esse âmbito não repercutisse na organização:

[...] desses temas que são estratégicos e muito fortes, tem a gestão da diversidade em muito (ênfata) amplo espectro, muito (torna a enfatizar) amplo espectro. E existe gestão do que, é, eu que sei, daqui a pouco vou te contar os planos de igualdade que temos aqui (Coordenador da diversidade)

Pelas palavras do coordenador da diversidade, não existe um projeto organizado com as rotas definidas e, sim, a continuidade de ações planejadas na época em que essas ações estavam em RH. Parece que devido à migração para a diversidade externa, pouca atenção é dada aos aspectos positivos da diversidade em âmbito interno da organização. Portanto, o paradoxo é que o suporte organizacional se dá, em sua maior parte, na área de RH, cabendo à RSC a preocupação com a imagem organizacional.

Para o ex-coordenador da diversidade, atualmente trabalhando na área de Comunicação, há pouca atenção à diversidade interna:

Acho que agora está num terreno de ninguém. Chega agora e está pendente de fazer: "quem vai gerir essa parte?" (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)

E, ainda, com pendências, dando destaque à gestão de pessoas e equipes:

Acho que o importante é a influência (da gestão da diversidade interna) sobre os Recursos Humanos ou sobre gestão do dia a dia (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)

“Mais que sê-lo, parecê-lo”, foi uma frase dita pelo coordenador da diversidade em dois momentos nas entrevistas e parecem metaforizar o intento de uma comunicação interna e externa das ações na diversidade. Porém, assim como as ações permitem produzir um sentido na coletividade podem, também, demandar uma comunicação efetiva para ressignificar o entendimento do fenômeno e, ao mesmo tempo, serem percebidas como discurso vazio frente às práticas.

Seja pela visão do atual coordenador de que RH está enquadrado em pessoas e não tem visibilidade midiática, seja pela discussão de que o tema é estratégico, pois é adotado pela alta cúpula da organização, ações para a diversidade interna parecem retornar à inatividade da organização:

[...] agora na companhia temos um grupo que faz atletismo, temos outros que fazem saídas nas montanhas, um grupo para fazer ócio, para fazer saídas, ou para fazer viagens, tem outros para fazer jantares e fazer outros tipos de saídas [...] é bastante mais difícil falar da situação da orientação sexual do que dos custos do ócio. (Gestor e primeiro coordenador da diversidade)

As ações organizacionais da Tranvia, no contexto de diversidade, foram distinguidas entre ações para e diante da diversidade. Nos documentos analisados é possível inferir que, como ações organizacionais voluntárias para a diversidade, apareceram as iniciativas de aumento do número de mulheres habilitadas para a condução de ônibus, além daquelas estabelecidas no Plano Diretor de Acessibilidade, nos projetos direcionados à contratação de pessoas com deficiência e de sensibilização ao cidadão com deficiência. Como relatado pelo coordenador da diversidade, as ações capitaneadas pelo RH, em seu início, vem sendo mantidas como parte da dinâmica organizacional. Atualmente, ancorada em RSC, a diversidade interna é entendida como valor introjetado pelos funcionários que se refletem em suas práticas laborais e no relacionamento com os colegas. Por outro lado, um episódio de discriminação

envolvendo um agente de segurança e um cliente, narrado pelo coordenador, demandou dele um papel de mediação para solução do conflito.

Um dos pontos-chave na gestão da diversidade é o recrutamento e seleção de pessoas, quando a discriminação pode ser camuflada nos processos organizacionais. Para o coordenador atual da diversidade, ações feitas no passado garantem uma legitimidade de ações da diversidade. Como análise, depreende-se, que pode ser um risco pensar que ações passadas representem introjeção dos mesmos valores na atualidade.

A fala do coordenador atual sobre a gestão da diversidade interna, retomando a frase dita por ele “mais que sê-lo, parece-lo”, pode representar um risco para a gestão da diversidade, podendo torná-la um discurso vazio, adereço ou mesmo uma moda, como foi afirmado por um dos entrevistados.

Não sei se é mais importante que os de lá cima acreditem ou os de baixo, eu acredito que como tudo tem de vir em cadeia, desde cima para baixo. Porém, é tanto ou mais importante que os de baixo acreditem (Líder)

A ideia de que a diversidade é uma inovação na gestão organizacional e um imperativo que deve ser feito, como falado por líderes, pode conturbar a microgestão de pessoas caso não haja um alinhamento de concepção da diversidade. Como exemplo, a dissintonia entre a fala do coordenador da diversidade acerca do esforço organizacional para atender à diversidade do usuário, contrastando com a concepção de líderes e não líderes de que, no trabalho com a diversidade, são necessárias ações para melhorar o ambiente de trabalho, tais como o diálogo, as habilidades gerenciais de empatia e a intolerância com o preconceito.

A voz pode ser vista como um indicador de inclusão de pessoas, de não discriminação, de denúncia, como visto nos relatos dos entrevistados.

[...] existe um objetivo real de nossa direção de estar mais próximo das pessoas: "e no final, quero que me diga quantas pessoas você viu hoje e com quantas você falou" [...] "É bom fazê-lo, porque me dei conta" me disse ele", que às vezes nós falamos três vezes com a mesma pessoa e existe uma pessoa, ou melhor, faz quinze dias ou um mês que não a vejo porque vem trabalhar de noite, nos finais de semana. Ao ver no papel, percebi que falamos com muitas pessoas, porém com algumas falamos muitíssimo, e com outras muito pouco" (Líder)

Por meio dos dados das entrevistas, parece haver abertura organizacional à voz dos empregados, com idealização de fóruns de discussão, mas foi apontado falha na comunicação interna. Mesmo formalizado, esse e outros canais de comunicação para a solução de

problemas podem ser desconhecidos pelos empregados, o que pode revelar uma desconexão entre algo idealizado por líderes e o que é percebido por não líderes.

[...] o caso é que eu acredito que a comunicação interna, pois, para essas coisas eu acho que não existe, não existe. Eu acho que muitos daqui não sabem nem que tem essa possibilidade de contatar com eles [...] porque não existe comunicação interna. A empresa não comunica. Bom, agora já está... (fala como se fosse um desabafo e as pessoas riem) (P4, grupo não líderes)

A voz foi apontada como um recurso para a gestão, desde sua utilização para aproximação de liderados, como sinal de participação, demonstração de respeito e consideração por opiniões distintas, e também como indícios de falhas quando chega por meio de denúncia ou pelo sindicato, como porta-voz dos empregados. A rádio corredor, também, foi compreendida como fonte de informações para a gestão, seja para entender as sombras da comunicação ou desvelar o não dito oficialmente. Pelas entrevistas, é o gestor direto o primeiro canal que o funcionário recorre sobre entraves no ambiente de trabalho, incluindo assuntos da diversidade. Assim, tem-se nele, um representante da organização e aquele que dará uma solução para o que é considerado um problema, por meio do diálogo.

É importante frisar que mesmo com abertura à fala na organização, há a idiossincrasia das pessoas que podem optar pelo silêncio. Como exemplificado por um trabalhador que omitiu seu casamento homossexual, o silêncio pode ser entendido como um sintoma de que o preconceito é velado, mesmo com verbalizações de ausência de discriminação.

O silêncio não só é uma expressão de um funcionário que não ousa falar, mas também de colegas que, ao perceberem um episódio que poderia ser comunicado, preferem se omitir. Uma não líder comentou sobre o episódio de uma funcionária que sofreu assédio moral e, nem os companheiros, nem o sindicato, se posicionou a respeito.

A assertiva da Alta Liderança de que na gestão é essencial escutar e dialogar poderia indicar uma capacidade de escuta na organização para que, associado à abertura organizacional, possibilitasse um campo para o diálogo entre líderes e liderados, porém ouvir o funcionário nem sempre significa escutá-lo, pois demanda do gestor uma atenção refinada e sensibilidade ao que está sendo dito.

O sindicato pode ser entendido como porta-voz dos funcionários, mas também como intromissão na gestão sem uma contribuição efetiva. O coordenador da diversidade comentou

uma passagem em que o sindicato fora contra a iniciativa de um programa para aumentar o número de mulheres condutoras, pois poderia desempregar os homens que eram habilitados. Para uma gerente, além de ser um porta voz, o sindicato é um recipiente dessa voz, e isso demanda da liderança estar em constante sintonia e prestação de contas com essa instituição, e ainda com certo risco de imagem, caso aconteça uma greve ou uma contestação dos funcionários.

A prática de “portas-abertas” citada por líderes, representando uma abertura à voz, pode ser uma ferramenta útil para melhorias na organização, incluindo a de gestão de pessoas. A abertura à fala organizacional pode ser um espaço em que o poder hierárquico é flexibilizado, e as pessoas, em um contexto de escuta organizacional, expressem sua opinião, sem o receio de reprimendas.

A denúncia, principalmente em empresas que prestam serviços de grande impacto social e ancorada por apoios políticos, recebe uma forte atenção da Tranvia. Como o coordenador da diversidade comentou, episódios de denúncia são averiguados diretamente com os funcionários envolvidos e analisados com base em informações organizacionais, como folhas de ocorrência. Tem-se, então, confirmada a atenção organizacional à voz dos clientes.

5.1.5 Resultados organizacionais

Condizente com o percurso feito para a elaboração deste caso e chegando ao último estágio de análise, a diversidade parece ser entendida pela Alta Liderança e pelo coordenador da diversidade como recurso para uma melhor imagem organizacional, argumento reforçado pela fala do coordenador:

[...] para efeitos práticos deve-se buscar ação como, à parte de sê-lo, parecê-lo.
(Coordenador da diversidade)

Isso pode ser um risco para a diversidade interna, como evidenciado por alguns respondentes, de que a gestão da diversidade pode resultar em moda, ou como discurso vazio. Tanto os gestores intermediários quanto os não líderes identificaram na diversidade valores positivos que agregam o convívio no ambiente profissional e também como resultado positivo para a organização. Dessa forma, pode se perder uma oportunidade organizacional de aproveitar a diversidade como vantagem, caso ainda se mire apenas para a diversidade do cliente.

Outros ganhos organizacionais apontados pelos entrevistados foram a percepção de tratamento igualitário, no caso de promoção de carreira, e o reconhecimento dos esforços da empresa diante da diversidade.

Como desafios, foi citado a gestão com terceirizados que demanda sensibilidade na tomada de decisões, pois eles representam a empresa, mas não são vinculados como empregados. A crise econômica também foi mencionada como um risco à gestão da diversidade, no entendimento que, ao visar corte de custos, ações de apoio e valorização demandem investimentos financeiros e possam ser suprimidas como práticas organizacionais.

Observe-se que as ações sugeridas pelos colaboradores para a diversidade percebida por eles repousaram nos subsistemas de RH, notadamente treinamento e desenvolvimento de pessoas, no tocante a orientações de como lidar com a diversidade no dia a dia.

Para uma síntese reflexiva do caso Tranvia, e como apontado pelos respondentes, uma coletividade pode abusar dos privilégios e direitos. Nesse aspecto, o sistema de voz também poderia ser acionado para entender não somente o que as pessoas desse grupo gostariam ou necessitariam para se sentirem respeitadas e incluídas, mas também para a organização perguntar, escutar e entender esses pedidos dentro do contexto social e interno da organização.

O contexto da empresa, retratado nesta síntese, parece facilitar alguns ganhos da diversidade para a organização, principalmente quanto ao reconhecimento de ações para o público externo, porém emergiram dificuldades que revelam desatenção ao público interno e uma dissintonia entre a ideia, pela liderança responsável pela diversidade, do que os empregados querem, e o que eles efetivamente solicitam.

Esse cenário pode levar a uma compreensão de que a escuta humaniza a interação pessoal em organizações, significando o trabalhador como uma pessoa dotada de ideias e sugestões para melhorar não somente seu trabalho direto, mas a organização para a qual dedica seus esforços físicos e intelectuais.

Parece que a gestão da diversidade desenvolvida nesta empresa dirige-se como uma boa prática para melhorar a imagem pública da organização, mas pode representar um ambiente

ruim para o trabalho, na metáfora de alguns edifícios com bela arquitetura, mas de difícil habitação.

Outro desafio parece ser o de alinhar proposições e suposições do que seja a diversidade com práticas efetivas para a diversidade interna. Ao mesmo tempo, manter a filosofia, sem recorrer ao álibi da crise econômica como justificativa de frear ou eliminar ações para a diversidade.

Pelo trajeto feito, se a gestão da diversidade foca o público externo e o interno parece estar sob manutenção de algumas iniciativas plantadas há certo tempo, pode ocorrer uma sobrecarga para o gestor intermediário como responsável exclusivo em gestão da diversidade na organização. Analisa-se que a diversidade interna, no tocante à microgestão de pessoas, está deixada por conta da sensibilidade e razão dos gestores e liderados, como se não fosse uma pauta da organização o clima de trabalho, a opinião dos colaboradores, o impacto das relações pessoais na produtividade, entre outras repercussões do tema da diversidade no mundo do trabalho.

O fato de a empresa cuidar da diversidade do cliente, ter atenção para que o funcionário atenda com qualidade o usuário, não significa que ele irá conviver bem com o colega de trabalho e, muito menos, que a discriminação não esteja presente em processos organizacionais. O pressuposto de que por se trabalhar a diversidade externa, ou melhor, o atendimento ao cliente externo, e que essa interação irá introjetar valores de integração e respeito à diversidade pode mascarar uma minorização do tema em gestão de pessoas. Toma-se, a título de exemplo, a observação de um *e-mail* afixado no quadro de avisos de empregados de uma das unidades da cidade espanhola, cuja mensagem era humor homofóbico, sugerindo que os funcionários não se vestissem de determinada maneira para não serem identificados como homossexuais.

Por outro lado, a pressão e a atuação de atores externos à organização, como os sindicatos, ONGs, coletivos, mídia, podem despertar e voltar a atenção à diversidade, seja na microgestão de pessoas – interação em equipes de trabalho – ou em políticas que garantam processos organizacionais mais produtivos.

Por haver uma força de trabalho vista como “diversa” não implica, automaticamente, em inclusão de trabalhadores. Os profissionais podem ser admitidos, seja por pressão social, por

imposição legal, por empatia ao tema, entre outras variáveis, mas, sob o prisma das pessoas na organização, se essa diferenciação está sendo uma barreira em gestão de pessoas, tanto em microgestão de pessoas e equipes, por meio de conflitos, assédios, discriminações etc., como em processos macro, configura-se o âmbito da gestão para a diversidade.

Parafraseando o primeiro coordenador da diversidade, parece que tratar de diversidade é mais difícil que lidar com os custos do ócio.

5.2 Caso 2 – Empresa brasileira de transportes

A Empresa Brasileira de Transportes, responsável pela operação e expansão do transporte metroferroviário em uma grande cidade do país, foi constituída sob a forma de sociedade de economia mista em 1968. Atualmente, tem quatro linhas em operação, 65,3 quilômetros de rede, 58 estações, 150 trens e a média diária de quatro milhões de usuários. A partir de 2010, começou a ser operada uma nova linha, em regime de concessão por empresas interligadas por consórcio, expandindo a malha metroviária a 74,2 quilômetros e 64 estações, tendo em setembro de 2011, ultrapassado a marca de 21 bilhões de passageiros transportados desde a sua inauguração em 1974.

A empresa definiu como missão prover transporte público com rapidez, segurança, confiabilidade e sustentabilidade ambiental; e como visão ser socialmente responsável, financeiramente otimizada, inovadora, em constante expansão e modernização da rede, comprometida com a melhoria contínua dos padrões da excelência de operação e de gestão, e líder em qualidade com atratividade no transporte público. Como expresso em documento³ corporativo, a empresa estabelece valores procurando honrar seus compromissos com o cidadão, o usuário e o contribuinte para oferecer um meio de transporte eficiente ao cidadão de uma capital brasileira, assegurar a disponibilidade dos equipamentos proporcionando um transporte confiável, confortável, seguro e rápido e preservar o patrimônio público.

Por meio dos Relatórios de Administração e de Sustentabilidade de 2011, e de pesquisa no *site* corporativo, constata-se que a companhia conta com 8939 funcionários registrados sob o regime da CLT, sendo 81% alocados nas áreas de operação e manutenção do sistema de

³ Como a empresa não autorizou a divulgação de seu nome, não será referenciado nem o endereço eletrônico, nem o documento físico disponibilizado, como fontes de pesquisa, pois, dessa forma, a organização seria identificada.

transporte metroviário. Nesse ano, foram demitidos 339 empregados e admitidos 538 por meio de concursos públicos para atendimento a 46 cargos diversos, por meio de editais que determinam todas as fases, critérios de classificação e de contratação.

No Quadro 29, a seguir, apresenta-se o perfil da mão de obra empregada pela organização em 2011.

Quadro 29 - Perfil dos funcionários da EBT em 2011

Divisão por gênero		%
Masculino	7266	81,28
Feminino	1673	18,72
Total	8939	100,00
Faixa etária		%
Até 25 anos	690	7,72
Entre 26 e 35 anos	1458	16,31
Entre 36 e 45 anos	2183	24,42
Entre 46 e 55 anos	3334	37,30
Entre 56 e 65 anos	1216	13,60
Total	8939	100,00
Tempo médio de serviço/funcionário		16,33 anos
Empregados com deficiência e reabilitados em 2011		
Auditivo	6	
Visual	0	
Física	63	
Reabilitados	146	
Total	215	
Empregados por raça		%
Amarela	4,55%	
Branca	70,77%	
Indígena	0,11%	
Negra	24,57%	
Jovens cidadãos	591	

Fonte: Informações obtidas em *site* e documentos corporativos (2012)

Mais de 60% do corpo de empregados da empresa tem entre 36 e 55 anos, com a média de 16 anos de tempo de casa e alta presença de homens 81%. Por outro lado, 505 pessoas entraram na organização por meio de suas habilidades intelectuais devido à aprovação em concursos, o que pode levar a um campo de interação pessoal sensível sobre o modo como o trabalho vem sendo desenvolvido com aqueles trabalhadores mais antigos na empresa. Outros dados de interesse são os referentes à raça e gênero, que indicam uma composição majoritária de homens brancos, e o alto número de reabilitados, em comparação com as pessoas nascidas com deficiência ou que vieram adquiri-la em outro período de vida.

Especificamente, sobre o tema desta tese, as fontes pesquisadas demonstram que a empresa realizou vários programas que visam ao desenvolvimento de ações orientadas para a inclusão de grupos sociais. Isto é demonstrado no Quadro 30, a seguir:

Quadro 30 - Ações para a inclusão social divulgadas pela organização

Ações	Descrição
Campanhas de Comunicação Interna	Dirigidas aos empregados para divulgação de programas de promoção social e a públicos específicos para divulgação de ações de treinamento e desenvolvimento
Desenvolvimento de Aprendizizes SENAI	Objetiva promover a qualificação e a capacitação de jovens entre 14 e 22 anos, realizado em parceria com o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, atendendo a Lei 10.097/00. Foram realizadas palestras sobre o sistema OHSAS de Saúde e Segurança e sobre o Sistema de Gestão Ambiental num total de 90 horas/homem. (h/h)
Jovens Cidadãos	Atividades de capacitação dirigidas a jovens para prepará-los ao mercado de trabalho.
Projeto Datas comemorativas	Criado para sensibilizar os empregados nos temas valorizados pela empresa: Dia da Secretária, Dia da Criança, Natal/Ano Novo
Programa de Desenvolvimento de Estagiários	Em parceria com a FUNDAP Fundação do Desenvolvimento Administrativo, a organização explicita que, buscando cumprir sua função social de oferecer a oportunidade para a complementação da formação acadêmica preparando-os para o mercado de trabalho, foram concedidas vagas de estágio para alunos do ensino técnico e superior, por meio de treinamento prático, palestras sobre Sistema OHSAS 18001 - Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional, Sistema de Gestão Ambiental, Norma ISO 9001/2008, capacitação em informática, entre outras, em um total de 185 atividades com 682 h/h.
Programa Diversidade	<p>A organização explicita que com o objetivo de gerar maior compreensão dos assuntos relativos à diversidade e mobilizar a defesa da dignidade, dos direitos e o bem-estar das pessoas, mantém esse programa, procurando, também, ampliar o nível de consciência acerca dos benefícios decorrentes da integração de pessoas com deficiência, em cada aspecto da vida política, funcional, social, econômica e cultural.</p> <p>Em 2011, promoveu o Dia Internacional da Pessoa com Deficiência, com apresentações de música, por uma cantora lírica, deficiente visual, e pintura, com artistas da Associação de Pintores com a Boca e os Pés, em postos de trabalho.</p> <p>A organização informou que, devido a não existência de candidatos com deficiência inscritos e aprovados nos concursos públicos realizados, tem sido baixo o número de contratação de pessoas com deficiência. Em 2010, foram 17 e, em 2011, apenas uma. Em celebração às datas comemorativas, foram realizadas as seguintes campanhas: 28 de junho, Dia do Orgulho LGBT; 25 de novembro, Dia da Luta contra a violência à mulher; e 3 de dezembro, o Dia internacional da Pessoa com deficiência.</p>
Programa de Educação Continuada para Adultos	Em parceria com o CIEE – Centro de Integração Empresa Escola, Sindicato das Empresas de Asseio e Conservação, e o Sindicato dos Trabalhadores em empresas de prestação de serviços de asseio e conservação e limpeza urbana, a empresa cedeu espaços para a instalação de salas de aulas para alfabetização e suplência de Ensino Fundamental.
Programa Educação para o Trabalho	Em parceria com a Secretaria Estadual de Emprego e Relações de Trabalho, foram oferecidas 700 vagas para estágio em postos nas estações, balcão de informações e áreas administrativas, para que jovens entre 16 e 21 anos atuassem nas estações de trem, além de capacitações em temas do trabalho.

Fonte: Informações obtidas a partir do *site* e documentos corporativos (2012)

Note-se, no Quadro 30, que, dentro de ações para inclusão social, há um programa dedicado à diversidade cujo objetivo é conscientizar os funcionários dos benefícios de integração de pessoas com deficiências em vários campos da vida e celebrar datas de coletivos específicos,

tais como gênero feminino, pessoas com deficiência e homossexuais. Observe-se, também, que algumas ações entendidas como de inclusão por *compliance* são dirigidas a públicos que trabalham na própria organização, mas que são diferenciados em seu papel contributivo, como os estagiários e aprendizes.

Ainda, em gestão de pessoas, como atividades de valorização e reconhecimento de empregados, o Relatório de Administração de 2011 apresenta como destaques os elogios recebidos de usuários, e o reconhecimento por tempo de serviço com 10, 20, 30, 35 e 40 anos de empresa.

Sobre comunicação organizacional com o cliente, o *site* corporativo informa como canais o telefone, sms, caixas de sugestões, *e-mail*, e até uma ouvidoria, caso os primeiros canais não derem uma resposta satisfatória ao usuário. A respeito de comunicação com os empregados, os documentos consultados mencionam o objetivo de manter os empregados permanentemente informados, acerca de campanhas em datas comemorativas, por meio de canais de relacionamento tradicionais, como revista, mural e intranet.

A partir de julho de 2011, devido a uma mudança na estrutura de Recursos Humanos, o tema da diversidade, que estava com a Assessoria de RH, passou para a responsabilidade da Coordenadoria de Inclusão Social e Qualidade de Vida, sob a condução do atual coordenador da diversidade. Essa alteração teve o objetivo de permitir mais tempo de dedicação da Assessoria para cuidar da relação com o sindicato da categoria e, na opinião do coordenador, fortalecer o tema da diversidade na organização.

Desde então, em um período de um ano e meio, o coordenador, que desconhecia o tema da diversidade na organização, passou, com ajuda de empregados da área de treinamento, a buscar informações em congressos, palestras e conversas profissionais em outras empresas que atuam nessa área. Segundo esse entrevistado, essa coordenadoria visa promover a inclusão na empresa e busca conscientizar e divulgar as ações aos empregados a respeito da importância da diversidade no ambiente de trabalho. Merece destaque que, desde 1990, com apoio do sindicato da categoria, a companhia tem um programa sobre dependência química, o que pode ser entendido como um precursor de ações em diversidade.

Nesta tese, elencam-se, a partir de agora, as ações feitas no exercício do coordenador atual da diversidade. Como explicitado no capítulo precedente sobre tratamento de dados, serão apresentadas as cinco categorias principais.

5.2.1 Contexto

Observe-se que na missão, visão e alguns valores expressos nos documentos oficiais, a ênfase é a excelência em operação, com nenhum destaque às pessoas como contribuição à organização.

Como contexto específico, a empresa é relativamente nova, com 44 anos de existência e a média da faixa etária dos empregados é de 43 anos, com 16 anos de tempo de casa. A admissão de funcionários dá-se via concurso, no qual habilidades intelectuais determinam o número de chamada para entrar na organização, mas em contrapartida, o registro pela CLT viabiliza desligar o funcionário sem as amarras de uma empresa pública.

Como visto na seção do histórico da organização, a entrada de mais de 500 pessoas representa uma mudança na organização, o que sugere a oxigenação e a criação de um novo espaço de interação, o que parece ter trazido impactos no relacionamento entre as pessoas, principalmente as mais experientes e a geração mais nova, com outros valores relacionados ao trabalho.

5.2.2 Percepção da diversidade

Condizente com a dimensão primária apresentada na revisão teórica desta tese, os entrevistados citaram as categorias de gênero, cor da pele, orientação sexual, idade e características de deficiência física e/ou mental. As falas dos entrevistados, geralmente, mesclavam as dimensões primárias e secundárias como concepção da diversidade, sendo recorrente a menção dos jovens como uma diversidade, compreensível quando se tem como dado oficial que a média de idade dos funcionários da companhia é de 43 anos.

Há uma linha tênue entre o que se pode considerar como diversidade primária, ou a imediatamente perceptível; e a secundária, menos evidente, o que pode dificultar uma classificação. Assim, a região de origem, citada por um não líder, pode ser primária se a pessoa estiver com vestes, ou falar com sotaque típico, ou mesmo ter aspectos físicos que remetam à determinada localidade por meio de uma aprendizagem social. O mesmo pode

acontecer com religião, caso a pessoa ostente símbolos que sejam visíveis ou expresse um discurso com termos imediatamente associados a certas crenças religiosas, categoria mencionada pela Alta Liderança; e assim, também, sobre a orientação sexual, quando uma pessoa, seja pela vestimenta, forma de falar e aspectos estéticos pode ser identificada como homossexual.

A Alta Liderança mencionou que há outras diversidades na organização, mas que a empresa dá foco em algumas delas, majoritariamente as primárias, como gênero, raça, orientação sexual, idade, pessoas com deficiência e também o credo.

A diversidade foi mencionada pelos líderes como os atributos visíveis, enquanto os não líderes apontaram as menos perceptíveis em primeiro contato. Isso é um ponto importante a se considerar na concepção de ações para a diversidade. Os coletivos mais citados foram os dos PcDs e dos jovens, principalmente os concurseiros, que pouco tempo permanecem na organização à espera da chamada de outra empresa que seja mais atraente.

Pelo discurso organizacional sobre a concepção da diversidade, deduz-se que para a Alta Liderança esse tema é a representação de segmentos da sociedade, cujas diferenças e idiossincrasias devem ser respeitadas. Porém, para os líderes a associação direta é a dimensão primária da diversidade, enquanto para os não líderes, é a secundária a recorrente. Por essa leitura, vê-se um desalinhamento de concepções e descortina-se uma possibilidade de que, ações idealizadas e autorizadas pela Alta Liderança, praticadas na gestão de pessoas, pode ser compreendida como em desacordo com o que as pessoas na organização desejam.

Foi destacado por um dos supervisores que a diversidade que mais impacta nas interações é o da orientação sexual, enquanto para outro, são os concurseiros e a geração Y. Outros atores organizacionais não fizeram menção específica a alguma categoria de maior impacto.

Já como discurso organizacional sobre a diversidade secundária, tem-se o *background* cultural variado como um aspecto comum levantado pelos entrevistados, com destaque aos estilos de pensamento e atuação, que trazem complexidade às relações humanas por dificultar agir e conhecer o próximo por categorias mais padronizadas pelo consenso grupal.

Não houve explicitação de preconceito ou discriminação, mas, sim, deduções de que esses fenômenos ocorreram na organização, principalmente os relacionados aos homossexuais e

negros, mas não há como se certificar deles, na leitura de uma não líder e do coordenador da diversidade. Alguns exemplos retrataram o silêncio, por estar velado o preconceito devido ao aspecto legal ou por atuação politicamente correta, e a dificuldade de se provar esse comportamento depreciativo que pode impedir um progresso na carreira. A voz do preconceito pode ser explícita, como retratada por um líder, no exemplo da experiência profissional pelo tempo de casa, no caso três anos, considerado como pouco tempo diante da média de 16 anos na empresa.

Como mencionado por um líder, o outro lado da moeda do preconceito é a discriminação positiva, ou seja, a exacerbação de aspectos positivos para um determinado coletivo, como uma blindagem de avaliação para quem emite uma opinião, ou resguarda de direitos, para quem faz parte do coletivo retratado. Com isso, na ânsia de atender às reivindicações de determinados grupos, outro coletivo pode se sentir prejudicado e aí se criar mais um espaço de divergência que de encontro respeitoso.

O preconceito, pelos exemplos trazidos por líderes e não líderes, pode ser usado como álibi para entender ações que não favoreceram determinada pessoa, como no caso da cor da pele; ou como um déficit de habilidades, no exemplo sobre um homossexual; ou como exclusão de um ambiente por não ter o mesmo *status*, na ilustração sobre os terceirizados de determinada unidade; e, ainda, como dificuldade de relacionamento entre pessoas, citado sobre uma pessoa com deficiência que se julga o centro da atenção no contato social:

[...] é depressivo (*sobre PcD*), então “tudo é ruim, eles estão olhando pra mim, estão olhando porque eu sou diferente”. Então é a pessoa também se acha diferente (P2, Grupo de líderes supervisores)

O estereótipo pode ser usado como traço de (in)competência, como a compreensão de um líder acerca de que homossexuais são mais inteligentes porque querem se destacar. Isso pode encerrar o conhecimento sobre quem é o outro, além de pré-reforçar uma expectativa de atuação, independente do resultado que a pessoa venha a mostrar ou, ainda, a forçar uma adequação para que se atenda a expectativas.

Um supervisor disse não haver homofobia porque homossexuais se comportam de forma normal e natural, o que pode revelar um ambiente fiscalizador e restritivo às idiossincrasias. Isso permite depreender a existência de projeção de aspectos pessoais em determinada

situação, a confirmação do silenciar e estar velado o preconceito por não haver uma abertura na organização para discutir esses episódios.

Houve manifestações sobre identificações na empresa, principalmente relacionadas a departamentos e áreas, como manutenção e operação. Um participante comentou também de identificação pelo estado de origem, mas não registrou isso como ofensivo.

5.2.3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Como resultados individuais, a diversidade foi entendida como positiva, pela aprendizagem que se considera em outras áreas da vida, e negativa, pelo acúmulo de responsabilidades que pode ocasionar a convivência com algumas pessoas. Como efeitos pessoais negativos, foi mencionado o estresse por sobrecarga de trabalho, pelo fato de ter que assumir tarefas de um colega com problemas de saúde. Outro ponto de conflito pessoal foi a convivência com outra geração que expressava comentários depreciativos acerca de conhecimentos e tempo de casa como se os mais velhos estivessem ocupando vaga dos mais jovens.

Um ponto comum sobre a ideia de gerir pessoas em um contexto de diversidade é que se trata de lidar com pessoas com idiossincrasias, nem sempre facilmente mensuráveis para controle de comportamento, e que pode se tornar um discurso vazio se não existir um envolvimento humano nessa interação.

Se você for ver quando a gente fala dessa parte da diversidade, os administradores de hoje eles trabalham com números. É uma contradição muito grande, pois nós trabalhamos com vidas. O programa, no seu bojo, não está aqui para poder passar a mão na cabeça de ninguém e aliviar no problema de relacionamento, vai trabalhar com vidas, não vai trabalhar com números. (Líder Indiv. Supervisor 1)

Como visto nas entrevistas, a personalidade de cada pessoa envolvida em interações humanas, diante da percepção da diversidade na organização, aciona valores de empatia e de resistência, entre outros possíveis a partir do mapa mental pessoal. As idiossincrasias na interação humana em ambiente de trabalho levam a uma atuação específica em contexto da diversidade, portanto, sendo de interesse em gestão de pessoas, especialmente se considerada a microgestão de RH como componente da gestão da diversidade.

5.2.4 Gestão da diversidade

Sobre a gestão da diversidade, a área de RH foi indicada como a que deveria se responsabilizar por esse tema na organização em virtude de sua especialização em cuidar de

pessoas. Contudo, foi comentado por líderes, que essa área deveria ser mais receptiva às ideias de outras pessoas, aconselhadora em alguns tópicos de gestão de pessoas e não, apenas, ser diretiva quanto às obrigações de cada departamento. Para alguns líderes e não líderes, o RH deveria ter mais efetividade, principalmente, na responsabilização do tema. Alguns líderes comentaram, em tom cômico, que o RH não assumira, ainda, a diversidade e que, por isso, o terceirizava, tal como outras atividades que antes eram feitas pelo RH e que agora, ficam assumidas em cada área. O grupo de supervisores, também, mostrou-se insatisfeito na compreensão de que o RH vê uma realidade que não é percebida por eles, em consequência, eles não se sentem atendidos em suas necessidades.

Foi reforçado pelo coordenador da diversidade que o público-alvo das ações de sua coordenadoria é o empregado da companhia e que a diversidade do usuário é atendida por outra área. Segundo relatórios oficiais, o Programa de Diversidade visa atender à legislação para incluir pessoas e celebrar datas comemorativas e isso foi comentado pela coordenação da diversidade como ações que visam conscientizar e sensibilizar as pessoas para o tema. Essa celebração pode ter o entendimento de uma forma de promover uma conscientização acerca da diversidade e sua importância para a empresa, porém, pode sugerir um pressuposto de que a sensibilização momentânea venha facilitar a integração e o respeito às diferenças no dia a dia e de que se tornarão valores pessoais de aceitação das diferenças, mas, como afirmado pela Alta Liderança, esse parece ser um estágio inicial do tratamento que a diversidade vem recebendo na organização.

O atendimento à lei de cotas para pessoas com deficiência (PcD) mobilizou esforços da organização, procurando adaptar o espaço físico para que profissionais pudessem trabalhar em melhores condições, assim como se recorreu a uma equipe multidisciplinar para otimizar resultados e a recente criação de um grupo de discussão sobre diversidade. Em contrapartida, um supervisor relatou que o processo de socialização de PcDs ficou sob cargo de cada área, sem um apoio efetivo da GRH e outro líder comentou que esse grupo de discussão pode ser um alibi diante da cobrança do sindicato sobre cuidados com o tema.

Foi relatado, em algumas vezes, que a empresa demite a pessoa que apresenta uma dificuldade recorrente, no entanto, na passagem sobre profissionais com dependência alcoólica a fala de entrevistados foi relembrar a atuação da organização para ajudar esse funcionário, o apoio por meio da fundação mantida pela organização que presta ajuda nesse

assunto e a existência de um grupo de trabalho composto por gestores que discutem o tema da dependência química. Por um histórico de mais de 20 anos de atenção e ações no tema, essa poderia ser uma fonte de pesquisa e de aprendizagem organizacional como plataforma das ações presentes e futuras da organização para a diversidade.

Como foi afirmado pela Alta Liderança e pelo coordenador da diversidade, o programa de gestão da diversidade é ainda incipiente, com algumas ações que vem sendo realizadas, como o programa para aposentados e outras idealizadas, como o guia que será disponibilizado na empresa. Interessante, também, notar o desejo de receber uma certificação como uma empresa socialmente inclusiva, como expresso pelo coordenador, a respeito do Selo da Diversidade.

Das funções na organização, houve convergência de opiniões para o sentido de que é o gestor direto o mais demandado em ambientes de trabalho com diversidade, e que esse deve ter, entre outras, algumas habilidades sociais de empatia e imparcialidade ao lidar com pessoas. Para os líderes, diante de um episódio de preconceito ou discriminação, a primeira ação é conversar com as pessoas, confirmando-se assim, a microgestão de RH, como parte de uma gestão da diversidade.

Os líderes expressaram a necessidade de que o RH os orientasse como lidar com pessoas na diversidade, pois alguns não foram preparados para isso, creditando à formação universitária esse déficit:

O GRH, até porquê o seguinte: a minha formação é exatas, eu sou engenheiro, quer dizer não me prepararam para trabalhar com pessoas, me prepararam para resolver problemas, eu não posso tratar uma pessoa como eu conserto uma máquina, então, acho que isso também falta um pouco dessa visão. E hoje eu acho que o mundo do jeito que está, porque mudou, com problemas que todos temos, está faltando nos prepararem para consertar pessoas, não só máquinas (P2, Grupo de líderes supervisores)

Parafraseando essa passagem, sugere-se que, em gestão de pessoas, pense-se em concertar com elas, como em uma orquestra musical.

Condizente com a microgestão pela atuação direta com pessoas, alguns líderes evidenciaram dar atenção a alguns casos específicos, como no caso do tratamento dos Alcoólicos Anônimos (AA); e também com equipes, quando mencionada a oxigenação de grupos com a entrada da diversidade. Em diversas passagens desse caso, a diversidade foi pensada como algo positivo

e parte da vida da equipe, e não como algo a ser excluído, mesmo demandando mais atenção e trabalho. O respeito às pessoas e às ideias do grupo, somados a uma postura de aproximação dos componentes do grupo foram mencionados como ações gerenciais nesse contexto.

Evidenciou-se, pelos relatos, que o respeito à idiossincrasia é mais uma habilidade social, somada à capacidade de mediação, que o gestor precisa adquirir ou desenvolver como competência gerencial se quer aproveitar a diversidade como um fator positivo em sua equipe, não obstante a dificuldade que pode representar a falta de isenção pessoal, como relatado por um líder.

Sobre o sistema de voz, parece haver abertura organizacional para a comunicação com os empregados e disponibilidade dos gestores em ouvi-los, porém, retoma-se a idiossincrasia, tanto do líder quanto do não líder, para essa conversa. Foi salientado por um líder que a comunicação por internet pode ser uma postergação de uma comunicação verbal, o que também pode ocultar uma capacidade de escuta, condição para um espaço de diálogo nas organizações.

A microgestão de RH fortalece-se como demanda em gestão da diversidade com a fala de uma gestora sobre a realidade vivida pelos gestores e não percebida ou vivenciada por quem está no RH:

E continuar dando as gotejadas no GRH, mesmo que lentamente, do jeito que a gente tem tentado fazer: “olha, não está bom” e com jeito para trazer também o GRH pensar isso. (*respondendo ao significado de gotejar*) [...] Gotejar é “ir lançando ideias devagar”, mas para trazê-los para realidade que nós já entramos. (P4, Grupo de líderes supervisores)

Como confirmação da importância da microgestão de RH na gestão da diversidade, toma-se o comentário de um gestor que expõe que a diversidade imposta, principalmente se pensada a lei de cotas, pode ser um ato de cumprimento de metas para a empresa e para o RH, mas uma sobrecarga de trabalho, e talvez, mais problemas em gestão de pessoas e de equipes para o gestor direto, como se pode deduzir da fala de um deles:

Você consegue fazer um RH funcionar sem você conhecer a tua empresa? Essa é a grande questão. Então, hoje, na verdade, nos são colocadas algumas regras, são impostas algumas coisas, só que ele (RH) não conhece a realidade. Quer dizer, colocar uma imposição para uma gerência de manutenção onde a diversidade é grande com relação a nível cultural, econômico, qualquer coisa desse tipo e colocar mais gerência de planejamento é diferente. (P1, Grupo de líderes supervisores)

Foi lembrado também que apenas a institucionalização não implica resultados efetivos, necessitando de orientações para gestores e não gestores, e com bases sólidas de conhecimento sobre o tema. Como explícito em várias passagens dos líderes, houve reclamações de um RH afastado da realidade das áreas a quem são dirigidas ações, sem um espaço de diálogo que poderia facilitar esse conhecimento de experiências diferentes, mas que poderiam ser complementares: a prática da área e o conhecimento do RH.

5.2.5 Resultados organizacionais

Os ganhos organizacionais relatados pelos entrevistados podem ser entendidos por dois prismas que propiciam: a) melhor imagem da empresa para o funcionário, com o reconhecimento dos movimentos da organização para mudanças etc. e b) melhor clima para se trabalhar, com novas ideias, percepção de justiça organizacional, entre outros. Apesar de intangíveis, esses ganhos representam um retorno de investimento da organização para a diversidade, que somados a outros esforços, podem contribuir para um resultado positivo da organização.

Mas para isso, alguns desafios se descortinam, principalmente o risco de se tornar discurso vazio, na ânsia de estar *compliance* com a legislação, de responder ao Poder Público ou Sindicato, ou de tornar as práticas de inclusão um atendimento às exigências do RH e visando melhor imagem organizacional. Reforça-se uma posição organizacional diante da diversidade como sendo de conformidade às pressões sociais.

Por ser, ainda, um tema novo na organização e, de certa forma, de visibilidade social recente na sociedade brasileira, haja vista o Selo Estadual da Diversidade ter sido criado em 2007 para promover a inclusão nas empresas, os vários desafios à organização podem ser entendidos como sementes de oportunidade para a empresa. Como é possível ver no caso expandido, no apêndice desta tese, vários temas apareceram como emergentes e serão agrupados para melhor leitura.

Vinculado ao tema de interações humanas, o messianismo, como um traço pessoal de se sentir com uma missão na vida, pode ser um risco para a gestão de pessoas e grupos, pois pode reforçar estereótipos como justificativa de ações mascaradas como benéficas a uma pessoa.

O gestor direto, confirmado como ator mais demandado na diversidade, pode apresentar resistências demandando da área de RH uma atenção para o desenvolvimento de habilidades que favoreçam a gestão de pessoas por meio do respeito às idiossincrasias.

Acerca da atuação do RH, foi solicitado por vários líderes que fossem parceiros que orientassem em situações incomuns que a diversidade pode trazer.

Esse caso reforça a importância de uma gestão para a diversidade, não somente pela existência de programas de diversidade com instruções e mensurações de cotas e pessoas identificadas como diversos, mas com a atenção organizacional à microgestão de RH, especificamente na gestão de pessoas e equipes, com respeito às idiossincrasias e pluralidade, adicionando um sistema de voz que inclua a capacidade de escuta como habilidade humana para a produção de diálogo na empresa.

5.3 Caso 3 – Escritório central brasileiro da empresa francesa

5.3.1 O grupo corporativo EFE

A EFE é um conglomerado francês atuando em quatro áreas de negócios. Neste trabalho foram pesquisadas três unidades, duas brasileiras (escritório central e unidade fabril metalúrgica) e uma espanhola, do segmento de energia. No Brasil, conta com cinco mil funcionários e oito unidades. Até 2010, cada um desses negócios tinha seu próprio RH, às vezes com políticas distintas, mas sempre respondendo ao diretor corporativo.

O conglomerado comunica em seu *site* corporativo que são três os valores essenciais definidos como regras fundamentais do grupo:

- Confiança: por ser uma organização complexa com variados projetos que demandam esforços e uma disciplina coletiva, por meio de uma responsabilidade dos executivos decisores, delegação de autoridade e na importância do desempenho dos empregados para o ambiente de bem-estar e desenvolvimento. Essa confiança é construída na abertura de cada pessoa no seu ambiente profissional, garantindo transparência, o que é vital para a gestão de riscos;
- Time: disciplina e esforços coletivos para executar com eficiência os projetos, aproveitando as competências disponíveis; e
- Ação: construída sob o pensamento estratégico, determinado pelo grupo ou setor, sublinhada pela orientação ao consumidor, integrada nas atividades diárias em cada projeto. Envolve também adotar um sentido de urgência nas atividades, velocidade de execução para diferenciar dos concorrentes e habilidade para alcançar os resultados estratégicos.

O código de ética da empresa, disponibilizado na página virtual corporativa, explicita a não tolerância a qualquer tipo de discriminação, assédio, coerção ou *bullying*. Orienta, também, ao

funcionário que tenha experienciado ou observado alguma forma de abuso, que se reporte ao seu gerente de Recursos Humanos (RH), garantindo que não haverá nenhuma represália por essa ação. Assegura, ainda, que a diversidade é um valor para a organização e que busca reconhecer e valorizar essas diferenças ao construir times que reflitam o mercado e as comunidades onde operam. (Documento corporativo, 2012)

Este caso se refere ao escritório central estabelecido em São Paulo, espaço em que está o RH corporativo, incluindo a coordenação da diversidade no Brasil.

A Alta Liderança comentou que percebeu que o tema diversidade sempre esteve presente desde sua estada em Paris, principalmente pela dispersão geográfica da empresa, e foi, em Madrid, por trabalhar com países latino-americanos, que se conversou esse tema sob o guarda-chuva de Responsabilidade Social. Para esse diretor,

A minha percepção hoje, falando especificamente da EFE, é que a gente está dando agora os primeiros passos com relação a isso. Apesar de que há cinco ou seis anos atrás, a gente já começava a falar sobre isso, de fato, eu não vejo ainda que a EFE se posicionou, do ponto de vista efetivo, né, com relação ao tema. Por que eu te digo isso? Para mim não basta simplesmente a empresa proclamar que "ah, a gente não discrimina", né? "Nós não corrompemos", "nós não diferenciamos gênero", "nós não diferenciamos idade", tudo bem, você está sendo politicamente correto. (Alta Liderança)

5.3.2 Primeira fase da gestão da diversidade

As ações iniciais para a inclusão de PcDs envolveram, principalmente, o negócio de energia, por ser o maior, melhor organizado e mais lucrativo da EFE, contando com adaptações arquitetônicas, além de acompanhamento e orientação aos consultores internos de RH para promover a contratação desse público e estar *compliance* com a lei do país.

Então, logo que eu assumi, eu fiz um curso junto com os BPs, que são os parceiros do RH para o setor, então cada setor tem o parceiro de RH que a gente chama de consultor, ele vai e vê qual a necessidade do setor, contrata, enfim, é um *business partner*. E aí, teve um curso para todos eles, em todas as unidades de inclusão, tá? Só que eu confesso que foi difícil (Primeira coordenadora da diversidade)

A dificuldade a que se referiu a primeira coordenadora partiu dos BPs diante da negativa de contratação de PcDs por alguns gestores, daí a necessidade de cursos de orientação a esses BPs para entender o cenário da Lei nº 8213/1991.

Na opinião da primeira coordenadora, a ação mais importante seria a de fazer reuniões com gestores, mas que não conseguiu ser efetivada em dois anos de tentativas, pela dificuldade

logística e pela cultura de multinacional sobre o tempo dedicado de gestores, que suscitou o comentário da atual coordenadora de que até hoje não foi possível realizá-las.

Consolidar e comunicar as informações foram uma preocupação na primeira gestão, que compartilhava dados sobre como estar *compliance* à legislação

E uma coisa importante: todo mundo estava recebendo a mesma informação. Todos os meses, era enviado um relatório para todos os BPs, diretores de RH, continuamos com três diretores, não dois diretores e um corporativo e todos recebiam a mesma informação e todos recebiam informação de todo mundo, então, era uma beleza. (Primeira Coordenadora da diversidade)

Ainda, como dificuldades internas, muitas solicitações que poderiam ser atendidas pelo próprio gestor, eram encaminhadas para essa coordenadora, que acumulava, assim, muitas atividades e demandava mais seu tempo.

Como dificuldades externas na primeira gestão, apareceram: (1) encontrar pessoas com deficiência e (2) qualificadas para a função, mesmo com outras empresas parceiras no recrutamento. Tal cenário, ainda, mantém-se presente, como será visto durante o desenvolvimento deste caso.

Feito esse preâmbulo, passa-se para a atual gestão da diversidade e para o entendimento do contexto em que a organização se insere, tanto recebendo influências sociais, como configurando seu ambiente interno, tópicos da primeira categoria de análise desta tese.

5.3.3 Contexto

Essa unidade brasileira, na percepção dos entrevistados, tornou-se um importante *player* na corporação mundial, principalmente pela economia aquecida do Brasil e pela atuação estratégica na América Latina.

A multiculturalidade é um aspecto marcante nessa unidade pela presença física constante de empregados expatriados, assim como pelo contato virtual, por *e-mail*, telefone, vídeo conferência, com vários países, principalmente com os profissionais da França, que, segundo a ótica de alguns entrevistados, detém a palavra final. Em visita a essa unidade, o pesquisador foi acompanhado por uma líder a conhecer os departamentos, observando as equipes multiculturais em seus locais de trabalho.

Assim, o jogo de negócios com outros países demanda da organização e dos empregados uma aprendizagem constante pelos variados contatos multiculturais, por vezes como dificuldade:

Provavelmente ele ainda não conhece todo o mercado, ainda não conhece ainda todo esse jeitinho latino de fazer negócio, quer dizer, quem está do outro lado, entende isso e também tira proveito dessa situação. Então, eu acho que a gente perde um pouco a força por não falar o espanhol perfeito ou, se falar também, fica um portunhol enrolado. Acho que a gente perde um pouco a força, então, acho que a presença local, ela é importante mesmo para saber o dia-a-dia. Um dos projetos mais difíceis nosso foi esse no México. É uma empresa pública com suas burocracias locais e a gente teve que se adaptar àquela situação, então, foi um desafio grande. [...] (P1, grupo líderes)

Entretanto, não somente com outros países, a distinção de culturas também acontece dentro do Brasil:

É um ou outro que fica lá até mais tarde, não é por falta de trabalho, a gente já vê que é a questão cultural mesmo, já começa a pesar, entendeu. (grupo Não líderes P3)

As mudanças culturais, também, fazem com que a empresa se reorganize e as pessoas revejam seus posicionamentos:

Mas, a gente tem que saber discernir. Coisas de mentalidades, que na década de 90, não eram recicladas. Hoje, você tentar coibir alguém de usar um alargador na orelha, um piercing? (Líder individual)

Outros fatores são condicionantes como o cumprimento à lei de cotas de PcDs (Lei nº 8213/1991) e o Pacto Global:

Porque a EFE mundialmente é signatária do Pacto Global. O pacto global tem, umas das questões do pacto global é a equidade de gênero, então também pensar nisso, a gente todo ano tem que fazer um, tem que preencher, um documento, é uma exigência do pacto, que é para realmente mostrar essa relação homem e mulher, questão de oportunidades, de gestão, quantas estão na gestão, diferença de salário ou não, então já tem que olhar para isso, então já que tem que olhar para isso, que a empresa signatária, tem que seguir essa linha e já é um trabalho que aos poucos vem sendo feito (Coordenadora da diversidade)

Assim, como a pressão da mídia que demanda da empresa uma resposta à sociedade e também aos funcionários

cresceu muito na mídia e isso virou um assunto bem mais amplo, de conhecimento bem mais geral da população. (Coordenadora da Diversidade)

O dinamismo e as mudanças constantes parecem ser marcas desse ambiente organizacional, por várias vezes, apontados pelos entrevistados. Houve uma mudança considerável em RH, na opinião da coordenadora da diversidade, com a saída de pessoas que atuavam há muito tempo

na organização, o que parece ter possibilitado uma revigoração de postura diante da diversidade.

Como contexto interno, por ser uma empresa multinacional pode haver estranhamento de pessoas em como se comportar nesse novo ambiente

[...] porque para quem entra na empresa deve ser um baque, uma cultura um pouco diferente, por exemplo, quem vem de empresas que não são multinacionais, ou que são empresas locais, acho que deve ter uma adaptação. (P3, grupo líderes)

Para a Alta Liderança, que tem experiências profissionais na Europa, o executivo brasileiro tem outro perfil devido ao contexto econômico brasileiro que o distingue de profissionais de outros países

Tem, eu acho que no Brasil a gente acaba tendo que reagir muito rapidamente às circunstâncias, às mudanças, como se estivesse preparado para o inesperado, ou é o pacote econômico, ou é não sei o que, então, a gente está sempre de prontidão. Saiu alguma coisa, a gente já encontra uma alternativa, tal. Eu acho o brasileiro, não é que ele é menos racional, mas usa mais a questão da intuição para tomada de decisões. Não que ele não elabora, que não tenha uma matriz bem formatada, tem isso, mas o peso intuitivo é muito forte, e às vezes, dependendo da situação que você está, você tem que usar muito mais da intuição que a razão. Já o francês é muito estruturado, analisa tudo, os prós e contras. (Alta Liderança)

Essas foram as percepções de um contexto interno e externo que traz a diversidade e, se busca, na próxima categoria, anunciar as percepções dos atores organizacionais sobre esse fenômeno.

5.3.4 Percepção da diversidade

A diversidade é um tema novo na organização como afirmaram o executivo da alta liderança e a coordenadora atual da diversidade. À época da coleta de dados, essa profissional estava há poucos meses na função, vinda da área de comunicação, mas mantendo-se na área de RH.

As concepções sobre diversidade foram relacionadas aos aspectos cognitivos e psicológicos das pessoas, e para um não líder, recorrer ao tema do gênero pareceu ser menos importante que associar diversidade com experiências diferentes. Em comum, apareceu o entendimento de que as pessoas são diferentes e que essas devem ser respeitadas:

Você respeitar a velocidade de cada um, o jeito que cada um faz uma coisa. Por exemplo, a minha funcionária, ela não faz as coisas do jeito que eu faria, nem a minha chefe. Eu não faço as coisas do jeito que a minha chefe faria (P2, grupo líderes)

Por outro lado, a multiplicidade de concepções sobre a diversidade pode revelar uma dispersão de entendimentos, se pensar em discurso organizacional, mas também uma possibilidade de dar anuência do tema na organização:

Cada um tem seu estilo para realizar uma coisa e muitas vezes você como gestora, você não pode olhar, "isso é certo ou isso é errado". Você tem que respeitar a diferença, até do entendimento da pessoa e de como a pessoa faz aquilo. Eu não sei se estou conseguindo me expressar, não sei se isso entra bem em diversidade (P3, grupo líderes)

As diversidades primárias citadas são as mesmas da literatura técnica especializada, dando-se o destaque à da idade, notadamente aos jovens etiquetados como geração Y, representados como hiperativos, com dificuldades de terminar ações, e de sustentar o raciocínio lógico, na leitura de uma líder. Outras categorias destacadas foram gênero (87% homens no Brasil), orientação sexual e PcD, outras apareceram como a de nacionalidade, compreensível por ser uma empresa multinacional, a de convivência entre gerações, e aspectos regionais pela atuação da empresa em várias partes do Brasil. Observe-se que a idade favoreceu uma identificação primária, para os jovens como aprendizes, e consultor sênior, para as pessoas com mais idade.

Como diversidades secundárias, destacaram-se o *background* cultural, profissional e a diversidade de culturas nacional e internacional, compreensível pelos jogos de negócios frequentes com outros países.

Eu acho que a diversidade ela é fato, tanto cultural, quanto comportamental, quanto de idade, porque a gente tem uma empresa de engenharia e tem pessoas que estão aqui há 30, 40 anos, que foram compradas, aquisições (*risos*) e estão trabalhando com a gente nas mesmas áreas. Mas, acho, que principalmente cultural, embora a gente esteja falando de América Latina só, ainda tem toda essa diferença grande, sem contar a gestão francesa (P2, grupo líderes)

Por ser um ambiente multicultural, apareceram os ganhos e as dificuldades da convivência com a diversidade de culturas, não somente as nacionais, notadamente o prazer em aprender sobre novos hábitos, e como negativo, a distinção entre regiões, o que parece levar a algumas identificações e discriminações.

Para os entrevistados desta unidade não há episódios de preconceitos explícitos, apenas alguns mais velados, porém comunicados pela rádio corredor.

E eu acho que a questão da preferência sexual, também. O homossexual, seja masculino ou feminino, você percebe nas entrelinhas, nos corredores, aqueles olhares, "hum...fulano", "fulana está saindo com fulana, não sei o que etc.". (Alta Liderança)

Os preconceitos foram dirigidos às identificações nacionais, citado por um não líder acerca de um executivo alemão que frequentemente falava da dificuldade de fazer projetos com o Brasil, e às unidades brasileiras:

[...] tem alguns que ganham ali mais que São Paulo. E tem esse preconceito: tenho um chefe que fica em Taubaté, o cara que está do lado do meu chefe tem mais oportunidade do que eu tenho em São Paulo (P3, grupo Não líder)

Os estereótipos de gênero apareceram para a executiva que se vestia bem, mas era “linha dura” e que expressava poucas emoções, suscitando comentários do grupo de liderados:

Se você talvez falar da Gucci, ela talvez fique mais emocionada. E ela não fica emocionada (*todos riem*). Nada tira ela do foco. (P1, grupo Não líderes)

E, dentro do estereótipo, pode se revelar o preconceito

Ela arrebenta todos os homens do financeiro daqui, para mim ela é uma inspiração. Ela conhece, ela briga e ela mostra que, por A+B que sabe do que está falando, e é uma mulher (P2, grupo Não líderes)

Por ser uma empresa que, também, tem projetos em parceria com outras empresas, há identificações entre as organizações com a possibilidade de expressar aspectos negativos a respeito do outro. Se por um lado, pode reforçar a identidade organizacional, por outro, pode tornar o empregado menos integrado pela ausência com os colegas da empresa, como afirmou o não líder. Esse profissional, também, comentou que a cada novo projeto surge uma nova identificação, mesmo que cada equipe de projeto pareça ter um perfil comum. Também houve identificações entre unidades de estados diferentes, entre as do interior e da capital de São Paulo, mesmo entre unidades paulistanas próximas:

“A gente que tá no chão de fábrica que trabalha. O pessoal de São Paulo está lá no bonitão e fica numa boa”. (Não líder)

Aprendizado, por meio de pontos de vista distintos e flexibilidade para entendê-los, parece ser a palavra que sintetiza o que diversidade traz para o trabalho. Como afirmou um não líder:

[...] as diferenças culturais e como você lidar. O brasileiro sempre vai te levar para almoçar, vai te levar para tomar uma caipirinha, para depois falar de negócios. O americano não, ele vai ter um pouco do social, ele vai ter reunião, ele vai te levar para almoçar e depois termina e aí pronto. O alemão vai ser direto, o japonês, aquela turma que foi resolver com você não é a que tem o poder decisório, depois que vai levar realmente para o chefe, então, você aprende a lidar com isso. (P2, grupo Não líder)

Como dificuldades, no jogo de negócios em ambientes de diversidade, a rotulação e ideias preconcebidas podem levar a desentendimentos na esfera do relacionamento interpessoal e na qualidade de vida percebida em virtude do trabalho:

A gente tem Colômbia, Equador, mas o de Angola é um pouco complicado por isso, pô, você vai andar, deu cinco horas da tarde, vai para casa ou põe uma camisa de manga comprida porque você pode ser picado pela malária. Aí, você conversa com todo mundo, com 30 pessoas, todo mundo teve. "Não, mas é normal". Pô, normal? Então, é uma coisa um pouco complicada. E conviver mesmo com pobreza, não é a mesma conversa que você teve com o peão da obra aqui e lá, totalmente diferente (Não líder)

Pela fala dos entrevistados, trabalhar com outras culturas, nacionais ou regionais, propicia rever pré-conceitos sobre formas de lidar com aspectos diferentes, demandando maior flexibilidade do profissional e entendido como ganho por ter a diversidade no trabalho.

Atender reclamações, não compreender as regras do jogo, correr risco de saúde, mobilizar recursos pessoais para lidar com reclamações pessoais ou buscar argumentos para ser entendido por outra pessoa, foram outras dificuldades expostas pelos entrevistados sobre ter a diversidade no trabalho.

5.3.5 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Como efeitos pessoais positivos apareceram a ampliação do repertório cultural que trabalhar com outras culturas proporcionou aos líderes e não líderes. Ver outras realidades, modo de agir e de pensar, fizeram com que esses profissionais aprendessem com a diferença e se sentissem valorizados pelo serviço social que prestavam outro país:

Eu tive a oportunidade de crescer culturalmente, de trabalhar num ambiente hostil e aprender como se trabalha num ambiente hostil, como trabalhar com pessoas difíceis, trabalhar com os espanhóis não foi fácil (Líder individual)

No entanto, ter a diversidade no trabalho, também, representou dificuldades emocionais e psicológicas, como desrespeito, insegurança, raiva, sentir-se rejeitado e ter que provar competência, a todo momento, por fazer parte de uma identificação. Sobre a vivência como expatriada, uma líder observou

No final do dia, pus muito isso na balança. Não foi fácil, eu chorava praticamente todo o dia, eu não via a hora de, às vezes, chegar no hotel, não foi um processo muito... foi um processo doloroso, foi um processo doloroso. (Líder individual)

Diante das situações de se sentirem vítimas de preconceito, no entendimento da Alta Liderança, as mulheres usaram como estratégia de defesa ter melhor desempenho,

pensamento alinhado às falas de que, devido à diversidade, algumas pessoas têm que provar duas vezes:

É que eu desenvolvi uma forma de amenizar tudo aquilo, mas se eu deixasse me levar pelos ataques que eu sofria, eu não faria, eu paralisaria. E você achar que você não é competente, porque as pessoas querem, às vezes, mostrar para você que você está ali, sei lá por que, entendeu? (P2, grupo líderes) Ainda mais ser for "pegável" (*referência à mulher bonita*), tem que provar três vezes, entendeu? (*riem*) (P1, grupo Não líderes)

5.3.6 Gestão da diversidade

Acerca das ações para a diversidade, além das já citadas, e por ser um programa ainda em idealização, há projeções de ações para a formação de grupos de gestores e a expansão de um mapa da diversidade já iniciado. Como ideias principais dessa iniciativa se destacam aquelas que objetivam a mudança de mentalidade sobre o conceito de diversidade e a ampliação da multiculturalidade em outros postos da organização.

Como suporte organizacional, foram citados, pelos respondentes, o código de ética que prevê um canal de comunicação sobre episódios de preconceito e assédio. Foi mencionado pela coordenadora, a atuação dos subsistemas de RH na contratação de PcDs, e pela líder foi lembrada a política organizacional de valorizar o público interno em promoções. O próprio executivo da Alta Liderança menciona a necessidade de inovar com o tema:

Mas, assim, estava discutindo às vezes a política de benefícios da organização, até o sistema de remuneração da organização ela tem que se adaptar a isso. Eu não posso incentivar um *baby boomer* da mesma maneira que eu tenho que incentivar uma geração Y e a gente pasteuriza muito. [...] Então, assim, eu acho que ainda as organizações, e a EFE não é diferente, está presa aos sistemas muito redondinhos. (Alta Liderança)

As ações já desenvolvidas no contexto da diversidade estão circunscritas ao *compliance* à lei de cotas, que representa um desafio pela dificuldade de encontrar vagas e pessoas habilitadas para preenchê-las, assim como apareceram resistências de gestores para admissão de pessoas desse coletivo. Adaptações arquitetônicas para integração de PcDs, preparação para viagens internacionais e a elaboração do mapa da diversidade, mesmo que solicitado pela matriz, são iniciativas no escopo de ações que a organização já realiza nesse contexto.

Entretanto, existe um planejamento para ações futuras, que serão pauta da gestão da diversidade, segundo a coordenadora, como o consenso sobre o que é diversidade para o

grupo de RH, a criação de um grupo de gestores para sensibilizar sobre o tema e a ampliação do mapa da diversidade como um retrato do universo de trabalhadores na empresa.

A Alta Liderança tem se mobilizado em mudar paradigmas em relação à diversidade, como por exemplo: (1) sugerir executivos da América do Sul para posições organizacionais tradicionalmente ocupadas por franceses ou outros europeus; (2) quebrar a resistência da liderança sobre a concepção do que é “normal” e (3) influenciar as políticas globais da corporação.

Os participantes do grupo de não líderes reconheceram a mobilização organizacional para a adequação de espaços aos PcDs e da empresa como um espaço de respeito às diferenças, além do cuidado na preparação dos trabalhadores para viagens internacionais. Essas mesmas pessoas, no entanto, desconheciam um programa de apoio psicológico que a empresa disponibiliza aos funcionários:

Tem esse programa? (*refere-se a um programa de apoio psicológico*) Nunca ouvi [...] Gente, é um CVV? (*pausa e todos riem alto*) Eu preciso saber esse telefone (*riem*). (P1, grupo Não líderes)

Acerca da microgestão de RH, tema de especial interesse nesta tese, o gestor direto foi citado como um importante ator em gestão da diversidade, e enfatizado pela coordenadora como aquele que cuida da gestão de pessoas e, ela, como a profissional que deve cuidar para a socialização do tema corporativamente.

O discurso da Alta Liderança, no entendimento da gestão da diversidade como favorecimento de minorias, reforçou o gestor direto como importante ator nessa gestão e um espaço para que a voz dele fosse ouvida:

Acho que a gente precisa ser mais tolerante com o *middle management*, nessa questão do imediatismo. A gente acaba impondo tanta pressão, tanta exigência que, muitas vezes, não dá ao *middle management* a possibilidade de dizer: "Ok, vou aceitar trabalhar nessas questões da diversidade, vou favorecer também o desenvolvimento, sei lá, de uma minoria, qualquer que ela seja, vou ter um pouco mais de paciência e de tolerância, e informar e fazer com que minha equipe ganhe através das diferenças", então, eu acho que é ir para outro patamar, sabe, do ponto de vista de gestão, que tem que vir de cima, não simplesmente da Alta Administração apoiando do ponto de vista teórico, mas na prática suportando isso. (Alta Liderança)

Como ações desses gestores no contexto da diversidade, na dimensão de gestão de pessoas, alguns líderes buscaram compartilhar os conhecimentos e, integrar as idiosincrasias. E como

gestão de processos, mas tangenciando o fator humano, uma gestora mencionou mudar procedimentos para que as pessoas se sentissem melhor em sua equipe.

Diante do preconceito e da discriminação, o código de ética foi um canal de comunicação citado por várias vezes e mencionado como um recurso para um eventual episódio de discriminação, além de também ser explícita a abertura de gestores para conversar com os liderados. Para um gestor, a conversa com a pessoa que discriminou seria a primeira ação a ser feita, o que alinha ao segundo campo de interesse nesta tese: a voz.

Pelo relato dos entrevistados, parece haver abertura à comunicação e à voz dos empregados, porém, com certa dificuldade na conversa com franceses, seja por traços culturais mais formais, seja por serem da matriz.

Especificamente, no contexto da diversidade, a voz foi usada como acompanhamento de atividade laboral e como condição para um melhor clima de trabalho. Contudo, a voz pode ser um entrave se for utilizada no intuito de prejudicar alguém, como no exemplo, citado por um não líder, a respeito de uma calúnia contra um funcionário, que foi apurado depois de um tempo.

Nem sempre a rádio corredor resulta em clima ruim, podendo ter aspectos benéficos, como no caso da referência positiva de um profissional:

Se eu tenho dentro de casa alguém que tem motivação, que tem um bom respaldo, que tem um feedback positivo, não só de seu superior, mas pelos corredores as pessoas falam bem, a EFE incentiva. (Líder individual)

Percebeu-se, em outras falas, que a rádio corredor pode ser uma forma das pessoas comunicarem suas inseguranças e ansiedades, mesmo que o discurso seja com o uso da terceira pessoa.

Acho que nós estamos num meio tão masculinizado que a gente não tem esse nhen-nhen-nhen de mulher. Mas, é aí que eu falo, que eu fiquei sabendo de algumas coisas, foram através delas "oh, estão falando isso, e isso aqui. O pessoal lá de baixo está com essa discussão...". (P2, grupo Não líderes)

Preferir se omitir, a falar, pode ser um traço de personalidade, mas também um sinal de um ambiente organizacional não permissivo à opinião livre, destacando, assim, a importância da abertura pessoal do gestor para ouvir:

Porque ele (Business Partner) tinha dificuldade ou receio de que a área cliente falasse não. (Coordenadora da diversidade)

A escuta foi citada como veículo de gestão, mesmo que não exclusivamente em caso de diversidade. O falante organizacional espera, muitas vezes, que haja uma escuta da contraparte, para que sua reivindicação seja atendida ou, ao menos, receba um *feedback*, assim como a escuta demonstra o interesse pelo que o outro faz e pensa:

Eu faço *conference call* (com estrangeiros) com eles mensalmente, onde eu escuto muito: "o que está dando certo aí, o que está dando errado, aí?", "eles estão gostando, eles não estão gostando?" "estão fazendo, não estão fazendo?". Então, eu consegui isso. (P3, grupo Não líderes)

Merece destaque a menção ao RH como área de escuta por vários respondentes da pesquisa, o que confirma a importância da área para a condução do tema da diversidade na organização.

Até eu tive um problema com a minha antiga funcionária e eu fui até o RH, eu pedi ajuda no momento que eu estava. E eu tive ajuda, me direcionaram "olha, nós vamos fazer assim, a gente está com você". Então, eu sempre jogo na mesa e peço ajuda, eu não faço a solitária (P2, grupo líderes)

Assim, o RH foi citado, tanto como porta aberta à comunicação, como de escuta, para episódios em que o empregado desejasse comunicar algo à organização.

Então, ele (*o programa de apoio psicológico*) te encaminha a falar, por exemplo, "ah, eu estou com um problema com preconceito". Então eles falam: "ah, então, procura o RH" (P2, grupo Não líderes)

Passa-se, agora, à última categoria de análise, em que se apresentam os ganhos e os desafios organizacionais no contexto da diversidade.

5.3.7 Resultados organizacionais

Observe-se, pela fala dos entrevistados, que o aporte de pontos de vista e experiências diferentes parecem promover *insights* além dos habituais, o que pode ser uma porta de entrada

para inovação em processos e produtos, recurso fundamental para as organizações contemporâneas.

Apurou-se que trabalhar em equipes multiculturais traz ganhos para essa organização, principalmente, a criatividade dos pontos de vista que podem resultar em processos inovadores, mas também a dificuldade de reter talentos caso não sejam atendidos em seus anseios, e nesse ponto, a gestão da diversidade poderia contribuir por meio de um ambiente inclusivo que integra as diferenças das pessoas. E, ainda, ser parte dessas equipes pode ser um motivador para o empregado que aprecia se desenvolver em competências multiculturais, assim como para a empresa que precisa ser global e ter essas competências bem desenvolvidas.

Você imagina o Brasil, sendo a bola da vez, recebendo um monte de estrangeiros que vem com um ensino muito superior ao nosso [...] Quer dizer, essa mão de obra que lá fora teve uma boa educação, mas que está sem emprego lá, se a gente não aproveitar, emprego tem para todo mundo, mas tem que aproveitar o que eles têm. (Líder individual)

Se a empresa é percebida como um ambiente inclusivo às diversidades, pode-se fortalecer laços de afetividade do empregado com a empresa, contribuindo para o comprometimento organizacional, e possibilitando a retenção de pessoas talentosas que, além de contribuir para a produtividade da empresa, pode compartilhar a *expertise* delas favorecendo a gestão do conhecimento da organização.

E finalmente, a diversidade pode se tornar um recurso competitivo se for um valor organizacional, de fato, e não somente expresso na missão, visão e valores como apresentação social.

Ah, vai ser difícil. Eu sempre vejo (*risos*) a diversidade como fator positivo, dependendo do ângulo que você quer dar. [...] Quando ela é negativa? Quando você não sabe gerenciar isso, quando você não consegue potencializar essa diferença, quando você entra no jogo da discriminação, aí ela não vai ser positiva. Se eu começo a pré-julgar de que tal categoria, ou que tal facção é mais ou menos competente que a outra, é mais ou menos produtiva, mais ou menos, aí a diversidade nunca vai ser positiva [...] E que benefícios eu posso tirar disso? Na medida em que eu tenha políticas, diretrizes e meio de medir os benefícios dessa diversidade, eu vou saber tendo um sistema de gestão mais adequado, mais apropriado para essas características. (Alta Liderança)

Com base nos fatores indicados pelos entrevistados como dificuldades e desafios da organização no contexto da diversidade, pode-se apontar que, primeiramente, trabalhar com a complexidade de uma corporação multinacional, com várias unidades de negócios ao redor do mundo, com funcionários em contato frequente com outros de várias localidades, e atender à

legislação em um contexto social que nem sempre facilita a contratação, representam um desafio e deve ser considerado na idealização de ações para a diversidade.

Na análise das entrevistas, observou-se que se ater aos processos de identificações que perpassam a corporação podem estimular uma competitividade interna por meio de valorações que diferenciem unidades, processos, departamentos, ou outras áreas territoriais específicas da organização, podendo gerar conflitos internos prejudiciais às pessoas, aos grupos e ao resultado organizacional.

Soma-se um traço cultural atribuído aos brasileiros como menos formais, mais intuitivos e que respondem mais imediatamente, a organização precisa, na ótica da Alta Liderança, dar atenção à mentalidade de resultados projetada à atuação do gestor direto que, como visto, além de ser o ator mais requisitado no contexto da diversidade, é demandado para responder em curto prazo.

Ter a diversidade como valor, não somente como quesito demográfico de relatório de sustentabilidade, toma importância diante da armadilha do discurso vazio que evidencia a irrelevância do tema para a organização, como se fosse modismo que poderá ser substituído por outra onda midiática capitaneada por um guru de boa comunicação.

Eu acho que quem (*referência a alta liderança*) está num vôo de helicóptero, que também é pressionado para curto prazo, evidentemente, mas enxerga muito mais no médio, longo prazo, na sustentabilidade da organização, não esquecendo que o funcionamento da empresa é uma outorga da sociedade. E a sociedade, também, cada vez mais está vigilante a essas questões das empresas. Como é a empresa, que postura ela está tendo com relação à ética, com relação à diversidade e se as empresas não seguirem essa expectativa, não atender essa expectativa do mercado, dos clientes, essa outorga vai ser cassada, então eu acho que (*o tema da diversidade*) é até uma questão de sobrevivência das organizações. (Alta Liderança)

5.4 Caso 4 – Unidade fabril da empresa francesa

Esta unidade é uma fábrica metalúrgica, com quase 800 funcionários, apresentado no *website* como centro de excelência e, por ser uma unidade brasileira, está ligada ao escritório central, retratado anteriormente. Além de profissionais brasileiros, abriga empregados chineses, indianos, americanos e franceses, país de origem da empresa.

5.4.1 Contexto

Em diversos momentos no grupo de não líderes foi recorrente o comentário de um tratamento hostil com as pessoas da fábrica, em decorrência da mudança da diretoria, tida como mais competitiva, vinda da cultura automobilística que contrasta com a dessa unidade fabril.

A contratação de pessoas com deficiência, por meio da lei de cotas (8213/91), foi percebido como parte do contexto que a essa unidade é imposta a diversidade, assim como a interação com empregados de outras culturas nacionais, notadamente os indianos, o que causa estranhamento diante de alguns costumes, mas também aprendizado profissional.

O perfil profissional dos mais jovens, em comparação com anos anteriores, também apareceu como parte de um novo contexto de interação: eles tendem a ser mais preparados educacionalmente e ambiciosos no plano de carreira.

5.4.2 Percepção da diversidade

Para um líder, diversidade são características que diferem as pessoas, entendimento similar para dois não líderes que acrescentam os perfis e jeitos distintos que trabalham em conjunto para atingir um objetivo. Para outro não líder, parece que a diversidade é entendida como alta variação de frequência, pois ele não considerou ter diversidade em sua equipe mesmo tendo quatro mulheres em uma equipe de 50 pessoas.

Assim como na literatura técnica especializada, as categorias de diversidade primária citadas foram a de gênero, idade, PcD e orientação sexual, ressaltando-se que a origem e a idade não foram citadas pelos não líderes. As concepções de diversidade convergiram para o entendimento de diferenças entre pessoas num mesmo grupo, destacadas as da dimensão primária, mas também com enfoque em diversidade secundária, com perfis, idiossincrasias e *background* cultural. As diversidades primárias mais citadas foram as gerações mais novas, denominadas Y, e as dos *baby boomers*, na faixa dos 60 anos, além das PcDs, pela imposição pela lei de cotas.

O (1) *background* educacional, (2) o repertório de experiências e a (3) diversidade cultural pelo contato, presencial ou virtual, com profissionais de vários países, principalmente no tratamento com franceses e indianos, a (4) formação cultural dos mais jovens, mais preparados pela escolaridade, mas ambiciosos com o plano de carreira; e, ainda, o (5)

relacionamento de profissionais das áreas operacional e administrativas foram as diversidades consideradas secundárias, por trazerem elementos mais subjetivos e que, portanto, demandam certo convívio.

As categorias de diversidade que mais impactam é a de diversidade cultural, principalmente no tratamento com indianos e executivos franceses do alto escalão, e a geracional, no conflito entre os empregados mais novos e os mais velhos.

Pela análise das entrevistas, parece que os não líderes percebem uma distinção de tratamento por serem de uma unidade fabril, porém, os líderes entrevistados não mencionaram episódios de discriminação nas unidades brasileiras, somente no contato com empregados da matriz francesa.

Apesar dos líderes e o não líder, em entrevista individual, relataram não terem presenciado preconceito ou discriminação, principalmente no grupo de não líderes foram informados episódios de discriminação ligados à identidade, seja por hierarquia, ou local de trabalho.

A convivência com terceirizados apareceu como dificuldade para os não líderes, mas não para os líderes, provavelmente, por haver mais contato pessoal, além da possibilidade de ter mais espaço para reclamações entre pares. O desrespeito impacta na produtividade e no relacionamento, como exemplificado pelos episódios entre os terceirizados e os que são da fábrica.

Já o líder que foi expatriado por um ano aos Estados Unidos fazendo contato com clientes, não presenciou nenhum tipo de discriminação lá, porém, esse exemplo pode levar a uma compreensão que a discriminação pode surgir nas relações constantes em que há mais interação, mais estresse e conflito de interesses do que em uma relação esporádica de fechar o negócio, portanto, mais pontual, menos frequente.

Alguns estereótipos sobre a geração Y não se confirmam, diz um líder, pois mesmo [...]

[...] dentro da própria geração eu vejo muita diferença, o próprio perfil da pessoa é diferente, tem aquelas que são mais quietas, mais concentradas, aquelas outras mais expansivas, e isso reflete também na maneira como você trabalha. (Líder Individual)

Por serem de uma corporação mundial, com várias unidades e negócios distintos, os empregados dessa unidade interagem com outras e percebem distinções de tratamento. Internamente, por talvez eles estarem sob uma nova gestão que propicia conflitos, acentuaram-se as distinções entre departamentos, como relatou um não líder como sendo essa unidade “trinta empresas” num mesmo espaço.

Como imagem organizacional, houve a associação da arquitetura da unidade com uma antiga empresa de trens, distinguindo-a pejorativamente da unidade central, mais moderna e melhor equipada.

Apareceram identificações entre as unidades nacionais como “nós, o primo pobre” e “eles, o primo rico”, e ainda “nós, os brasileiros” e “eles, os franceses”, referindo aos funcionários da matriz francesa como rigorosos e os brasileiros como mais flexíveis. Na intraorganizacional, pode-se, também, retomar uma fala de um não líder, em tom humorado, sobre a divisão entre as hierarquias como se fossem as castas dos *dalits* e *brahmas*, na alusão à cultura da Índia.

Como principais ganhos pela presença da diversidade sintetiza-se que ela possibilita trocar informações, sendo, na leitura de um líder, condição para gerar conhecimentos, por meio de novos pontos de vista e variedade de sugestões diante de uma situação. Foi enfatizado por um líder que a contribuição da diversidade não é só ligada ao *core* do negócio, mas, principalmente, na interação pessoal com impactos no clima e na produtividade no ambiente de trabalho. Ter a diversidade no trabalho é considerado como algo positivo porque a diferença de olhar pode resolver problemas que outra pessoa não consegue enxergar, assim como um elemento diferente oxigena o trabalho em equipe e o contato de dois grupos distintos pode representar complementariedade e não distanciamento.

Dificuldades de comunicação, ser apontado como diferente e causador de mudanças, tratamento com desrespeito e características da geração mais nova, como baixa concentração e foco e que resultam em retrabalho, foram alguns aspectos atribuídos como negativos no trabalho.

5.4.3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Pelos relatos dos entrevistados, percebe-se que a diversidade trouxe como efeitos positivos uma aprendizagem pessoal, além da dimensão profissional, e o prazer em ensinar e o

sentimento de se sentir útil como reconhecimento de uma trajetória de trabalho de longo tempo.

Em contrapartida, desconfortos psicológicos apareceram pela nova gestão, mais autoritária e competitiva e, também, frustração, por não conseguir realizar as atividades, porque terceirizados quebraram o fluxo de trabalho por se sentirem prejudicados na comparação de atividade realizada e o ganho salarial. Outro efeito negativo comentado por um não líder está em ficar atento às possíveis consequências pela interpretação de outras pessoas:

A gente tem já essa cautela, essa experiência, quando ele (PcD auditivo) chega perto, já chama ele para, põe na conversa logo, entendeu? Por que eles são muito sistemáticos e eles têm esse lado (de achar que estão falando dele). Não sei se a empresa hoje consegue ver esses pontos, nós na produção, eu consigo ver. Não só eu, mas como todos os amigos de equipe. (P3, grupo não líderes)

Por vezes, independente de orientações organizacionais, os profissionais reagem defensiva ou proativamente em situações de diversidade:

Agora, se o caso, se o cara veio te pedir o serviço, você fez o serviço, passou depois, você deu bom dia e o cara nem olhou na sua cara, então, mais uma vez não dou bom dia. (P1, grupo não líderes)

Ou, por exemplo, buscando empatizar e simpatizar

Mas eu sinto muito isso, só o fato da gente tentar se esforçar em falar uma ou outra palavra em francês, eu não falo francês, mas tentar cumprimentar a pessoa, ou tentar entender um pouco os costumes dele [...] você vê que a pessoa se abre, parece que se sente que a pessoa sorriu ao telefone (Líder individual)

Por essa leitura, parece que a diversidade traz consequências emocionais às pessoas no trabalho e que elas podem repercutir não somente no ambiente profissional, mas na avaliação do empregado sobre a empresa.

5.4.4 Gestão da diversidade

Pelas entrevistas, apurou-se como suporte organizacional a abertura à voz das pessoas, entre outros, pela proximidade de gestores com funcionários, por canais corporativos de comunicação, pelo código de ética, ou por outro sistema de voz em que o funcionário possa expressar seu ponto de vista e tirar dúvidas pessoais e profissionais. O código de ética, com a menção de um canal de expressão ao funcionário, foi citado com recorrência, destacando a confidencialidade do processo. Houve, também, o reconhecimento de ações organizacionais circunscritas às mudanças na estrutura física para atendimento às especificidades de PcDs, o

recebimento de uma cartilha orientativa, e a assertiva de que a empresa não tolera preconceitos. Um episódio de assédio moral foi bastante comentado na sessão com os não líderes, enfatizando a postura organizacional de promover a retidão e a justiça com os envolvidos, em que a empresa se posicionou eticamente ao dispensar dois funcionários que atuaram de forma negativa com uma funcionária.

Relevante com o tópico da microgestão de pessoas, a diversidade foi apontada, pelo líder, como importante para a gestão organizacional não somente ligada ao *core* do negócio, mas, também, na dimensão grupal e pessoal, interferindo nas relações humanas e, por consequência, no clima de trabalho, com repercussões gerenciais e organizacionais, como produtividade, comprometimento, entre outros comportamentos humanos em ambiente de trabalho.

Como parte das ações gerenciais para a diversidade, os líderes destacaram o incentivo à interação entre gerações distintas e com funcionários de outras culturas para promover um contato melhor, na dimensão pessoal, e possibilitar a aprendizagem dos membros da equipe por meio de informações compartilhadas.

Trabalhar com gerações mais novas e a dos mais experientes pareceu ser agenda dos gestores diretos desta unidade pesquisada. Como os mais jovens parecem ter um perfil mais dinâmico, por vezes arrogantes, querendo fazer muitas coisas ao mesmo tempo e mais hábeis em tecnologia, as atuações dos líderes diferem: enquanto um deixa o jovem chegar sozinho a um resultado ruim para que ele volte pedindo orientações, outro busca aproximá-lo dos mais experientes para haver uma troca de conhecimentos. Enquanto um prefere exigir mais deles, por terem mais força e disposição, outro prefere não exigir, sobrecarregando outro trabalhador, para que o jovem não peça demissão.

A convivência cordial e permissiva para aprofundar o contato, com respeito à idiossincrasia, fizeram parte das citações dos gestores, e como afirmou o líder da entrevista individual, o ponto-chave é identificar como a pessoa quer ser tratada e assim fazer.

Para o líder individual, diante do preconceito ou da discriminação não se pode velar o fato, tentar escondê-lo. Em oposto, deve-se buscar expor se realmente o fato está acontecendo e porquê.

Diante de um episódio de discriminação, a voz foi entendida, por líderes e não líderes, como primeiro recurso, o que sublinha o papel da microgestão de RH como parte da gestão da diversidade e, também, revelou a necessidade de suporte organizacional, via RH, no caso de não atendimento do gestor.

O *background* cultural de gerações foi visto como um desafio pelos líderes porque nem sempre a experiência do tempo de casa pode ser traduzida como conhecimento aplicado às exigências do contexto atual e que pode ser mais bem apreendido por um mais jovem mais acostumado às tecnologias e menos preso aos sistemas antigos de realização de atividades.

Contratar pessoas com deficiência, que podem apresentar limitações no desempenho em um primeiro estágio, representou um desafio para os gestores intermediários que são cobrados por resultados de curto prazo.

Foram relatadas algumas ações pessoais e gerenciais para lidar com uma possível discriminação, como buscar uma proximidade por falar algumas palavras em francês, ou elencar empregados fluentes no idioma como o primeiro a ser auditado, entre outros exemplos.

O gestor foi citado, por líderes e não líderes, em muitos momentos como primeiro acesso em caso de preconceito ou discriminação, sendo reforçada a abertura pessoal do gestor à comunicação, ressaltando a capacidade de escuta não só do líder, mas, também, do liderado.

O papel do gestor intermediário foi destacado como importante em gestão da diversidade, corroborando o conceito de microgestão de RH no destaque ao gestor de pessoas e equipes. A atuação do gestor direto foi trazida por diversos respondentes como um veículo em gestão da diversidade, como abertura à conversa com empregados e busca de solução de problemas. Como habilidade, a atualização constante e a adaptação aos novos caminhos foram citadas como demanda para um gestor na diversidade.

Na leitura dos entrevistados, evidenciou-se uma abertura organizacional tanto para a comunicação, por meio de *e-mails* e reporte no código de ética, quanto para a voz, com canais de contato direto, principalmente, pela disponibilidade de diálogo entre líderes e liderados. Deve-se ressaltar que, por uma idiosincrasia, uma pessoa pode se sentir confortável ou não

em buscar outra pessoa para um diálogo, ou mesmo para denunciar, ou falar sobre algum incômodo e desejo, independente da abertura organizacional ou do gestor direto, assim como pode ser um impedimento organizacional, como exemplificado pelo líder ao mencionar que o funcionário, primeiramente, pode procurar o gestor, ou se ele não se sentir confortável, usar um canal de comunicação.

A voz foi citada como recurso para melhoria em gestão e também para estimular colegas de trabalho para o crescimento profissional na empresa. Se essa abertura à voz nas organizações foi tida como facilitadora de diálogo e de compreensão entre pessoas, o grito, e mesmo a voz, mas com conteúdo pejorativo, foram relatados por não líderes como forma de menosprezar qualidades e identidades, o que dificulta um clima de trabalho positivo. Assim, a voz foi usada para inferiorizar pessoas, seja por comentários desdenhosos, ou por meio do grito, como expressão de raiva ou desrespeito, que desmoraliza pessoas diante de sua equipe e que pode suscitar sentimentos de desconforto e inferiorização, além de comportamentos que desfavorecem um clima bom de trabalho e que pode levar ao silêncio na organização.

Por questões culturais, a comunicação pode ficar travada, como exemplificado por um dos líderes do grupo que comentou uma barreira de comunicação entre dois profissionais indianos por serem de castas diferentes, tendo então, os brasileiros que intervirem para que determinada informação tivesse fluência.

Especificamente para a diversidade, a voz foi utilizada como orientação diante da ansiedade de um jovem que desejava promoção em curto tempo, e com terceirizados que estavam desanimados por ainda não terem sido contratados como empregados pela organização, ação feita por não líderes, o que destaca a importância de um clima de abertura à voz para estender às não lideranças essa possibilidade de atuação no espaço organizacional.

A voz “informal”, no sentido de comunicação entre pessoas nos corredores, nos cafés, nos espaços públicos da organização, também pode ser chamado de rádio corredor e pode indicar, ou uma não voz, ou uma forma de lidar com a ansiedade de um cenário nebuloso e incerto de informações, como nos exemplos sobre o esnobismo atribuído às pessoas do *headquarter*:

Quando você chega lá (*unidade do escritório central*), a primeira impressão é: são esnobes. Pessoas que frequentam lá falam: "meu, os caras são" (P3, grupo não líderes)

O silêncio pode ser uma resposta ao medo da represália, podendo ser um traço pessoal de dificuldade de exposição de opiniões, ou como reação de um ambiente não permissivo à escuta. A possibilidade de ser minorizado em qualidades ou de ser visto como menos competente por pares, subordinados e chefia, pode levar uma pessoa a ter dificuldade em se expor, o que também pode trazer o silêncio na organização.

Sabe como eu entendo isso? [...] se eu sou o diretor de uma empresa e eu grito com subordinado no nível mais baixo, é uma atitude um tanto covarde, porque o cara não tem poder de reação. O que ele vai fazer? Eu vou ouvir e ficar quieto. Não é um negócio que você dá "ah tá, então eu grito com você e você também pode gritar comigo" Isso não vai acontecer. (P2, grupo não líder)

A escuta pode ser um recurso para a compreensão do que o profissional quer, seja líder ou liderado, e foi reforçado como componente de uma conversa em que pessoas visam melhorar o ambiente de trabalho. A escuta pode ser pensada também como entender o que está além das palavras ditas, e não só e estritamente o conteúdo da mensagem, pois a expressão pode revelar um conflito subjacente ao que é verbalizado. Dessa forma, a capacidade de escuta do gestor e do subordinado pode ser mais uma trilha para que o diálogo não seja dois monólogos compartilhados.

Viabilizar um espaço de diálogo sobre esses temas de gestão de pessoas pode ser uma alternativa para a resistência da liderança, para buscar melhorias em gestão de processos e para discutir sobre a cordialidade e o tratamento respeitoso aos funcionários.

5.4.5 Resultados organizacionais

Alguns relatos apareceram como resultados positivos advindos das ações organizacionais, com destaque para a atuação ética da empresa em um caso de assédio moral e a alteração da estrutura física para atender às necessidades de PcDs. Dois prismas podem ajudar a ampliar a compreensão das falas dos entrevistados sobre esses ganhos: a oportunidade de, por meio de aprendizagem organizacional, adquirir mais conhecimentos, seja por crise evidenciada e tratada, seja por novos pontos de vistas que são trazidos com experiências e *backgrounds* distintos. E pela lente da imagem organizacional que, ao ser vista pelos empregados com ações de justiça, *compliance* e responsabilidade social, pode registrar uma valorização e uma maior vinculação deles a esse espaço de trabalho.

Como desafios que demandam um olhar para a organização apareceram a diversidade cultural que pode prejudicar a interação pessoal, a expectativa de ascensão profissional, por vezes

irrealista, de jovens empregados, assim como a relação com os terceirizados que atuam com funções próximas.

Apesar de não ter um programa de diversidade estruturado, já existe um histórico de ações organizacionais diante da diversidade, notadamente a contratação de PcDs. Por outro lado, como pesquisado na unidade brasileira central desta corporação, o programa está sendo elaborado com vistas a promover o respeito às pessoas com suas distinções. Nesta unidade pesquisada, como desafios principais foram citados lidar com a expectativa dos profissionais mais jovens, titulados como geração Y, o conflito entre experiência profissional dos mais experientes com a autoavaliação dos mais jovens, e a interação, principalmente na atuação dos gestores intermediários e equipes, com os funcionários terceirizados, que estão em contato frequente com os empregados desta unidade.

5.5 Caso 5 – Unidade espanhola da empresa francesa

5.5.1 Contexto

Esta unidade espanhola do segmento de energia da EFE teve início em 2007 com a aquisição de uma cooperativa com 250 trabalhadores de uma metrópole espanhola, e atualmente há 540 colaboradores, incluindo estrangeiros e de outras partes da Espanha. Quem atuava nessa cooperativa como consultora em seleção é, hoje, a profissional que, além de ser a coordenadora da diversidade, atua como gestora de talentos e *business partner* em diversos departamentos globais da organização. Para ela, há, ainda, duas culturas que convivem nesse espaço: a da EFE Espanha, com as escalas de uma multinacional, e a da cooperativa, na qual as pessoas têm múltiplas funções e mais acesso às lideranças para resolver problemas. Como ela destaca, os cargos mais interessantes, incluindo os diretivos, foram ocupados por franceses, o que causou comentários sobre essa adequação entre aqueles que vieram da cooperativa.

A interação das pessoas dessa unidade com as do Brasil apresentou um impacto no jeito brasileiro de fazer negócio, principalmente pelas mudanças constantes durante o jogo comercial. Um dos entrevistados, o líder brasileiro que vive há mais de 10 anos na Europa, disse que a forma de trabalhar dos brasileiros é distinta da dos espanhóis, fato confirmado por outros entrevistados. Para a Alta liderança, o europeu prima pela capacidade de prever e planejar, socializar o problema e o risco, o que contrasta com a prática brasileira de visão

imediatista e individualista. Soma-se a esse cenário, as diferenças regionais no Brasil e o costume brasileiro, segundo a coordenadora, de entregar no *deadline* e as mudanças constantes na legislação brasileira, que dificultam a administração de projetos entre as unidades.

A EFE Espanha parece ter uma abertura à diversidade pela necessidade de talentos com *mindset* global, por ser uma empresa global competitiva, e também por *compliance* no atendimento às leis locais. Seu contexto tem características específicas por ser do setor de serviços e do segmento eólico, o que parece apresentar mais estabilidade econômica, mesmo em períodos de crise, dependendo mais de competências que de características pessoais, e isso parece levar à maior abertura à diversidade. Por outro lado, por ser uma multinacional, pode haver identificações e formas de conduta padronizadas aos empregados que se adequam a um estilo de consenso como ideal, na expectativa de serem incluídos.

A percepção de que existem duas culturas no mesmo ambiente, parece levar ex-cooperativados a sentirem dificuldades em trabalhar num padrão de multinacional. Adiciona-se, pelo relato da coordenadora, que a busca de excelência em competências parece promover o recrutamento de talentos que estejam em outros locais do mundo, sendo uma abertura à diversidade na organização.

Para a coordenadora da diversidade, uma economia rica permite um avanço em políticas da diversidade como, por exemplo, contratando talentos de qualquer parte do mundo, porém, em situações de crise como a que a Espanha passa atualmente, esses temas se tornam menos atraentes caso envolvam custo. Similar entendimento tem o líder brasileiro para quem uma economia forte influencia o bom clima de trabalho, pois há mais contratações, possibilidade de aumento de salários, e outros benefícios que, na crise, são reduzidos ou suspensos da prática empresarial.

Tal qual no Brasil, há a imposição da diversidade com a inclusão de pessoas com deficiência (PcD), e no caso espanhol, acrescenta-se a igualdade de gênero, que apesar da obrigação legal, parecem estar recebendo pouca atenção devido à crise de emprego, como disse a coordenadora. Outras diversidades que estão na empresa são a idiomática, com a presença do espanhol e catalão como do local da unidade, e ainda tem o inglês como idioma oficial, que se torna uma terceira língua falada na empresa, segundo o líder e a não líder.

5.5.2 Percepção da diversidade

As categorias mais citadas pelos entrevistados foram gênero, nacionalidade e idioma. O gênero feminino é visto, pela Alta Liderança, como uma aposta que promoverá melhorias na gestão, enquanto as demais apareceram como um desafio, uma dificuldade que demanda atenção, tanto nas falas do líder, como pelas da não líder. Por outro lado, como dito pela Alta Liderança, a diversidade não é incentivada em grupos que atendem o cliente, pelo entendimento de que deve haver um *mindset* homogêneo ou próximo ao dele para lhe prestar melhor serviço.

A categoria idiomática foi objeto de vários comentários, principalmente pela não líder, que é responsável por treinamentos a funcionários, e que os aplica tanto em espanhol quanto em inglês, caso o expatriado não tenha aprendido o idioma espanhol a tempo para executar seu trabalho. Essa empregada comentou desconhecer o motivo que leva o RH a contratar pessoas que não falem o castelhano para trabalhar na Espanha e também demonstrou seu descontentamento por perceber que executivos que trabalham há muito tempo na unidade não se esforçam para se comunicar em espanhol.

Para a Alta liderança há a presença forte da cultura francesa na organização e o contraste com outras:

[...] esta é uma empresa francesa com a cultura nesse sentido muito francesa, por mais que aqui (*Barcelona*), em termos de direção, a metade seja franceses e a metade não (*suspira*), mas a cultura é muito francesa. [...] (Alta Liderança)

Contudo, quem mais apontou categorias foi o líder, trazendo as culturas nacionais, organizacionais, de departamentos, negócios, capacidades profissionais e idiossincrasia; o que, somadas às apontadas pela não líder, ampliam o leque de diversidades que a organização poderia se ater em suas políticas e práticas.

Acerca de preconceito e discriminação, mereceu destaque a percepção dos trabalhadores pela maior presença de franceses na Alta liderança e a resistência de líderes franceses em falar o idioma espanhol. Poucos foram relatados como explícitos, sendo esses resguardados como velados ou ditos:

[...] o catalão hoje em dia eu entendo, mas desde o começo, quando as pessoas falavam em catalão eu falava: "por favor, a gente pode mudar para o espanhol, por que se não, eu não consigo

acompanhar a reunião?” e as pessoas normalmente respeitam. É interessante que, em 2007, em muitas reuniões o pessoal falava em catalão, e sem querer, ou às vezes até de propósito, mas vamos imaginar que era sem querer. (Líder)

Ser francês parece ser vantagem no comitê de liderança, assim como obter melhor posição em alguns departamentos, ser mais bem remunerado e ter acesso a melhores projetos, segundo a coordenadora da diversidade. A tendência de uma cultura se achar superior a outra não ficou restrita aos franceses diante dos espanhóis, mas com a prosperidade econômica brasileira recente, agora parece ser a vez dos brasileiros diante de outras culturas, relatou o líder brasileiro.

Acerca das identidades, pelo fato dessa unidade de negócios ter adquirido há cinco anos uma cooperativa trouxe, na leitura da coordenadora, uma diversidade de identidades no convívio dos dois públicos: os que eram da compradora francesa e os que vieram da antiga organização. A passagem de um ambiente de cooperativa, menos estruturado e hierarquizado, para o de uma multinacional, diferenciou a maneira como as pessoas trabalhavam e isso representa outro tipo de diversidade no entendimento da entrevistada. O fato de uma grande parte dos funcionários ter vindo de uma cooperativa, com sua forma de trabalhar mais pessoal, participativa, menos formalizada, contrastou com a rotina de uma multinacional. Soma-se, ainda, o idioma catalão em um país tendo o espanhol como idioma oficial, em uma empresa com o inglês sendo a língua oficial, e gerida por franceses.

Além dos pontos de vista e do entendimento de distintos *mindsets* globais que ampliam a análise de um fato, a diversidade parece trazer a possibilidade de pensar em outros modos de trabalhar além do tradicional, como exposto no tema do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, creditado, pela Alta Liderança, como um insumo da presença de mulheres no comitê diretivo.

Como ganhos da diversidade para o trabalho foram citados os pontos de vista distintos que ampliam análise das tarefas e um equilíbrio entre vida e trabalho que as mulheres, provavelmente, inspirarão, se estiverem no alto escalão da organização.

5.5.3 Interações pessoais em ambiente da diversidade na organização

A forma como cada um vê e entende determinada situação pode variar de acordo com o repertório pessoal, o que demanda cuidado e atenção tanto de quem expressa, como de quem

interage com essa pessoa, pois a subjetividade pode induzir a interpretações diferentes sobre o mesmo aspecto. Estados emocionais negativos, como os retratados pelos entrevistados, podem colaborar para interpretar um episódio e virem a representar um desgaste na relação com outras pessoas com possíveis repercussões na organização.

Mas depende da pessoa, às vezes pode levar a mal. Se algum homem faz assim na minha perna (*toca no braço do pesquisador*) ou no braço, falando, e "e aí?", eu não tomaria jamais como isso (*assédio moral*), mas há outras pessoas que diriam "Meu Deus, ele está me tocando", eu acredito que, em geral, é pessoal. (Não Líder)

Lidar com a diversidade pode colocar uma pessoa em uma situação nem sempre agradável, em que ela não sabe como atuar, como se comportar e como reagir, principalmente na dimensão do trabalho pressionada por fatores distintos de outras situações sociais, como amizade ou contato supérfluo. Em contrapartida, o líder comentou que uma característica do brasileiro facilita a interação humana:

Nas relações, o brasileiro é uma pessoa que é muito acolhedora, uma sensação que eu sempre tive, você vai e sempre é muito bem recebido pelas famílias, pelo trabalho, etc., acho que é muito fácil você se sentir bem no Brasil. É diferente daqui, na Espanha. (Líder)

Além das orientações organizacionais para e diante da diversidade, as pessoas têm suas características e peculiaridades que interferem na interação humana em ambientes de trabalho. Assim, mesmo com a orientação para a não discriminação em um código de ética, é no cotidiano e nas interações pessoais diretas que as adversidades pela diversidade podem surgir. Mencionou-se a convivência, além da reflexão pessoal, como uma contribuição para as interações pessoais.

E é o tempo também, você convivendo com as pessoas, acaba conhecendo elas, eu tenho funcionários que já trabalham comigo faz quatro anos, [...] e eu consigo sentir também se ela está bem, está mal. (Líder)

O entendimento, por meio do mapa mental, do que é um ato preconceituoso ou discriminatório, também, é particularizado, mesmo que haja uma comunicação organizacional acerca do tema. Isso deve ser considerado na gestão da diversidade, em especial, na microgestão de pessoas, com o destaque da voz e da escuta como recursos em gestão de pessoas, apresentado na próxima categoria.

5.5.4 Gestão da diversidade

Acerca das ações para a diversidade, confirmou-se o RH como área que deve se responsabilizar pelo tema na organização, assim como foi referenciada como um canal de

acesso ao tema da diversidade. Como principal ação para a diversidade está a descentralização do poder nas unidades regionais, buscando captar o talento local, mas com um *mindset* global, como um recurso para a organização e, ainda, a aposta de ocupação de vagas por mulheres na Alta liderança, na pressuposição de que, pelo modelo, haja maior equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida.

Há dois projetos ligados ao tema tocados pelo RH: um sobre riscos psicossociais, cuja análise será reportada ao comitê diretivo com um plano de ação e que poderá ser realizado ou não em curto prazo; e outro que se refere ao Plano de Igualdade de Gênero, sob a imposição da Lei nº 03/2007, mas que encontra resistência, segundo a coordenadora, porque envolve investimento financeiro. Parece que, justificada pelo custo que poderia acarretar, há pouca mobilização diante da diversidade, residindo esse intento mais em dar poder a grupos regionais, e em apostar em mulheres para vagas em cargos de liderança.

A Alta liderança quer apostar na diversidade, principalmente no gênero feminino, pois para esse executivo, as mulheres, além de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, abaixarão o nível de agressividade e agregarão ganho na capacidade de análise e, ainda, a inserção delas em comandos de liderança pode inspirar novo comportamento dos homens. Essa aposta pode estar baseada em concepções estereotipadas, ou mesmo essencialistas, que poderá esmorecer uma fundição da diversidade como valor organizacional.

Mesmo com algumas ações, não foi explicitado um programa estruturado de diversidade. Como a Alta liderança e a coordenadora da diversidade explanaram, são iniciativas e apostas para a promoção da diversidade nesse ambiente multicultural, visando aumentar a diversidade de gênero para a promoção de um novo *mindset* de equilíbrio no comitê da Liderança, entre qualidade de vida e trabalho.

A área de RH foi citada pelos entrevistados como a mais indicada para liderar esse tema nas organizações. Entretanto, para a não líder, há a necessidade de um especialista como referência e orientador para ações além de recrutamento e seleção.

Ainda, no escopo de ações para a diversidade, pode-se deduzir a atuação de *Business Partners*, no contato frequente com outras áreas organizacionais, para que o tema seja tratado transversalmente no desenho de cargos e alocação de pessoas.

Um como *business partner*, que é uma função mais operacional que é tratar e trabalhar com esses departamentos que me designaram, e por outro lado, à parte do talento, um projeto mais transversal no sentido de tentar que as políticas que tem a EFE sobre formação, descrição, de gestão de talentos [...] (Coordenadora da Diversidade)

Pela urgência de contar com o profissional preparado, a técnica responsável por treinamentos em segurança do trabalho entende que é preferível ter retrabalho, ministrando novamente o curso, mas em idioma inglês, que aguardar três meses que foi o prazo solicitado pelo estrangeiro de menor cargo de liderança para ter alguma fluência no castelhano. Por outro lado, o mesmo esforço para aprender esse idioma não é demonstrado por executivos de nível hierárquico mais alto, que argumentam que o idioma da empresa é o inglês.

O líder, também, mencionou um exemplo de projeção de quem se sente discriminado e que pode gerar um conflito devido o preconceito internalizado, mesmo que sem intenção de minimizar o valor de alguém ou ofendê-lo.

Sob novo *status* por ter saído da área de Finanças e obtido um assento no comitê diretivo, Recursos Humanos passou a ter novo papel na organização e, pela aposta da liderança, talvez haja uma plataforma para que a diversidade tenha mais importância. Mas há um descompasso entre a fala da Alta Liderança, que acredita que o tema da diversidade é estratégico:

Estamos fazendo várias coisas (*ações estratégicas para a diversidade*) e uma coisa que já está feita é que mudamos a linha de reporte dentro de nossa estrutura e todo o que é execução de projetos, que antes reportava a funções globais, agora reporta às regiões. Neste caso, Latino América que é eminentemente Brasil, o gerente geral da América Latina é responsável pela execução dos projetos em Latino América, coisa que antes não (Alta Liderança)

E a fala da coordenadora da diversidade, que aposta nisso, mas acredita não sê-lo para a organização, no momento:

Eu acredito que tenha que ser estratégica, porém, acredito que não seja [...] Não é (*tema estratégico*) pelo que eu te dizia antes. Difícil, tudo que custa dinheiro, o empresário tenta sempre economizá-lo. (*risos*) (Coordenadora da Diversidade)

Por acumular a função de *business partner* e gestora de talentos, a coordenadora da diversidade entende que a atenção de um gestor para preencher uma vaga é, eminentemente, técnica, cabendo às pessoas de RH as orientações de como alinhar os temas de pessoas, incluindo a diversidade. Ela sugeriu, também, a figura de um *sponsor* que se tornaria responsável pelo tema no universo organizacional, aconselhando como agir em situações que as pessoas se sentissem despreparadas.

Sobre microgestão de RH, e especificamente, acerca da gestão de pessoas e grupos, aqui também o gestor direto foi apontado, pelo líder e coordenadora, como o que mais lida com a diversidade, demandando dele uma flexibilidade no trato com as diferenças, principalmente as da categoria secundária, como o *background* cultural e a idiossincrasia. Ainda para o líder entrevistado, o RH é uma segunda via de acesso para comunicação, caso o gestor não fosse atencioso a um episódio de discriminação ou à percepção de atitudes preconceituosas em ambiente de trabalho. Isso se alinha com a pressuposição deste trabalho de que a microgestão de pessoas, destacando o papel e competências do gestor direto, é fundamental na gestão da diversidade, e também com a atuação do RH como referência aos temas da diversidade, da voz e da escuta na organização.

O código de ética contempla a oposição à discriminação na empresa e especifica que há uma abertura organizacional para acolher episódios como esse. O *compliance* a esse documento foi citada pela alta liderança como uma iniciativa organizacional para evitar comportamentos discriminatórios no ambiente corporativo.

No entanto, se não houver uma divulgação adequada dos recursos de comunicação da organização, apenas ter a citação do código de ética ou um canal de comunicação pode não significar uma alternativa para a solução de problemas. O código de ética assegura a posição organizacional, mas não garante a prática, e disponibilizar a ferramenta, sem divulgá-la, pode torná-la obsoleta por dificultar seu uso. Como um dos entrevistados comentou, às vezes, a mensagem eletrônica do RH é entendida como *spam* ou indesejada e, automaticamente, deletada, sem a ciência do conteúdo.

Em consonância às orientações do código de ética corporativo, falar primeiramente com o gestor em situações adversas foi citado pelo líder e não líder. Há uma abertura organizacional à voz dos empregados por meio de um canal mencionado no código de ética. O “Blue Line” foi apontado pela não líder como alternativa de comunicação, caso não houvesse possibilidade de conversar com o gerente, porém, ela mesma argumenta que esse recurso pode ser desconhecido pelos funcionários, o que inviabilizaria ou dificultaria o uso para a gestão de problemas, ou seja, ter um canal para ouvir o funcionário não implica, por si, que ele será utilizado para melhoria na gestão, como mostra a próxima passagem:

[...] temos uma coisa que chamamos, o ... o (*procura se lembrar*), sairá.... o *Blue Link*, é um correio eletrônico onde todos os trabalhadores, é um correio eletrônico como

anônimo, não sei se te explicaram? É um correio eletrônico onde todos os trabalhadores que se encontram frente a um problema, a uma dicotomia, que não se sinta capaz de resolver, não no nível de trabalho "ah, não sei como fazer esse plano de ação", não a nível pessoal no trabalho. Guardando a confidencialidade, se pode solicitar ajuda através desse conselho, ou vai se reportar à direção, num problema de assédio sexual, por exemplo, um e-mail a *Blue Link* e se diz "olha, não sei o que fazer, eu creio que isto é assédio sexual, porém não tenho claro e não sei o que fazer, ou como proceder", ou "meu gerente está pedido que eu faço tais trabalhos e para mim não são éticos, não são nada éticos, o que posso fazer?". Chama o *Blue Link*. Não sei qual é o percentual de uso, de chamada, não sei. Muitas pessoas não o conhecem, e se você diz a alguém sobre *Blue Link*, dizem "o quê?", porém, existe. [...] (*a entrevistada relembra que se chama Blue Line*) Não, não. Não é conhecido por nada. Façamos agora uma pesquisa a cinco pessoas que passem por aqui: "você sabe o que é *Blue Line*?" Não creio que ninguém o saiba. Tampouco estou segura que fizeram uma boa difusão, acredito que sim, incluíram, em alguma comunicação, em alguma *newsletter*, que se envia periodicamente, mas tem que se olhar essa *newsletter* para ver esse ponto que fala sobre isso e há pessoas que eliminam a *newsletter*. Então, você tem que olhar e "ah, *Blue Line*, o que será?" (Não Líder)

A voz em gestão de pessoas foi mencionada como diferente de acordo com a cultura nacional, para a Alta liderança. Conforme esse executivo, o europeu busca socializar eventuais riscos, por meio da conversa, enquanto os brasileiros parecem preferir falar depois do fato consumado.

Mais uma vez, a crise econômica foi citada como interferência em gestão de pessoas, principalmente pela ansiedade que o quadro de instabilidades traz, podendo também repercutir no silenciar como um medo à represália.

[...] "o idioma oficial de EFE é o inglês". E dá vontade de dizer a eles "e o idioma oficial da Espanha é o castelhano", porém, claro, como eles são chefes, você tem que se calar e dizer: "ok, valeu." (Não Líder)

O silêncio foi citado em uma vertente mais positiva, como reflexão para pensar sobre um episódio:

[...] eu acho que, assim, quando você trabalha com uma diversidade, seja qual seja, você tem que ter muito cuidado com o que você vai falar [...] então eu acho que tem que ter, a diversidade é muito boa, mas você tem que ter um pouco de pé de pluma, como a gente fala aqui, para não machucar ninguém, eu acho que isso, dependendo do que a gente está falando, pode ser bem complicado depois pra gente reverter a situação (Líder)

A escuta, entendida nesta tese como outra instância do sistema de voz, demanda traços idiossincráticos tanto do gestor quanto do liderado para ouvir, e numa perspectiva organizacional, o RH, também, foi citado como um caminho para esse intento.

[...] eu acho que é uma das funções do seu gestor, e de RH se o seu gestor não é a pessoa com quem você pode conversar. Digamos, se o seu próprio gestor está te tratando mal. (Líder)

Parece haver uma congruência entre o explícito no código de ética e a fala de alguns respondentes sobre o reporte direto ao gestor como primeiro acesso e o RH como segunda porta ou alternativa, em caso de experiência ou observância de algum episódio discriminatório. Por outro lado, um canal de comunicação disponibilizado pela empresa aos funcionários parece ser desconhecido mesmo por pessoas envolvidas em gestão de pessoas, o que sugere pouca atenção ao aspecto institucionalizado do sistema de voz. Isso vai ao encontro da microgestão de pessoas, ou seja, a gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz, como um componente da gestão da diversidade.

A Alta liderança comentou sobre *ombudsperson* que pode receber consultas e denúncias anônimas, mas não explicitou se haveriam consequências para o delator ou o emissor. Isso pode propiciar uma interpretação de que atuará, ou como rádio corredor, ou mesmo com o papel de persecutoriedade, o que representa um risco para a credibilidade de gestores de pessoas.

Ficou evidente a importância da voz como recurso para clarear uma comunicação e para desvelar falhas. A rádio corredor ou as conversas informais que se propagam na organização, pode indicar uma ansiedade por compreender um cenário obscuro, assim como o silêncio pode ser entendido como reflexo de impotência de alguns funcionários diante dos superiores hierárquicos.

Se a gente fosse sacar hoje uma foto da EFE Espanha é uma empresa que passa por uma crise, existe toda uma tensão no ar, a gente não está podendo contratar gente, então, escorre, a voz corre dentro da empresa, você sabe que está todo mundo passando por uma fase difícil, e o ambiente fica meio tenso, né? (Líder)

Assim como o silêncio pode ser um sintoma da comunicação e da interação pessoal e a voz, um veículo para a gestão, a escuta pode ser um componente para que o diálogo se faça entre as pessoas na organização. A conversa nem sempre significa que há uma escuta e uma fala, pois podem ser dois monólogos compartilhados no intuito de passar uma impressão de audição, como mostrado em um exemplo da Alta liderança. O RH, também, foi entendido como um espaço de escuta, caso o gestor não atenda ao interesse de um funcionário:

[...] eu acho que a única saída é ir até o RH e ter uma conversa com o RH. (Líder)

Se existe uma aposta ou um atendimento ao perceber a diversidade e, a partir disso, se mobilizam recursos organizacionais por meio de ações e iniciativas, quais os ganhos e os desafios na ótica da Alta Liderança, do profissional responsável por essas iniciativas, dos líderes e dos não líderes, como atores organizacionais selecionados para esta pesquisa? Este é o escopo da última categoria principal entendida como resultados organizacionais.

5.5.5 Resultados organizacionais

Ser vista como uma empresa que atende à legislação parece ser um ganho percebido pelos respondentes, porém, apareceram mais desafios pela presença da diversidade. As diferenças entre as culturas, seja a nacional e/ou a de negócios, representa uma dificuldade recorrente, por outro lado, pode haver um campo de aprendizagem organizacional, como, por exemplo, a rápida reatividade de brasileiros ou o planejamento de riscos pelos europeus.

A diversidade é entendida como valor organizacional quando encontrada nos talentos e competências dos profissionais e a organização tem se orientado nesse sentido:

[...] nós buscamos uma série de competências, com o qual não importa se essa competência está no Brasil, está em Suíça, está onde está. Com o qual, nesse sentido, é uma empresa bastante diversa, que aposta pela diversidade. Se faz falta tramitar uma permissão de trabalho, por que existe essa pessoa que vem do Brasil, ou ao contrário, temos que enviar alguém ao Brasil por que aqui se tem o conhecimento, mas tem que fazer o trabalho ali, se faz o esforço. [...]quanto mais diversidade tem na equipe, mais possibilidades tem de ter bom talento (Coordenadora da Diversidade)

Ser um ambiente inclusivo e uma empresa em atendimento às obrigações legais do país parece ser outro ganho para a imagem organizacional, não somente de *stakeholders*, mas também do público interno.

Como desafios, o jogo de negócios com o Brasil foi relatado como um conflito pela inconstância nas regras vindas de órgãos governamentais brasileiros, o foco no custo como critério de qualidade e importância de um programa, e a tendência de haver um espaço homossocial, de homens brancos, do mesmo grupo social e nacionalidade.

Apareceu como demanda à organização ter um profissional de referência no tema da diversidade para orientar como lidar com situações desconhecidas para gestores e demais profissionais, pois, como disse a não líder, a empresa parece não estar preparada para lidar com várias situações que a diversidade pode trazer. Isso pode ir ao encontro da ideia de apostar na diversidade ao contratar talentos, independente de quais características esse

profissional tenha. Se por um lado, pode ser um argumento de valorização de competências e o respeito pelas idiossincrasias que acompanham também as pessoas talentosas, por outro, pode ser, apenas, um olhar mais simples de que a diversidade de nacionalidade, por exemplo, não demanda ações na empresa, o que pode suscitar a discussão sobre essencialismo, estereotipia e idiossincrasia.

Nesse caminho, alguns desafios foram levantados pelos respondentes, residindo em três eixos principais: dificuldade com o multiculturalismo, justificativa pelo investimento financeiro e a tendência a preservar o ambiente homossocial, com um mesmo gênero e perfil e perspectivas que facilita tomar decisões e lidar com o conhecido, mas, por outro lado, representa a desigualdade.

A dinâmica que tem hoje, concretamente, nosso comitê de direção é uma dinâmica de clã *gentleman*, sim, discutimos no comitê de direção, mas também saímos à noite para beber, e blábláblá e buff (bufa) e as coisas terminam se acertando. A mulher, em geral, não entra nessa dinâmica. (Alta Liderança)

6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Para a análise dos casos estudados nesta tese, recorrer-se-á a quadros comparativos tendo como base as categorias principais que formaram a estrutura da elaboração de cada caso visto anteriormente. Pretende-se, dessa forma, manter uma coerência metodológica que facilite a compreensão de diversos cenários e que possa apresentar similaridades e distinções que ampliem a compreensão do estudo da diversidade nas organizações estudadas. Objetivando fluidez à leitura, busca-se, em cada quadro, sintetizar a característica principal de cada categoria, por empresa, iniciando com o contexto organizacional, representado pelo Quadro 31.

Quadro 31 - Categoria Contexto: Comparativo dos casos

Empresa	Contexto externo		Contexto organizacional interno
	Fatores motivadores	Fatores condicionantes	
Tranvia	Por ser reflexo de uma sociedade diversa, há a expectativa de atender bem milhões de usuários diversos.	Atendimento legal para igualdade de gêneros e PcD e atendimento às mudanças culturais.	Antes liderada pelo RH e hoje pela RSC, a gestão da diversidade é orientada para o cliente justificada pela pressão social que demanda preocupação com imagem organizacional.
EBT	As mudanças culturais e a visibilidade midiática do tema influenciam uma postura da organização pública.	Atendimento legal para contratação de PcD e atendimento às mudanças culturais.	Por ser empresa mista, há baixa competitividade entre funcionários, com média de 43 anos de idade e 16 anos de casa. Recentemente, entraram mais de 500 pessoas, cuja admissão é via concurso público e os melhores classificados escolhem em qual área querem trabalhar, o que traz uma diversidade, principalmente de perfil psicológico.
EFE- EC	Adaptação ao jogo de negócios com vários países e acompanhamento de mudanças culturais.	Atendimento legal para contratação de PcD, atendimento às mudanças culturais e adesão à assinatura do Pacto Global	Unidade brasileira como <i>headquarter</i> da corporação, com um ambiente multicultural e mudanças recentes em RH.
EFE Fabril	Convivência com jovens com escolaridade avançada	Atendimento legal para contratação de PcD e atendimento às mudanças culturais	Unidade brasileira de produção fabril, com presença de profissionais da Índia.
EFE-Espanha	Adaptação ao jogo de negócios com o Brasil e a busca de talentos no mundo	Convivência dos idiomas espanhol, catalão e inglês; e o atendimento legal para a igualdade de gêneros e PcD .	Ex-cooperativa comprada pela corporação, com duas culturas distintas: cooperativa e multinacional.

Como contexto externo, em todas as empresas apareceu o *compliance* às leis que imputam a contratação de pessoas de determinados coletivos, como as PcDs, e no caso espanhol, de igualdade de gênero, como fator condicionante da diversidade na organização. As mudanças culturais que adentram a organização, também, foram entendidas como condicionantes por ser a empresa vista como um espaço refletido da sociedade. Como exemplos de fatores impostos por modificações culturais e sociais: nas organizações espanholas e na empresa privada brasileira, a nacionalidade dos trabalhadores é um tema presente; assim como para as empresas brasileiras, o perfil da nova geração em contato com as pessoas empregadas há mais tempo.

As mudanças culturais, também, foram classificadas como fatores motivadores, dessa vez no entendimento que a organização se mobilizou para se alinhar a essa nova realidade, mas de forma voluntária, não reativa, procurando atender aos comportamentos e às demandas de cada coletivo e não como obrigação legal. Outro fator motivador foi a preocupação com a imagem pública da empresa de transporte público espanhola que tem o cliente como diretriz principal da gestão da diversidade. Enquanto na unidade brasileira de transportes o foco é o empregado, uma vez que a diversidade do cliente é atendida por outra área organizacional, a mídia apareceu como fomentadora da diversidade como pauta organizacional. Tem-se, portanto, que ambas as empresas de transporte público se preocupam com sua imagem organizacional, uma pela repercussão da opinião do cliente externo, e outra pela opinião do funcionário que recebe informações por veículos de comunicação e traz essa demanda à organização. Na empresa de iniciativa privada, a motivação objetiva vantagem no jogo de negócios com outros países e, por suposto, melhorar a convivência com profissionais estrangeiros, com regras e comportamentos específicos que representam singularidades que demandam posturas no contexto da diversidade, ora como facilidades, ora como dificuldades.

A análise do contexto organizacional interno aponta que cada empresa estudada tem sua particularidade que influencia a postura organizacional diante do fenômeno da diversidade. A gestão da diversidade na empresa espanhola de transportes é focada no cliente e ancorada em RSC, enquanto nas demais é em RH. A empresa brasileira de transportes admitiu 500 novos funcionários recentemente, com isso trazendo diversidade cultural em uma organização cuja média de tempo de casa é de 16 anos e de faixa etária dos funcionários, 43 anos. A interação profissional constante com estrangeiros de várias nacionalidades e idiomas torna-se relevante na empresa de iniciativa privada, e se destaca ainda que sua unidade espanhola, no negócio

pesquisado nesta tese, era uma cooperativa, o que traz a convivência de duas culturas - cooperativa e multinacional - no ambiente organizacional.

Percebe-se, então, que cada contexto organizacional representa uma singularidade que demanda uma posição da empresa de acordo com a percepção da diversidade, assunto da próxima seção e retratado no Quadro 32.

Quadro 32 - Percepção da Diversidade: Comparativo dos casos

	Concepção de diversidade	Categorias de diversidade	Preconceito e Discriminação	Identidades na Organização	Ganhos e dificuldades de ter a diversidade
Tranvia	Variedade de entendimentos: para não líderes é pluralidade, para alta liderança é cliente, para o coordenador é diferença e para o líder é tema novo que se deve fazer.	Além das habituais diversidades primárias, há o destaque para origem. Como secundária, o <i>background</i> funcional e a religião.	Houve comentários de não percepção, e outros sobre existência de preconceito contra homossexuais e idade.	Por ter dois negócios dentro da empresa, há distinção entre os profissionais de cada atividade. Distinção entre o pessoal do escritório e o da operação.	Pontos de vista e diferença que une a equipe, como ganhos. Diversidade para uso próprio como privilégio ou ser rotulado como discriminador.
EBT	Diferença entre pessoas como denominador comum nas entrevistas. Para a Alta Liderança e o Coordenador da Diversidade, foco em segmentos da sociedade. Para a liderança, associação com a diversidade primária, enquanto para os não líderes com a diversidade secundária.	Além das habituais, destaque para faixa etária, principalmente o fato de ter pessoas mais velhas na empresa convivendo com os jovens. Na categoria não aparente, destaque para o <i>background</i> cultural, principalmente geração Y e os concurseiros.	Citação para preconceito contra homossexuais, negros, pessoas de outra região e de experiência profissional, principalmente pelo tempo de casa. A experiência de alguns entrevistados não aponta percepção de comportamentos preconceituosos.	Identificação de funções profissionais e departamentos, como por exemplo, os da operação e os da manutenção.	Novos pontos de vista que possibilitam outras reflexões, além de humanizar o ambiente.
EFE-EC	Diferença entre pessoas, e focando as diversidades secundárias, em especial à abertura cultural.	A PcD parece ser a diversidade primária mais impactante. Como secundária, a diversidade cultural tanto nacional e principalmente a internacional merece destaque.	Apareceram comentários depreciativos sobre origem, tanto regional, nacional e mesmo intra organizacional.	Identidades intra organizacional, por região e departamento; e entre organizações juntas em consórcio.	Ganhos pela aprendizagem cultural e reflexão de preconceitos. Dificuldades pela dependência, o esforço em se adaptar às características de grupos.

continua

					conclusão
EFE Fabril	Características diferentes entre pessoas, incluindo as de perfis e formas de agir.	Citação das primárias tradicionais, destacando os mais jovens e os indianos. Como secundária, o tempo de casa e a escolaridade.	Evidenciou-se o tratamento diferenciado pela hierarquia. Para líderes, não há percepção de preconceito.	Matriz e filial; e entre unidades brasileiras como primo rico e primo pobre são os grupos identificados pelos respondentes.	Para o trabalho, há o ganho de ter melhor clima e troca entre gerações. Como dificuldades, apareceram traços culturais de grupos como PcDs e Y que dificultam a interação, além do idioma.
EFE- Espanha	O conceito de pessoa como pilar da compreensão do que é diversidade, além da associação com a diversidade primária.	Gênero, idade e PcD foram as categorias primárias citadas. O <i>background</i> cultural seja por gerações, regiões, nacionalidades e a cultura de negócios foram as mais citadas categorias secundárias.	O idioma foi o aspecto mais citado como mote de preconceito nessa unidade, principalmente por coexistir três diferentes línguas no mesmo espaço: inglês, como corporativo; o catalão, devido à localização da unidade; e o espanhol, pelo país.	A distinção entre catalães e franceses e, principalmente a existência de duas subculturas: empregados de multinacionais e ex-cooperativados.	Pontos de vista diferentes podem colaborar para entender o outro, ampliar a análise de situações, e servir como exemplo de equilíbrio em qualidade de vida no trabalho.

A diferença das pessoas está presente nos discursos organizacionais como concepção de diversidade, porém, em algumas empresas há associação com a diversidade primária, como na unidade da empresa de iniciativa privada espanhola e na liderança da empresa brasileira de transportes. As secundárias foram citadas pela unidade fabril brasileira, e pelos não líderes das empresas brasileira e espanhola de transportes. Como análise de discursos, percebe-se que na mesma empresa pode haver compreensões distintas pelos grupos pesquisados, por exemplo, na empresa de transporte espanhola em que os não líderes e o coordenador da diversidade apontam a pluralidade dos funcionários e a liderança foca no cliente.

As diversidades primárias apareceram em todos os discursos organizacionais, porém, algumas foram destacadas como a de idade, na unidade fabril brasileira e na empresa de transporte brasileira; e a de origem, na empresa espanhola de transportes e na unidade fabril. Essas diversidades foram classificadas como primárias quando associadas com aspectos visíveis, uma vez que, quando eram citadas como características psicossociais, o entendimento era de *background* cultural, que vem a ser a diversidade secundária mais citada nas organizações

deste estudo. Percebe-se, portanto, que as diferenças culturais são um foco de atenção dos atores organizacionais e que causam impactos nas interações pessoais.

Em todas as organizações apareceram comentários de ausência de preconceito e discriminação, o que pode revelar que não houve uma experiência sentida, quando dirigida ao entrevistado, ou não presenciada, quando esse ator não observou algum episódio de discriminação contra um colega de trabalho. Entretanto, a homofobia apareceu nas empresas brasileira e espanhola de transporte, e o preconceito de origem nas empresas brasileiras de transporte e da iniciativa privada. Outros temas como idade, negros, idiomas, experiência e posição profissional podem ser entendidos como específicos da cultura e do momento em que a empresa se insere, como, por exemplo, relacionado ao idioma catalão, espanhol e inglês na convivência das pessoas da empresa de transporte espanhola.

As identidades intraorganizacionais, como, por exemplo, o “pessoal do escritório” e o “pessoal da operação”, apareceram em todas as empresas estudadas, em que as diferenças limitam uma identificação dentro da organização, seja por região, departamento, origem e atividade profissional. Outras distinções apareceram na percepção de subculturas coexistentes no mesmo ambiente, seja por fusão, no caso da cooperativa, ou por realizar atividades com outras empresas por meio de consórcio. “Nós” e “eles”, portanto, pode carregar conotações valorativas em que um grupo se vê superior a outro, e que podem aparecer na interação cotidiana no ambiente organizacional.

Se por um lado, as diferenças culturais, a dependência e o abuso de privilégios podem causar dificuldades nas atividades do dia a dia; por outro, ter a diversidade no trabalho humaniza o ambiente, melhora o clima e possibilita a aprendizagem pela reflexão trazida por outros pontos de vista, o que gera união entre as pessoas na equipe.

Se esses ganhos e dificuldades foram referidos a ter a diversidade no trabalho, aponta-se, na próxima seção, quais os efeitos pessoais advindos da interação humana no ambiente organizacional, e também o papel das características pessoais nesse contexto, como pode ser visto no Quadro 33, a seguir:

Quadro 33 - Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização: comparação dos casos

	Efeitos da diversidade	Idiossincrasia nas interações
Tranvia	Esforço para empatizar com o cliente e lidar com a hostilidade como aspectos negativos. Como positivo, a aprendizagem.	Mapa mental pessoal, recursos psicológicos e cognitivos demandados nas interações humanas com diversidade, como o humor contra o preconceito.
EBT	Sobrecarga de responsabilidade, não poder contar com a colaboração do colega e o conflito entre gerações são alguns efeitos negativos. Aprendizagem e exercício da solidariedade, apareceram como positivos.	Mapa mental pessoal, recursos psicológicos e cognitivos demandados nas interações humanas com diversidade, por exemplo, empatia despertada ou a percepção de atuar preconceituosamente.
EFE- EC	Ter que provar competência e sentir-se rejeitado podem levar a sentimentos ruins e autoconsideração negativa. Como positivo, sentir-se valorizado pelo trabalho que realiza e ampliação de repertório pessoal.	O repertório pessoal de valores pode levar à mobilização ou passividade pessoal diante da diversidade.
EFE Fabril	Dobrar a atenção, ter mais paciência, a possibilidade de se sentir inferiorizado são alguns dos efeitos pessoais negativos. Experiência de vida mais rica ao aprender com outros, assim como ensiná-los foi mencionado como positivo.	Os valores mediam as ações pessoais como acolhimento ao estrangeiro, revisão de concepção sobre PcDs, e reações mais hostis diante de um episódio que desagradou o funcionário.
EFE- Espanha	Por ser um tema novo e presente na organização, uma profissional disse que sente nervosismo por não saber lidar com o tema. Outros apontamentos pessoais foram estresse, frustração e sentimento de submissão.	A convivência facilita entender e respeitar o outro, porém a idiossincrasia pessoal media o contato. Por exemplo, uma característica pessoal de não priorizar o lado humano na relação profissional pode acarretar em problemas ligados à diversidade.

De um lado, ter a diversidade no trabalho representou efeitos pessoais negativos, como esforço para entender o outro, lidar com hostilidade, demandar mais atenção, paciência e ter que provar competência. Esses levaram a autoconsideração negativa, como sentir-se rejeitado e sobrecarregado; e a sentimentos ruins como estresse, frustração e de submissão. Por outro lado, além de aspectos positivos para o trabalho comentados na categoria anterior, a diversidade traz como ganhos pessoais principalmente a aprendizagem que amplia o repertório pessoal. Outros ganhos foram poder ensinar, ser solidário e valorizado, mais além do reconhecimento profissional, o que se expande ao domínio pessoal da vida.

Como visto na análise de dados da segunda categoria e também desta, a diversidade afeta a interação humana nas organizações, mobilizando recursos psicológicos e cognitivos pessoais como resposta, o que, em sintonia com os ganhos pessoais pode ampliar o repertório pessoal

de aprendizagem, ou na perspectiva de dificuldades, perceber-se com atitudes preconceituosas.

Passa-se ao estudo comparativo do que se entende, nesta tese, como escopo da gestão da diversidade: o suporte e as ações organizacionais mostrados no Quadro 34, logo em seguida, e a microgestão de RH que poderá ser visto em sequência no Quadro 35.

Quadro 34 - Gestão da Diversidade: suporte organizacional e ações organizacionais na diversidade - comparação dos casos

	Suporte organizacional para a diversidade	Ações organizacionais na diversidade
Tranvia	Prosseguimento de ações idealizadas na primeira gestão, principalmente para PcD, e o pressuposto de que ao trabalhar com a diversidade externa, o funcionário a introjetará como valor.	Mediação com cliente externo e interno; Oficinas multiculturais para atendimento ao cidadão; Mapa da diversidade lembrança recorrente de ação para a inclusão de mulheres na condução de ônibus;
EBT	RH como área indicada para lidar com o tema na organização, apesar de uma percepção de um RH que terceiriza a responsabilidade em alguns momentos, mas fornece suporte em treinamento.	Adaptação de espaços, celebração da diversidade em datas comemorativas, e palestras para sensibilização de assuntos relacionados ao tema. Idealizando um guia para a diversidade, além de certificação do Selo da Diversidade.
EFE- EC	O código de ética contempla a não discriminação e um canal de comunicação para denúncia de algum comportamento hostil. O RH vem atuando no sentido de atender às demandas da admissão de PcDs e, agora, com a criação de um projeto para cuidar do tema.	Adaptações arquitetônicas, contatos com BPs para viabilizar ações para contratação de PcDs, ações para reflexão do tema e a preparação para viagens fora do país. Idealização de criação de grupo de gestores e de um mapeamento das diversidades.
EFE Fabril	O RH apontado como canal de acolhimento e o código de ética com canal de comunicação.	Adaptações arquitetônicas e recebimento de uma cartilha de orientação. Funcionários reconheceram, positivamente, a atuação da empresa em um episódio de assédio.
EFE- Espanha	O RH tornou-se, recentemente, parte do comitê de direção, valorizando sua posição e atuação. Por outro lado, não há consenso se a diversidade é entendida como um tema estratégico: para a Alta Liderança sim, mas a coordenadora da diversidade não entende como visto pela diretoria dessa forma.	Por meio da atuação de BP, o tema está sendo trabalhado em gestão de talento na aposta de mulheres ocupando cargos de liderança e na descentralização de poder em unidades regionais. Outras iniciativas para o atendimento legal estão em ritmo de atuação mais lento por envolver custos em um momento de crise econômica.

Como discurso organizacional, excetuando a empresa espanhola de transporte, o RH é entendido como a área organizacional que se responsabiliza pelo tema na organização. Entre as organizações estudadas, práticas de RH, como recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento dão suporte às ações organizacionais na diversidade, principalmente no *compliance* às leis de cotas. Um ponto em comum nas empresas brasileiras é a aposta recente ao tema, com a criação de coordenadorias de diversidade.

Por meio deste estudo, afere-se que cada empresa buscou agir em consonância com o entendimento do papel da diversidade no contexto organizacional atual. Para a empresa espanhola de transporte que foca a diversidade do cliente externo, com o pressuposto que o funcionário introjeta a diversidade como valor pessoal ao lidar com esse cliente, é compreensível que seja mencionada por várias vezes a ação da contratação de mulheres para conduzir ônibus, mesmo que ela fora realizada há muito tempo, pois as demais citadas visam atendimento ao usuário de transportes.

Nas empresas brasileiras, apareceram as adaptações arquitetônicas e atividades em um estágio inicial de maturidade de gestão, haja vista serem coordenadorias recentemente instituídas pela organização. Assim, palestras, cartilhas, ações de sensibilização e criação de grupos de gestores visam trazer o tema para discussão como primeiros passos no contexto da diversidade. Importante destacar que ações mais antigas e não mencionadas pelos entrevistados como pertencentes ao escopo da gestão da diversidade, como o trabalho realizado com funcionários dependentes químicos (EBT), e a preparação para viagens internacionais (EFE Brasil), poderiam servir de plataforma de aprendizagem organizacional e ponto de reflexão para as ações organizacionais incipientes que estão se realizando nesse cenário.

Passa-se, agora, para a microgestão de RH nas empresas estudadas, conforme pode ser visto no Quadro 35.

Quadro 35 - Gestão da Diversidade: microgestão de RH - Comparação dos casos

	Microgestão de RH	
	Gestão de Pessoas e Equipes	Sistema de Voz
Tranvia	Gestor é o ator mais requisitado, exigindo empatia como habilidade na interação humana com diversidade. As ações gerenciais são primadas pelo diálogo e sem tolerância a um episódio de preconceito.	Há idealização de fóruns como espaço de comunicação, pela fala da Alta Liderança. Foi reforçada a ideia de que a voz é um importante recurso em gestão para solução e antecipação de problema. O silêncio como sinal de hostilidade ou pouca abertura à diversidade. A escuta como competência do executivo, na leitura da Alta Gerência, assim como um recurso para a gestão, confirmado por líderes e não líderes.

continua

conclusão

EBT	<p>Gestor é o ator mais requisitado, exigindo empatia, isenção, busca de ser justo, e com abertura a opiniões divergentes como habilidades na interação humana com diversidade.</p> <p>As ações gerenciais são primadas pelo diálogo e sem tolerância a um episódio de Preconceito.</p>	<p>Há abertura à comunicação com o empregado e o entendimento de que a voz é um recurso para a gestão, para gerar confiança e estimular comportamentos desejados.</p> <p>Para a diversidade, o diálogo e a mediação como recursos em situação de conflito.</p> <p>O silêncio como efeito de impossibilidade de ação ou como sinal de dificuldade à aceitação.</p> <p>A escuta, também, apareceu como recurso de melhorias à gestão.</p>
EFE- EC	<p>Gestor como ator mais demandado no enredo da diversidade organizacional, atuando para compartilhar conhecimentos e integrar as idiossincrasias. Em caso de percepção de preconceito, o diálogo foi apontado como recurso em gestão.</p>	<p>A voz foi confirmada como recurso para a gestão de processos e de pessoas.</p> <p>No caso da diversidade, a voz pode ser usada tanto para melhorar um clima como, em um aspecto negativo, promover uma calúnia ou espalhar informações que possam desarmonizar ambientes de trabalho.</p> <p>O silêncio foi entendido como receio de ter sua ideia ou ação recusada.</p> <p>A escuta foi lembrada como recurso de seleção em questões éticas e o RH apontado como um canal de acolhimento.</p>
EFE Fabril	<p>Gestor como ator mais demandado, com atuações diferentes nos mesmos temas, o que revela uma leitura e gestão individualizada diante da diversidade, no exemplo do tratamento aos mais jovens.</p> <p>Em comum, a orientação para melhor atuação, respeitando e considerando a idiossincrasia de cada um da equipe.</p> <p>No caso de preconceito, o contato verbal foi o recurso para não velar e denunciar o episódio, amparado pelo código de ética, tendo o RH como parceiro do gestor.</p>	<p>A voz foi lembrada para colaboração no ambiente do trabalho e a não voz foi mencionada por não líder acerca de líderes que não se conversavam.</p> <p>Em outro momento, o grito como sinal de desrespeito.</p> <p>O silêncio como medo de revide, retaliação ou receio de comparação.</p> <p>A escuta como melhoria em gestão, também como condição para empregados com dificuldade de escutar a fala do líder.</p>
EFE- Espanha	<p>Gestor como ator mais solicitado, demandando dele flexibilidade na interação com pessoas para buscar equilíbrio na equipe.</p> <p>Em situação de preconceito, recorre-se à conversa como forma de lidar com o problema.</p>	<p>Há um canal de comunicação disponibilizado aos empregados, mas desconhecido por eles, incluindo a coordenadora da diversidade.</p> <p>A voz foi entendida como recurso em gestão, incluindo questões da diversidade, e também lembrada que pode dificultar quando idiossincrasias pessoais sobrecarregam o entendimento de informações.</p> <p>O silêncio foi mencionado como reação devida a uma dificuldade de comprovar uma denúncia, ou o receio de sofrer represália. Também entendido como recurso em gestão para evitar propagação de informações ou clima ruim de trabalho.</p> <p>O RH foi mencionado como alternativa de escuta na organização e também a figura do <i>ombudsperson</i> como agente de escuta, porém, sem especificar a interesse de qual público.</p>

O discurso das organizações estudadas alinha-se à ideia de que o gestor direto é o ator mais demandado no contexto da diversidade. Como habilidades essenciais desse gestor apareceram empatia, isenção, busca de ser justo, abertura a opiniões divergentes para compartilhar conhecimentos e integrar as idiossincrasias visando ao equilíbrio da equipe.

O diálogo foi citado como recurso, por todas as organizações, diante de um episódio de preconceito, reforçando-se o sistema de voz como ferramenta de gestão também em contexto de diversidade.

Em todas as organizações foi mencionada a abertura à comunicação com os empregados, todavia, nas empresas espanholas, não líderes, e até a coordenadora da diversidade de uma delas, expressaram desconhecimento de canais para isso.

A voz foi mencionada, em todas as empresas, como um importante recurso em gestão de processos e de pessoas, na solução e antecipação de problemas, pois gera confiança e estimula comportamentos desejados, melhorando o clima de trabalho. No entanto, pode, também, promover calúnias que possam desarmonizar ambientes de trabalho e, quando em forma de grito, ser um sinal de desrespeito.

O silêncio foi concebido como recurso em gestão no intuito de evitar propagar informações ou criar um clima ruim de trabalho. Recebeu, além disso, o entendimento de que é um sinal de hostilidade ou de pouca abertura à diversidade, como efeito da impossibilidade de agir, receio de ter sua ideia ou ação recusada, de receber represália, ou como dificuldade de comprovar uma denúncia.

A escuta apareceu como recurso à gestão em todas as empresas e como competência do executivo, na leitura da alta liderança da empresa espanhola de transportes. E esse recurso não implica somente a escuta do gerente, mas das pessoas envolvidas na interação humana na organização, incluindo, os não líderes. Na empresa de iniciativa privada, tanto no escritório central brasileiro quanto na espanhola, o RH foi lembrado como área de acolhida à voz dos funcionários. Nessa unidade espanhola foi comentado sobre *ombudsperson* como agente de escuta, porém, sem especificar a interesse de qual público, o que pode suscitar dúvidas de interpretações sobre a finalidade e o uso das informações ouvidas por esse ator.

Para completar o estudo de casos desta tese, passa-se ao Quadro 36 que apresenta os ganhos e os desafios organizacionais no contexto da diversidade.

Quadro 36 - Resultados organizacionais: comparação dos casos

	Ganhos organizacionais	Desafios organizacionais
Tranvia	Melhora e mitiga o risco à imagem organizacional, não só do cliente externo, percepção de tratamento igualitário e reconhecimento do esforço organizacional diante da diversidade.	Alinhamento da compreensão da concepção sobre diversidade, gerenciar a relação com terceirizados, manter as práticas mesmo com a pressão de redução de custos devido à crise econômica.
EBT	Reconhecimento dos esforços da organização diante da diversidade, somado à melhor imagem organizacional, percepção de justiça e melhor clima de trabalho.	Alinhar as atuações do RH para que a compreensão do tema da diversidade, por meio de fóruns de discussão para lidar com a resistência e a atuação da liderança para promover um ambiente de respeito à idiossincrasia, evitando o distanciamento do discurso da prática realizada e percebida pelos empregados.
EFE- EC	Por ser um ambiente multicultural, há vantagens em reter os talentos, ganhos em processos de inovação pela troca de experiências e conhecimentos, além do reconhecimento dos esforços da organização como espaço inclusivo.	<i>Compliance</i> no atendimento à lei de cotas e a produtividade desses profissionais são alguns dos desafios que devem ter uma plataforma de consenso sobre o tema e a importância da diversidade na organização. Outros riscos podem advir de um discurso desvinculado da prática e da não inclusão como valor organizacional.
EFE Fabril	O conflito pode ser positivo quando revela sombras da dinâmica organizacional. Houve reconhecimento pelos esforços organizacionais no tema e o entendimento de que a diversidade amplia o conhecimento do grupo	O relacionamento entre níveis hierárquicos, incluindo os terceirizados, as exigências do trabalho em equipe multicultural e a resistência de algumas pessoas são alguns desafios apontados pelos respondentes que a empresa deveria mobilizar esforços para solucioná-los.
EFE- Espanha	A diversidade parece trazer melhor análise à gestão, além de melhor imagem para o empregado e a ideia de que possibilita encontrar talentos em uma equipe diversificada.	Dificuldades no jogo de negócios, advindas de contextos culturais e legais do Brasil, foram retratadas como desafios para essa unidade. A visão de custo das ações pode comprometer a viabilidade de um programa em tempos de crise econômica, assim como, parece haver a necessidade de um especialista no tema que oriente pessoas na organização.

Como discurso comum nos casos estudados, há ganho organizacional pela melhor imagem da empresa feita pelos empregados como um espaço inclusivo. Isso é obtido, entre outros, pelo reconhecimento de que há um esforço em promover o tratamento igualitário, pelas ações realizadas nesse contexto que visam trazer justiça, o que possibilita reter e encontrar talentos e ainda melhorar o clima de trabalho.

A diversidade, também, é entendida como ganho organizacional por ampliar o conhecimento do grupo e, por meio de troca de experiências, incrementar processos de inovação. Mesmo quando entendida como conflito, revela sombras da dinâmica organizacional que, se administradas, podem se reverter como vantagens para a empresa.

Nas empresas brasileira e espanhola de transporte público e no escritório central brasileiro da empresa privada foi citada a importância de haver um consenso sobre a concepção da diversidade como plataforma de gestão da diversidade e a importância do tema para a organização, alinhando-as às atuações organizacionais.

A resistência da liderança, assim como o preparo dela, para promover um ambiente de respeito à idiossincrasia, apareceram como desafios às organizações, sugerindo a realização de fóruns de discussão como uma alternativa de ação que incluía a voz de todas as pessoas da organização.

Outro desafio emergente é o do discurso vazio, em que há distanciamento da prática percebida pelos atores organizacionais e o texto propagado pelos corredores, informativos e eventos da empresa.

Em face da crise econômica na Europa, ambas as empresas espanholas destacaram que as ações da diversidade podem sofrer cortes por representarem custo.

Como específico da unidade espanhola da empresa privada, lidar com os distintos contextos culturais e legais do Brasil dificultam o jogo de negócios entre esses países.

Outros pontos mereceram destaques como a gestão do relacionamento de diferentes *backgrounds* culturais e níveis hierárquicos, incluindo funcionários terceirizados, o *compliance* no atendimento à lei de cotas e à produtividade desses profissionais e a necessidade de uma pessoa de referência em diversidade para que oriente pessoas na organização.

Para compreender como esses dados alinham-se como resultados desta pesquisa, passa-se, ao último capítulo desta tese, em que se apresentam a discussão de resultados, conclusões finais e sugestões de pesquisas futuras.

7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Diálogo dos objetivos com os achados de pesquisa

Nesta tese, buscou-se estudar como as organizações brasileiras e espanholas atuam em contexto de diversidade humana, em especial analisando se a microgestão de RH e o sistema de voz aos empregados são considerados componentes de relevância na gestão dessa diversidade. Para isso, foram propostos alguns objetivos de pesquisa que são, neste momento, retomados para o diálogo com os achados desta investigação.

Como primeiro objetivo específico buscou-se analisar como a percepção da diversidade modela as ações na organização. Pareceu clara a importância de acordar e comunicar uma concepção de diversidade na organização, pois podem existir várias interpretações. A diversidade foi compreendida pelos entrevistados como diferença entre pessoas, porém, dentro da mesma organização ela teve concepções distintas, ora sendo identificada, apenas, como diversidade primária, ora em conjunto com as secundárias.

Como exemplos, citam-se a EBT e a EFE Brasil, em que a Alta Liderança, mesmo reconhecendo haver outras, apostam nas diversidades primárias, enquanto para os não líderes, entende-se, como diversidade, também as secundárias. Isso revela um campo nebuloso para desenhar ações e sustentar práticas organizacionais dirigidas aos funcionários, que podem não reconhecer esse esforço organizacional e nem se sentirem atendidos em suas necessidades.

As ações organizacionais na diversidade das empresas estudadas são dirigidas à diversidade primária, principalmente aquelas oriundas do contexto externo que são condicionadas por *compliance*, como a lei de cotas para PcDs e de igualdade de gênero, em alinhamento ao entendimento de Golembiewski (1995) acerca do segundo estágio da gestão da diversidade. Essa gestão das diversidades primárias parece estar repousada sob uma leitura sociológica de atendimento a coletivos, principalmente na idealização de programas e políticas, o que pode trazer um resultado satisfatório se feito com base em estudos sólidos e não estereotipados ou do senso comum. Na idealização dessas ações, as empresas não consideraram os ganhos e desafios que a diversidade representa, tanto na esfera pessoal, como na do trabalho, como mostraram os achados de pesquisa. Contudo, como visto na categoria de interações pessoais, existem traços individuais presentes na dinâmica cotidiana, que são observados e conjugados

na vivência em grupo, campo do gestor direto, tornando a microgestão de RH uma indicação de atenção. Entretanto, parece paradoxal programas de diversidade voltados prioritariamente para a dimensão primária, mas compreensível pelo entendimento da visibilidade social e midiática que pode resultar em melhor imagem, mais que um melhor ambiente de trabalho. Em síntese, as organizações percebem a diversidade primária e secundária, porém, orientaram seus esforços, apenas, para a primeira.

A idiosincrasia e os efeitos pessoais, nesse contexto, tornam-se temas de interesse para o estudo da gestão da diversidade, em especial, porque as pessoas podem reagir e se comportarem de distintas maneiras em grupos de trabalho, afetando a gestão de pessoas e o clima laboral. Tal leitura reveste-se de importância pela consonância com a visão de Thomas Jr. (2003) da diversidade como semelhanças e diferenças, no entendimento de que a semelhança facilita a coesão grupal e a diferença, se respeitada, especifica o grupo.

Apareceram poucos relatos de preconceito, porém, a discriminação velada pode estar oculta nas identidades organizacionais que podem legitimar episódios em que um grupo é visto como superior ao outro. Em todas as organizações apareceram identificações intraorganizacionais que traziam as concepções de “nós” e “eles”, em alinhamento teórico a Alvesson (2002) e Jenkins (2008), revelando a negociação e transação de identidades. Assim, ater-se às identidades intraorganizacionais pode ser um caminho para desvelar episódios de preconceito e discriminação. Como Jenkins (2008) argumenta, a organização é um espaço privilegiado por abrigar tanto a identidade definida, como a adquirida, e retomando Allport (1979), as identificações que diferenciam um grupo de outro podem ser revistos na familiaridade e conhecimento de outros coletivos, por meio de contatos significativos, e mesmo atuar para redução do preconceito.

A título de ilustração, na EFE Fabril, as identificações entre as unidades internacionais “nós, brasileiros, os flexíveis” e “eles, franceses, rigorosos”; nacionais “nós, o primo pobre” e “eles, o primo rico”; e na intraorganizacional, a divisão entre as hierarquias em alusão às castas da Índia: *dalits* e *brahmas*.

Como motivadores organizacionais para ações na diversidade e a atuação da área responsável por elas, interesse do segundo objetivo específico de pesquisa, apurou-se que eles podem ser fatores condicionantes, em que há imposição da entrada da diversidade na organização, como

mobilizadores para ações voluntárias da organização para essa entrada, pela leitura de Yang (2005), que se confirmaram com os dados obtidos e a análise subsequente.

Como fator condicionante comum das empresas está o atendimento às leis que imputam a diversidade na organização, impondo a admissão de empregados para cumprimento das cotas. Esse fato pode exemplificar também a entrada de aspectos culturais que a empresa não almejava em sua gestão de pessoas, podendo ser entendido como fator condicionante por ser reflexo em que essa organização se insere. A mídia é entendida tanto como condicionante, na possibilidade de veicular opiniões negativas sobre a empresa, como também fator motivador, no caso da empresa de transporte brasileira, ao informar sobre determinados coletivos, mobilizando ações voluntárias como resposta às demandas dos funcionários. Outro fator motivador são as mudanças culturais que estimulam a adaptação das empresas a um novo contexto com a intenção de obter vantagem no jogo de negócios, como o perfil dos jovens com novos valores sociais e que demandam um novo relacionamento entre as pessoas.

Tem-se, excetuando a empresa espanhola de transportes, que o RH é entendido como a área que deve ser a principal responsável pelo tema na organização, sendo que as empresas brasileiras reservaram atenção recente ao criarem uma coordenadoria da diversidade, o que revela ser um tema emergente nessa área, em fase de institucionalização. Como ações organizacionais comuns estão as voltadas à contratação de pessoas com deficiência, iniciativas para mapear a diversidade e outras para sensibilização do tema com o público interno e, no caso da empresa espanhola de transporte, para o atendimento do usuário.

Parece que as empresas estudadas não valorizaram ou não perceberam os ganhos de ter a diversidade, no trabalho e na dimensão pessoal, como apontaram os achados de pesquisa, pois a mobilização se deu para as diversidades primárias devido à pressão de imagem ou *compliance* legal, como indica a abordagem institucional (Yang, 2005). Nessa compreensão, o sistema de voz aos funcionários poderia ser uma porta de acesso a essas informações, escopo do terceiro objetivo de pesquisa.

O terceiro objetivo específico da pesquisa buscou verificar como as ações na diversidade incorporam o sistema de voz dos empregados e constatou-se que, apesar da abertura organizacional à comunicação em todas as empresas, somente a de iniciativa privada disponibiliza um canal de ouvidoria para o empregado que queira relatar algum episódio de

preconceito ou tangente à ética organizacional. Tal fato é consoante às contribuições de Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) e, principalmente, às de Marchington (2010) acerca de voz direcionada à dimensão pessoal, nesse caso para tratamento justo, e não somente melhorias em gestão. Interessante observar que alguns entrevistados informaram não saber dessa possibilidade, o que pode enfraquecer um esforço organizacional em conhecer a opinião dos funcionários. Retoma-se a importância da voz para Gottfredson (1992) ao estabelecer como um princípio da gestão da diversidade solicitar *feedbacks* positivos e negativos acerca das ações na diversidade.

Verificar como o sistema de voz dos empregados interfere nas ações para a diversidade foi o quarto objetivo de pesquisa e tanto líderes quanto não líderes mencionaram a abertura para o diálogo existente nas organizações estudadas. Além da afirmação dos líderes para a não tolerância à discriminação e ao preconceito, a voz do liderado e a voz e escuta do gestor foi destacada como parte da atuação gerencial para lidar com esses casos. Por sua vez, os liderados, também, expressaram liberdade de conversar com seu superior direto nesses episódios.

Ilustra-se com o caso da EFE- Espanha, em que a voz também foi confirmada, por líderes e não líderes, como veículo para gestão com o intuito de clarear informações e nos processos de *feedback* com o escritório central brasileiro. Ainda, nesse contexto, observou-se a possibilidade de BPs (*business partner*) atuarem como interface entre a voz (ou o silêncio) de outras unidades corporativas, tendo o cuidado de não atuarem como rádio corredor, o que levaria a descrédito não só a mensagem, como o mensageiro e as ações organizacionais.

Em síntese, a voz foi mencionada, por líderes e não líderes, como recurso para melhorias na gestão de pessoas, por estimular a confiança e propiciar melhor clima de trabalho, o que corrobora as proposições de Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) e Marchington (2010), novamente.

Antes de passar para a análise sobre a escuta, é importante reter-se no silêncio como elemento do sistema de voz, como preconizam Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009). Observe-se, no caso da empresa brasileira de transportes, apesar de discursos em entrevistas sobre aceitação de diferença em suas equipes, da ausência de discriminação e da transparência de processos, que é o dia a dia que pode manifestar o que não é visível e audível, pois pode

chocar interesses organizacionais, mas, por vezes, podem ser particulares, se determinada pessoa tiver autoridade para fazer calar. Entretanto, o silêncio pode ser a resposta de um indivíduo menos assertivo, ou de perfil psicológico que prefere não se pronunciar movido por outros interesses contextuais. Para isso, relembre-se Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) acerca das idiossincrasias dos empregados no intuito de evitar estereótipos de gerentes como exploradores de trabalhadores, retomando também Alvesson (2002) e Legge (1995) de que os empregados não são sujeitos passíveis na organização. De qualquer forma, o silêncio, assim como a voz, pode ser um sinal e um recurso para a gestão de pessoas, incluindo o que dela se aplica à gestão da diversidade humana nas organizações.

O quinto objetivo específico visa compreender se a escuta é entendida como sistema de voz nas organizações. A escuta foi fortemente recomendada pela alta liderança da empresa espanhola de transportes e pela empresa francesa, lembrada por gestores da EFE Fabril e Espanha como condição em gestão de pessoas e de equipes, e muitos não líderes perceberam seus gestores como ouvintes nas empresas Tranvia e EFE Fabril. O RH foi entendido como escuta pela EFE Brasil e Espanha, porém, alguns líderes da EBT não viram essa área como receptiva nesse tema.

Emergem dois pontos de análise e de atenção:

- (1) uma provável sobrecarga ao gestor direto, com solicitações para as quais ele talvez vá fazer o papel de solucionador, ou de intermediário, encaminhado o problema a outra instância. Todavia, isso está em consonância às proposições de Ulrich (2001) sobre o gestor responsável pelo RH de sua equipe; e segundo Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) como atenção do gestor à voz dos liderados para entendimento de problemas na equipe e no trabalho e
- (2) observado, no caso da unidade espanhola de energia, que há um canal de comunicação, mas as pessoas não sabem, provavelmente porque a empresa não o divulga com eficiência.

Para ocorrer o diálogo são necessárias vozes e escutas. O silêncio pode temperar a conversa, como um tempo para reflexão, mas também ser como convite para que o outro perceba alguma dificuldade de expressão, como lembra Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) acerca da importância do silêncio na gestão de pessoas. Assim, como componente da

microgestão de pessoas e como parte do sistema de voz, a escuta faz também parte do escopo do diálogo entre pessoas na organização.

Com base nos achados de pesquisa, propõe-se, então, acrescentar à análise do sistema de voz, a escuta como componente da comunicação entre as pessoas nas organizações para que haja conversa, e não apenas um monólogo compartilhado. Entende-se que a escuta é um recurso em gestão de pessoas e também em gestão da diversidade, assim como o silêncio pode ser um sinal de uma informação ocultada, mas também um intento de reflexão (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009). Tal assertiva pode ser ilustrada com a fala da Alta Liderança da Tranvia:

Eu, a cada mês, eu faço um café da manhã no trabalho com 15 pessoas diferentes que durante duas horas podem me perguntar qualquer coisa do futuro, do passado. Pensa, por exemplo, que é uma das coisas que eles fazem, na ordem de 200 pessoas tem a oportunidade de estarem sentados comigo, expressar e opinar sobre qualquer coisa. É claro, eu digo que é um dos papéis que você tem que ter como diretor geral, é escutar, tentar entender, e não estar na defensiva por qualquer coisa, dizer “não, isso não se pode fazer”. Olhar e escutar, observar e escutar, porque provavelmente vão te dar muitas informações para melhorar a gestão da companhia (Alta Liderança, Tranvia)

O sexto e último objetivo específico de pesquisa propôs analisar se o gestor direto é o ator mais requisitado e quais as ações gerenciais na diversidade. Esse ator foi confirmado como mais requisitado por lidar frequentemente com a diversidade o que demanda dele habilidades gerenciais específicas como respeito às diferenças, empatia, isenção de projeções pessoais em julgamento, abertura à diferença de opiniões e visões, busca de ser justo, tendo flexibilidade na interação com pessoas, visando compartilhar conhecimentos e integrar as idiossincrasias. Esses achados desta pesquisa corroboram o entendimento de Foster (2005 p.9), de que o gestor direto deve adaptar seu estilo pessoal de supervisão de acordo com a personalidade do empregado para obter o melhor dele; e reconhecer que as pessoas têm um amplo espectro de diferenças e interesses e necessidades que precisam ser gerenciadas. Confirma-se, assim, a categoria Interações pessoais em ambiente da diversidade, proposta nesta tese, como de interesse em gestão da diversidade.

O diálogo foi entendido como o principal recurso em gerir pessoas em contexto de diversidade, o que, em face do exposto anteriormente nos objetivos precedentes, aponta para a confirmação do objetivo principal de pesquisa desta tese que será comentado a seguir.

Atendidos os seis objetivos específicos, retoma-se que o objetivo principal da pesquisa é analisar se a microgestão de RH, entendida como a gestão de pessoas e de equipes com um sistema organizacional de voz, é componente da gestão da diversidade nas organizações. Confirmou-se que o gestor direto é a função organizacional mais solicitada no contexto da diversidade, demandando habilidades específicas de abertura a opiniões divergentes e respeito à idiossincrasia dos membros da equipe, sendo que eles próprios citaram o diálogo como componente de gestão de pessoas, fato também demandado pelos não líderes.

O sistema de voz parece indicado para uma melhor gestão da diversidade pelo atendimento aos quarto e quinto objetivos específicos e em consonância teórica com os princípios estabelecidos por Gottfredson (1992), alinhado com a microgestão de RH (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010), que revela o destaque do papel do gestor direto tem ao trabalhar com grupos e indivíduos (FOSTER, 2005), cujo relacionamento ocorre no contato com as idiossincrasias e identidades percebidas na interação humana.

Assim, por meio da voz (BRINSFIELD; EDWARDS; GREENBERG, 2009) e de sistemas que dinamizem seu uso (MARCHIGNTON, 2010), os trabalhadores, na perspectiva de inclusão de todos (THOMAS JR., 2003), podem informar e solicitar *feedbacks* ao seu gestor e à área que cuida da diversidade, acerca da efetividade da gestão da diversidade em dada organização.

Allport (1979, p. 484) conclui que mais que ter conhecimento sobre aspectos culturais de grupos minoritários, deve-se ter contato familiarizado com ele. Isso vai ao encontro da importância da microgestão de RH, ou seja, das equipes e da função do gestor direto em sintonizar o respeito às idiossincrasias das pessoas que trabalham nesse grupo, que tem a voz e a escuta como um recurso, e o silêncio como um sinal, em gestão de pessoas.

Entende-se, assim, que a microgestão de RH é componente fundamental da gestão da diversidade nas organizações pelo destaque encontrado pela pesquisa acerca da atuação do gestor de pessoas e equipes, sendo a voz um recurso nesse contexto, tal como o silêncio e a escuta fazem parte desse sistema de voz e da competência gerencial.

7.2 Conclusões

Não se entende, nesta tese, gestão da diversidade como sinônimo de microgestão de pessoas. Ela, também, não se resume a programas para atendimento legal, ou que tentam valorizar especificidades de uma categoria, ou uma política ética de não discriminação expressa em discursos de inclusão de minorias. Neste trabalho, entende-se a gestão da diversidade como a criação de um espaço organizacional inclusivo às diferenças dos trabalhadores, orientado por políticas ancoradas para o respeito às idiossincrasias e identidades humanas, suportada por um sistema de voz e de escuta às pessoas na organização como um campo de diálogo a todas as pessoas da empresa.

Reforce-se, nessa concepção, que a gestão da diversidade não acontece somente com orientações macropolíticas para a gestão de pessoas identificadas como diferentes e, sim, no dia a dia, com a atuação de trabalhadores, líderes e não líderes, que interagem em um espaço social com cultura e valores próprios, destacando-se o papel do gestor de pessoas e equipes com um sistema de voz e de escuta que permita o diálogo entre pessoas e com respeito às idiossincrasias.

Os subsistemas de RH, notadamente as ações de formação, capacitação, treinamento, educação corporativa, poderão contribuir na gestão da diversidade ao colaborar para o sentido sobre o tema e sua importância na gestão da organização. Outros, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e carreira, demandam atenção especial como alinhamento estratégico das ações de RH, das diretrizes organizacionais e da diversidade como valor que perpassa essas práticas. Portanto, entende-se que o RH deve capitanear essa discussão, alinhado aos valores organizacionais, em parceria com a Alta Liderança, sob uma visão estratégica e de parceria com a empresa.

Pode-se, também, lançar que o sistema de voz não deve se restringir, apenas, à microgestão de RH, mas que faça parte de uma política e estrutura corporativa, para não vinculá-la, apenas, à competência gerencial, ampliando-a a organizacional. Nesse ponto, o código de ética e um canal de comunicação disponibilizado é um instrumento válido, mas por si, não garante a expressão do pensamento de todas as pessoas. Deve-se, incluir, então, um sistema que permita a todas as pessoas expressarem seus pontos de vista (tidos como ganhos da diversidade), mas sem o receio de represálias, que daria origem ao silêncio.

A diversidade secundária apareceu como a mais impactante na gestão de pessoas nas empresas estudadas, porém, o paradoxo parece residir na insistência das empresas em focar as categorias primárias, talvez por serem elas de mais fácil manipulação e comunicação social. Por meio de informações de qual forma se atende determinado público, através de traços culturais e, por vezes, de estereotipia, a comunicação em massa pode atingir seu objetivo, na leitura dos idealizadores e condutores de ações para a diversidade. Contudo, como visto nesta tese, é o gestor direto o mais solicitado nesse contexto da diversidade, o que pode levar o RH a entender que deve educá-lo para lidar com a diversidade, mas também refletir o que dever ser de conteúdo de aprendizagem e ensino. Esses esforços macropolíticos, geralmente, direcionados ao atendimento de diversidade primária, pela visibilidade social, pela mídia, por certificados para reconhecimento organizacional, podem ser um risco de discurso vazio, pois a diversidade que mais impacta na integração do dia a dia da empresa é a diversidade secundária, que, por sua vez, é percebida com a frequência das interações humanas e, em geral, em equipes de trabalho. Assim, o programa de gestão da diversidade que não cubra a microgestão de RH, pode desperdiçar investimentos organizacionais em algo que não trará melhorias no ambiente de trabalho, apenas, quando muito, em melhor imagem organizacional.

7.3 Limitações de estudo

O fato das empresas brasileiras estarem em estágio inicial de um programa de gestão da diversidade pode representar dificuldade de apurar os resultados organizacionais das ações nesse contexto, porém, este estudo buscou, também, entender como a percepção da diversidade modela as ações, mesmo que incipientes, e que trazem resultados.

Esta pesquisa foi realizada em grandes empresas, com mais de 5 mil funcionários, o que representa um reporte rico, mas por outro lado, estudos com pequenas e médias empresas, também, seriam de interesse acadêmico e prático, como alerta a Comissão Europeia (2008) acerca dos benefícios e das perspectivas sobre a diversidade em empresas desse porte.

7.4 Estudos futuros

Sugere-se que outras pesquisas invistam no tema da diversidade, voz e escuta nas organizações. Com base nos achados desta pesquisa e por não fazer parte do escopo desta tese, recomenda-se dirigir esforços de investigação com o intuito de:

- Aprofundar como as idiossincrasias impactam na gestão da diversidade, verificando se a gestão de personalidades ou das individualidades é o tema mais sensível da diversidade nas organizações, pois nesta pesquisa emergiu como uma categoria aberta, necessitando, portanto, uma investigação científica estruturada;
- Verificar se a regulação identitária modela compreensões dos funcionários sobre a diversidade e se há uma manipulação organizacional para acomodação de conflitos;
- Estudar como a aprendizagem organizacional, por meio de grupos, pode incrementar a gestão da diversidade;
- Aprofundar o estudo das identidades intraorganizacionais como espaços de preconceito e discriminação velados que podem comprometer esforços organizacionais para a gestão da diversidade;
- Investigar se ações em diversidade com o foco no indivíduo, como propõe Gottfredson (1992), podem reforçar a desigualdade social, evidenciada por estatísticas oficiais, na alegação de não privilegiar grupos; e
- Aprofundar o papel da escuta e o sistema de voz como capacidade organizacional para a inclusão de pessoas.

7.5 Contribuições da pesquisa

A principal contribuição desta tese se entende pela confirmação de que os gestores diretos são os atores mais requisitados em gestão da diversidade e que se as ações organizacionais na diversidade não englobarem a microgestão de RH como parte de seu programa, corre-se o risco de focar somente diversidades primárias como já vem sendo feito, possibilitando que episódios de preconceito, discriminação e sentimento de injustiça organizacional possam prejudicar o clima de trabalho e a produtividade, a retenção de talentos, a gestão de conhecimento, o comprometimento e a vinculação de funcionários à organização, como apontaram os desafios mencionados nos casos.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ACEVEDO, Claudia; NOHARA, Jouliana Jordana. Interpretações sobre os Retratos dos Afro-descendentes na Mídia de Massa. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, 2008, p. 119-146. SciELO Brasil. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12nspe/a06v12ns.pdf>.

AGARS, Mark D.; KOTTKE, Janet L. *Models and Practice of diversity management: a historical review and presentation of a new integration theory*. In: STOCKDALE, Margaret S.; FAYE, J. Crosby. **The Psychology and management of workplace diversity**. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing, 2006. p. 55-77

ALLPORT, Gordon W. **The nature of prejudice**. 25th Anniversary Edition. Massachusetts: Perseus Books, 1979.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE Revista de Administração de Empresas**, 44(3), 20-29, 2004. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:A+crítica+da+gestão+da+d+iversidade+nas+organizações#0>.

ALVESSON, Mats. *Identity regulation as Organizational control: producing the appropriate individual*. **Journal of Management Studies**, n. 39, vol.5, 2002, p. 620-644.

ASHFORD, S. J.; SUTCLIFFE, K. M.; CHRISTIANSON, M. K. *Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations*. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa S. **Voice and silence in organizations** (p. 175-202). Bingley UK: Emerald Group Publishing, 2009.

BABER, H.E. **The multicultural mystique: the liberal case against diversity**. New York: Prometheus Book, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BOLMAN, Lee G; DEAL, Terrence. **Reframing Organizations Artistry, Choice, and Leadership**. California: Jossey-Bass, 1991.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and Human Resource Management**. London: Palgrave MacMillan Publisher, 2011.

BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick. *Scope, Analysis and Significance. In: The Oxford Handbook of Human Resource Management*. United Kingdom: Oxford University Press, 2010.

BOWEN, Frances; BLACKMON, Kate. *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417. September 2003.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Decreto nº 3298/1999**. Disponível em: <<http://www.cedipod.org.br/dec3298.htm>>. Acesso em: 14 de outubro de 2007.

_____. _____. **Lei nº 8213/1991**. Disponível em: <<http://www.cedipod.org.br/dec3298.htm>>. Acesso em: 14 de outubro de 2007.

BRINSFIELD, Chad; EDWARDS, Marissa; GREENBERG, Jerald. *Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa. Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing. 2009, p. 3-33

BRUNSTEIN, Janette; COELHO JR., Pedro Jaime (2006). Gênero e Diversidade: "o jeitinho" da construção social da carreira da mulher executiva atuante em universo profissional de predomínio masculino. **ENEO Encontro de Estudos Organizacionais, 4.** - Porto Alegre/RS, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eneo/2006/dwn/eneo2006-346-resumo.html>.

BRYMAN, A. *Social Research Methods*. 3rd. ed. United States: Oxford University Press, 2008.

BUYL, Tine; BOONE, Christophe; HENDRIKS, Walter; MATTHYSSENS, Paul. *Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics. Journal of Management Studies*, 2011, 48(1), 151-177. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00932.x.

CAMBRIDGE Dictionary On Line. Disponível em: < <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2013.

CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, 2010, 11(3 Maio/junho), 71-99.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; TOLEDO, Isadora D'Ávila; NEPOMUCENO, Maristela Ferri; SUZANO, Janayna de Cassia; ALMEIDA, Luciana Alves. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **RAE Revista de Administração de Empresas**, 2010, 50, v 3 julho/setembro, 264-275. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n3/03.pdf>.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Antonio Luis. A Inserção de Pessoas com Deficiência em Empresas Brasileiras: uma Dimensão Específica da Diversidade nas

Organizações. **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 31. 2007, 1-16.

_____; _____. Construção e Validação de Instrumentos de Avaliação da Gestão da Diversidade: a Inserção no Trabalho de Pessoas com Deficiência. **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006, 1-16. Disponível em: http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=6164.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE Revista de Administração de Empresas**, 2010. vol. 9, n11. Disponível em: <http://www.doaj.org/doaj?func=abstract&id=546482>.

CASTILLO, Miguel Angel Sastre. *La gestion de la diversidad en la empresa*. **Revista do Instituto Tecnológico Autónomo de México**, Set-Nov, n. 11, Año 3, 2005. Disponível em: <<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Igualdad en empresa.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2006.

CAVAZOTTE, Flavia Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa; MIRANDA, Liliana Carneiro. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração da USP**, 2010, 45(1 jan/fev/mar 2010), 70-83. Disponível em: http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072010000100006&script=sci_arttext.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini – 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOKE, Fang Lee.; SAINI, Debi. *Diversity management in India: A study of organizations in different ownership forms and industrial sectors*. **Human Resource Management**, 2010, 49(3), 477- 500.

COSTA, Eduardo Alves da. No caminho, com Maiakóvski. Poesia Reunida. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

COX, Taylor. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

_____. *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity*. San Francisco, United States of America: Jossey-Bass, 2001.

CROCHÍK, José Leon. **Preconceito, indivíduo e cultura**. São Paulo: Robe, 1997.

DADFAR, Hossein; GUSTAVSSON, Peter. *Competition by effective management of cultural diversity: the case of international construction projects*. **International Studies of Management & Organization**, 1992, 22(4), 81–92. JSTOR. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40397227>.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. *Toward a model of organizations as interpretation systems*. **The Academy of Management Review**, vol. 9, n. 2, 1984, p. 284-195

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. ***Handbook of Qualitative Research***. California: Sage Publications, 1994.

_____; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Reimpressão. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Dicionário eletrônico Aulete. Disponível em: <<http://aulete.uol.com.br/>>. Acesso em: 20 de abril de 2013.

DICK, Penny. *Resistance to diversity initiatives*. In: ***Identity politics at work: resisting gender, gendering resistance***. Robyn Thomas, Albert J. Mills & Jean Helms Mills, New York: Routledge, 2004.

DIETZ, J ; PETERSEN, L.. *Diversity Management*. In: G. Stahl, & I. Björkman, ***Handbook of research in International Human Resource Management***, p. 223-243. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

DYNE, L. V.; ELLIS, J. B. *Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: predictions based on communication competence theory*. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa. ***Voice and silence in organizations***. Bingley UK: Emerald Group Publishing, 2009, p. 37-62

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

EDWARDS, Marissa; GREENBERG, Jerald. *Sounding off on voice and silence*. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa. ***Voice and silence in organizations***. Bingley UK: Emerald Group Publishing. 2009, p. 275-292

EINSENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, 1989, vol. 14, n. 4, p. 532-550.

ELY, Robin; THOMAS, David A. *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*. **Administrative Science Quarterly**, 2001, 46(2), 229.

ESPAÑA. Gobierno de España. Ministerio de la Igualdad. **Ley Orgánica 3/2007**. Disponível em: <<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>>. Acesso em: 14 de junho de 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE Revista de Administração de Empresas**, 2000, 40(3), 18-25. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1551/155118204002.pdf>.

FOSTER, Carley. *Easy to say, difficult to do: diversity management in retail*. **Human Resource Management Journal**, 2005, 15(3), 4–17, Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00150.x/abstract>.

FRANÇA, Carine Bastos; LOURENÇO, Paulo Renato. *Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal*. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, 2010, 11(3 maio/junho), 130-158, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000300008&script=sci_arttext.

GOLEMBIEWSKI, Robert T. *Managing Diversity in Organizations*. United States of America: the University of Alabama Press, 1995.

GÓMES, Ángel & HUICI, Carmen. Valores e redução do preconceito. In: **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: editora Senac, 2006.

GOTTFREDSON, Linda S. *Dilemmas in developing diversity programs*. In: JACKSON, Susan E. and associates. *Diversity in the Workplace: human resources initiatives*. New York: The Guilford Press, 1992.

GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa. *Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing, 2009.

GUBA, Egon G; LINCOLN, Yvonna S. *Competing Paradigms in Qualitative Research*. In: **Handbook of Qualitative Research**. DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. California: Sage Publications, 1994.

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomaz. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração** 2004, CD-ROM.

_____; _____. CARVALHO, Sueli Galego. Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. **ENEO Encontro de Estudos Organizaionais** 2004. CD- ROM

_____; NASSIF, Fernanda Jorge; NASSIF, Vania Maria Jorge; CARVALHO, Vania Amorim Café; BIDO, Diógenes de Souza. Diversidade na liderança: há diferença em gênero? **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 29., 2005, (Setembro), 1-14. Disponível em: http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=695.

_____; PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. Quem são mais favoráveis às concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade: os Homens ou as Mulheres? **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 33., 2009, 1-16.

_____.; QUEIROZ, Ricardo Campelo. O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006, XXX, 1-17.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (orgs). São Paulo: Atlas, 2009., p. 260-288, v.2

HARRISON, David A; PRICE, Kenneth; GAVIN, Joanne; FLOREY, Anna T. *Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning*. **Academy of Management Journal**, v. 45, 2002.

HAYS-THOMAS, Rosemary. *Why Now? The contemporary focus on managing diversity*. In: STOCKDALE, Margaret S.; FAYE J. Crosby. **The Psychology and management of workplace diversity**. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing Ltda, 2006. p. 3-30

HIRSCHMAN, Albert O. *Exit, voice and loyalty*. Massachusetts: Harvard University Press, 1970.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis; SARAIVA, Luis Alex Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. (2010). Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 2010, v. 14, set/out 2 890-906. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a08.pdf>.

_____. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. **ENANPAD Encontro Nacional da ANPAD**, 31.2007. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

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

_____. Stepping into the future: guidelines for action. In: JACKSON, Susan E. and associates. *Diversity in the Workplace: human resources initiatives*. New York: The Guilford Press, 1992.

JENKINS, Richard. **Social Identity**. Great Britain: Routledge, 2008.

JOIA, Luiz Antonio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão Vieira; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 123- 149

KAMENOU, Nicolina; FEARFULL, Anne. (2006). *Ethnic minority women: a lost voice in HRM*. **Human Resource Management Journal**, 2006, v. 16, 154-172.

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Perseus Books Group, 1993.

KARREMAN, Dan; ALVESSON, Mats. *Making newsmakers: conversational identity at work*. **Organizational Studies Journal**, vol. 22, p.59-89, 2001.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. Trad. Helena Mendes Rotundo, **revisão técnica José Roberto Malufe**. São Paulo: EPU, 1980.

KIRTON, Gill; GREENE, Anne-marie. *The dynamics of managing diversity: a critical approach*. New York: Elsevier, 2010.

KOSSEK, Ellen Ernst; PICHLER, Shaun. *EEO and the Management of Diversity*. In: **The Oxford Book of Human Resource Management**. BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick. New York: Oxford University Press, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAROCHE, Lionel. *Managing cultural diversity in technical professions*. Burlington, MA: Elsevier Science, 2003.

LEGGE, Karen. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: MacMillan Press, 1995.

LENGNICK-HALL, Mark L.; LENGNICK-HALL, Cynthia A; ANDRADE, Leticia S.; DRAKE, Brian. *Strategic human resource management: The evolution of the field*. **Human Resource Management Review**, 2009, 19(2), 64-85.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIND, E. Allan; KULIK, Carol T. (2009). *Hear me out: voice and justice*. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa S. *Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing., 2009, p. 135-156.

LODEN, Marylin. *Implementing Diversity*. USA: McGraw-Hill, 1996.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? **RAC Revista de Administração Contemporânea**, 2011, 15(1 Jan/fev), 126-137.

MARCHINGTON, Mick. *Employee Voice Systems*. In: **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick. New York: Oxford University Press, 2010.

McGRATH, Joseph E.; BERDAHL, Jennifer, L; ARROW, Holly. *Traits, Expectations, Culture, and Clout: the dynamics of diversity in work groups*. In: **Diversity in Work Teams:**

research paradigms for a changing workplace. Edited by Susan E. Jackson and Marian Ruderman. Washington: American Psychological Association, 1996.

McMAHAN, G.; BELL, M.; VIRICK, M. *Strategic Human Resource Management: employee involvement, diversity and international issues*. In: HUTCHINGS, K.; CIERI, H. **International Human Resource Management: from cross-cultural management to managing a diverse workforce**. Hampshire: Ashgate Publishing, 2007.p. 353-374

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade humana nas organizações**: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. 2005. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

_____. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. **ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD** 2004.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A.Michael. *Qualitative Data Analysis*. 2nd. ed. California: Sage, 1994.

MILLIKEN, Frances J.; BARTEL, Caroline A.; KURTZBERG, Terri R. Diversity and creativity in work groups: a dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. In: **Group Creativity: innovation through collaboration**. PAULUS, Paul B.; NIJSTAD, Bernard A. New York: Oxford University Press, 2003.

OIKELOME, Franklin; HEALY, Geraldine. *Second-class doctors? The impact of a professional career structure on the employment conditions of overseas and UK qualified doctors*. **Human Resource Management Journal**, 2007, 17(2), 134-154.

PEARCE, Jone. *Status in Management and Organizations*. New York: Cambridge University Press, 2011.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 31., 2007, 1-14.

QUEIROZ, Ana Carolina; ÁLVARES, Izar Munhoz; MOREIRA, Daniel Augusto. Gestão da diversidade cultural, estratégia e vantagem competitiva: um estudo de caso no Brasil. Anais do **EEE Encontro de Estudos em Estratégia**, 3., 2005, p. 1-13. Disponível em: http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=4806.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, Carlos Ricardo de Abreu; CASTILLO, Miguel Angel Sastre; DOBÓN, Salvador Roig. *Diversity and business performance: 50 years of research*. **Service Business Journal**, 2007, 1(4), 257-274.

RICHARTE-MARTINEZ, Victor de la Paz. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência:** percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. teses.usp.br. Universidade de São Paulo. 2008. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-165226/publico/Dissertacao_Gestao_da_Diversidade_Victor_Richarte.pdf.

_____; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Diversidade e socialização nas organizações: a inclusão e a permanência de pessoas com deficiência. **EnANPAD Encontro da ANPAD Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 33., 2009. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Diversidade+e+Socialização+nas+Organizações:+a+inclusão+e+permanência+de+pessoas+com+deficiência#0>.

ROHAN, Meg J. *A Rose by any name? The values construct. Personality and Social Psychology Review*, vol. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p.151-172.

SALDAÑA, Johnny. *The coding manual for Qualitative researches*. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar:** os caminhos do cosmopolitismo multicultural. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

SÃO PAULO. Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo. **Selo Paulista da Diversidade**. Decreto nº 52.080/2007. Disponível em: <http://www.diversidade.sp.gov.br/> acesso em 07 de abril de 2012.

SARAIVA, Luis Alex Silva; IRIGARAY, Helio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE Revista de Administração de Empresas**, 2009, 49(3), 337-348. Disponível em: <http://www.scientificcircle.com/pt/16181/politicas-diversidade-organizacoes-questao-discurso/>.

SAYER, Andrew. *Essentialism, social constructionism, and beyond. The sociological Review*, vol. 45, Issue 3, p.453-487, 1997. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-954X.00073/abstract>. Acesso em: 13 de outubro de 2011.

SCOTT, Joan. O enigma da igualdade. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, vol. 13, ed. 216, 2005.

SEADE, 2011. **Os negros no mercado de trabalho da região metropolitana de São Paulo**. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/ped/sp/negrosp2011.pdf>. Acesso em: 07 de abril de 2012.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 2005.

SEMPRINI, Andrea. **Multiculturalismo**. Bauru: EDUSC, 1999.

SHEN, Jie; CHANDA, Ashok; D'NETTO, Brian; MONGA, Manjit. *Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework*. **The International Journal of Human Resource Management**, 2009, 20(2), 235-251. doi:10.1080/09585190802670516.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SIPPOLA, Aulikki; SMALE, Adam. *The global integration of diversity management: a longitudinal case study*. **The International Journal of Human Resource Management**, 2007, 18(11), 1895-1916.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade gay nas organizações. **ENEO Encontro de Estudos Organizacionais**, 4., 2006 (Porto Alegre/RS), 1-11. ANPAD Porto Alegre. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eneo/2006/htm/eneo2006-215-resumo.html>.

SONNENSCHN, William. **The Diversity Toolkit**. Contemporary Books, USA, 1997.

STAKE, Robert E. *Case Studies*. In: **Handbook of Qualitative Research**. California: Sage Publications, 1994. p 236-247.

_____. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

_____. **Investigación com estudio de casos**. 5. ed. Madrid: Morata, 2010.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, 1997, 32(3), 62-69. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?e=posição+hierárquica+compreendendo+o+fenômeno+do+teto+de+vidro>.

STRAUSS, Anselm; Corbin, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SULLIVAN, B. N.; STEWART, D.. *Divergence in status evaluation: theoretical implications for a social construction view of status building*. In: PEARCE, Jone. **Status in management and organizations**. New York: Cambridge University Press, 2011, p. 25-54.

SWANN JR, William B.; POLZER, Jeffrey. T.; SEYLE, Daniel Conor; KO, Sei Jin. *Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-Views in Diverse Groups*. **Academy of Management Review**, 2004, 29(1), 9-27.

TANGIRALA, Subrahmaniam; RAMANUJAM, Rangaraj. *The sound of loyalty: voice or silence? In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa. Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing, 2009, p. 203-224

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico. *In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 97-119

THOMAS JR., R Roosevelt. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: American Management Association, 1991

_____. A diversidade e as organizações do futuro. *In: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. 5. ed. São Paulo: Futura, 2003, p. 353-364.

_____. *World Class Diversity Management*. San Francisco: Berret-Koehler, 2010.

TORRES, Claudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. *In: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (orgs). Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 443-465.

TUNG, Rosalie. (2008). *Do race and gender matter in international assignments to/from Asia Pacific? An exploratory study of attitudes among Chinese*. **Human Resource Management**, 2008, 47(1), 91-110.

ULRICH, David. *HR of the future: conclusions and observations*. **Human Resource Management**, 1997, vol. 36, n. 1, p. 175-179.

_____. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2001.

_____; YOUNGER Jon; BROCKBANK; Wayne. *The twenty-first century HR organization*. **Human Resource Management**, 2008, vol. 47, n. 4, p. 829-850.

UNESCO Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura. **Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural**. 2009.

VALE, Glaucia Maria Vasconcellos; SERAFIM, Ana Carolina Ferreira; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? **RAC Revista de Administração Contemporânea**, 2011, 15(4), 631-649.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, p. 66-71, 2005.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WARD, James; WINSTANLEY, Diana. *The Absent Presence: Negative Space within Discourse and the Construction of Minority Sexual Identity in the Workplace*. **Human Relations**, 2003, 56(10), p. 1255-1280.

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

YANG, Yang. *Developing cultural diversity advantage: The impact of diversity management structures*. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

- APÊNDICE 1: ESTADO DA ARTE EM GESTÃO DA DIVERSIDADE
- APÊNDICE 2: CASO EXPANDIDO DA EMPRESA TRANVIA
- APÊNDICE 3: CASO EXPANDIDO DA EMPRESA EBT
- APÊNDICE 4: CASO EXPANDIDO DA EMPRESA EFE ESCRITÓRIO CENTRAL
- APÊNDICE 5: CASO EXPANDIDO DA EMPRESA EFE FABRIL
- APÊNDICE 6: CASO EXPANDIDO DA EMPRESA EFE ESPANHA
- APÊNDICE 7: CATEGORIAS PRINCIPAIS, AXIAIS E CÓDIGOS ABERTOS

APÊNDICE I

Estado da Arte em Gestão da Diversidade

Como já escrito no capítulo 2 , para a revisão teórica sobre diversidade nas organizações, fez-se um levantamento do estado da arte dos artigos acadêmicos entre 2001e 2011 em publicações internacionais de alto impacto na área de Recursos Humanos na base de dados Ebsco, especificamente os *journals Academy of Management Journal, Asia Pacific Journal of Human Resources, Human Relations, Human Resource Management Journal, Human Resource Development Quarterly, Journal of Management Studies, Organizational Behavior and Human Decision Processes e The International Journal of Human Resource Management*. Os trabalhos nacionais foram investigados nas seguintes fontes: EnANPAD Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; ENEO Encontro de Estudos das Organizações; ENGPR Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; RAC Revista de Administração Contemporânea; RAE Revista de Administração de Empresas; RAM Revista de Administração do Mackenzie; RAUSP Revista de Administração da Universidade de São Paulo e Revista Eletrônica de Administração – Read.

Objetivou-se coletar as produções acadêmicas desde o ano 2001 por meio das palavras-chave diversidade, gênero, gestão da diversidade, mulheres, negros, pessoas com deficiência e voz organizacional, inicialmente somente no título, depois nas palavras-chave, em seguida no resumo e, como subfiltro o unitermo recursos humanos, resultando em mais de quatrocentos artigos.

Agregaram-se, ainda, informações de organismos públicos tais como IBGE, IPEA , UNESCO e outros pelas contribuições essenciais acerca da demografia e reflexões sobre a situação social dos grupos referenciados.

Durante a leitura dos trabalhos, novos artigos foram incorporados para a leitura quando da constante referência de um mesmo trabalho em diversas produções acadêmicas, assim como pela percepção do pesquisador de que determinado trabalho, apesar de sua antiguidade, poderia trazer contribuições originais e ampliar a compreensão do estudo. Assim, se fez leitura em profundidade de muitos artigos da segunda seleção, quando entendidos com

riqueza de informação para este projeto, por se tratarem de revisões teóricas, conceituações de diversidade e gestão da diversidade, além de serem trabalhos de autores frequentemente referenciados nos artigos lidos. Essas produções foram utilizadas como base do entendimento da fundamentação teórica deste projeto, além de livros tidos como seminais e/ou de autores de referência.

No total foram escolhidos 83 artigos nacionais e 267 internacionais, sendo que todos os resumos foram lidos para pertinência de classificação. Em muitos deles, foi adotada a leitura *skimming*, ou varredura de texto, que consta da leitura superficial da introdução, metodologia e resultados de um artigo em busca de ideias-chave para identificação com o interesse de pesquisa.

Pesquisou-se as produções acadêmicas desde o ano 2001 por meio das palavras-chave diversidade, gênero, gestão da diversidade, mulheres, negros, pessoas com deficiência e voz organizacional, inicialmente somente no título, depois nas palavras-chave, em seguida no resumo e, como subfiltro o unitermo recursos humanos, resultando em mais de quatrocentos artigos.

Como segunda fase, foi feita nova análise por meio da leitura dos títulos e resumos e descartados aqueles sem aderência ao objetivo da pesquisa, uma vez que a palavra diversidade, tanto no idioma português quanto no inglês, abrem inúmeras possibilidades semânticas de buscas, pois pode ser usada para indicar variedade, multiplicidade, entre outras conotações que não convergem para o campo de conhecimento desta pesquisa.

No total foram escolhidos oitenta e dois artigos nacionais e duzentos e sessenta e sete internacionais, sendo que todos os resumos foram lidos para pertinência de classificação. Em muitos deles, foi adotada a leitura *skimming*, ou varredura de texto, que consta da leitura superficial da introdução, metodologia e resultados de um artigo em busca de ideias-chave para identificação com o interesse de pesquisa.

O gráfico 1, a seguir, mostra a quantidade de artigos publicados sobre diversidade nos periódicos pesquisados em Administração.

Gráfico 1 Distribuição de Artigos sobre Diversidade no período de 2001 a 2011

Percebe-se que a produção internacional mantém certa frequência, com média de vinte e seis artigos ao ano, enquanto a brasileira se resume a oito, em média. Os assuntos mais abordados na produção brasileira são gênero, majoritariamente a questão da integração das mulheres, e a entrada nas organizações das pessoas com deficiência, presumidamente devido a lei de cotas, que determina a inclusão desse público, sob pena de multas à organização.

Observa-se também que a produção brasileira de 2010 (N=19) é 90% maior que 2007 (N=10) e, por sua vez, no ano de 2011 (N=8) caiu pela metade em comparação com o ano anterior, o que pode ser um indicativo de que o tema precisa de consolidação como interesse de pesquisa.

O próximo gráfico evidencia a distribuição da frequência de artigos por periódicos, evidenciando os de Recursos Humanos como aqueles com mais presença de publicações no tema estudado.

Gráfico 2 Estado da Arte Internacional - Periódicos

<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	IJHR	65
<i>Human Relations Journal</i>	HRJ	52
<i>Human Resource Management Journal</i>	HRM	50
<i>Academy of Management Journal</i>	AMJ	34
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	APHR	19
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	OBH	19
<i>Human Resource Development Quarterly</i>	HRD	19
<i>Journal Management Studies</i>	JMS	5
<i>International Journal of Management</i>	IJM	2
<i>Information Technology & People</i>	ITP	1
<i>Administrative Science Quarterly</i>	ASC	1
Total		267

Observa-se que há maior número de publicações nos *journals* específicos de Recursos Humanos (IJHR=65 e HRM=50), o que pode ser entendido como um indicativo de que essa área vem gerenciando as ações frente à diversidade nas organizações.

O próximo gráfico, mostra os periódicos brasileiros e a frequência de artigos sobre diversidade.

Gráfico 3 Estado da Arte Nacional -

EnANPAD	ANP	42
Revista de Administração de Empresas	RAE	10
Revista de Administração Mackenzie	RAM	10
Encontro de Estudos Organizacionais	EEO	5
Revista de Administração Contemporânea	RAC	5
Encontro de Gestão de Pessoas de Trabalho	EGP	4
Revista Eletrônica de Administração	REA	4
Revista de Administração da USP	USP	2
Encontro de Estudos em Estratégias	EEE	1
Total		83

É compreensível que a EnANPAD seja representativa do maior número de artigos sobre diversidade no Brasil haja vista envolver, a cada ano, centenas de produções das mais variadas áreas da administração. As demais, por se tratar de publicações com reduzido número de artigos parece corresponder a essa diferença.

Na próxima etapa de seleção, os artigos resultantes foram classificados por campo epistemológico, se positivista, pós-positivista, construtivista ou teoria crítica, conforme entendimento norteado pelas orientações de Guba & Lincoln (1994), que será abordado no capítulo sobre metodologia. Como síntese e para entender esse processo, primeiro se buscou a posição anunciada pelo próprio autor do artigo. Caso não estivesse explícito, usou-se como lente positivista a formulação de leis e a explicação dos dados como causa e efeito. Os demais receberam classificação prévia como inscrito na ontologia de mundo percebido que abarca a

teoria crítica e a construtivista. Como última classificação epistemológica nesse último grupo, buscou-se encontrar no discurso apresentado no artigo, a leitura de aspectos críticos embasados na historicidade e na tentativa de desvelar o que era paradoxal e desconhecido aos participantes da pesquisa e ao leitor. Ao mesmo tempo, aqueles artigos desse último grupo, que demonstraram na narrativa haver considerado a construção de sentidos como fio condutor na análise, foram classificados como construcionista. Nesse último grupo ainda foi considerado para confirmação da classificação alguns teóricos utilizados na análise de dados ou no corpo do texto como, por exemplo, na linha crítica Foucault, Bordieu, Alvesson; e na linha construcionista Berger e Luckman, Giddens, Goffman, entre outros. Claro que o procedimento a partir desses autores não foi uma régua estrita de classificação, mas apenas de orientação, uma vez que nessa ontologia os autores são recorridos para construção do texto, mas em consonância com o discurso do texto é possível fazer uma associação de campo.

O gráfico a seguir, demonstra essa classificação em campos epistemológicos.

Pode-se confirmar a tendência das publicações, tanto brasileiras quanto internacionais, em privilegiar a produção positivista e pós-positivista, atendendo a aplicabilidade de conhecimentos para o universo das organizações orientadas à negócios. Por outro lado, as produções de base construcionista privilegiam pesquisas de pouco estofamento teórico com vistas à elaboração de teorias e as de base da teoria crítica buscam demonstrar as ideologias e jogos de

poder subjacentes no mundo das corporações, evidenciando a exploração de grupos minoritários.

Como o foco desta pesquisa é a gestão da diversidade, outra seleção foi a explicitação ou não sobre a gestão frente à diversidade, pois artigos podem ser sobre pessoas com deficiência (PcD), por exemplo, mas estudar a opinião das pessoas sobre a lei de cotas, mas sem pesquisar práticas de gestão da diversidade. Outros trabalhos versaram sobre o espaço do trabalho para a vida pessoal (mulheres, PcDs, homossexuais, negros, entre outros).

O gráfico a seguir, mostra que foram levantados quarenta e cinco trabalhos brasileiros e cento e quinze internacionais sobre práticas e ações nas organizações frente à diversidade.

Percebe-se que na produção brasileira há maior número (N=45) de artigos investigando os processos e práticas frente àqueles que discorrem no nível pessoal (N=38), ou seja, o impacto de ser diverso na vida pessoal e profissional. Inverso ocorre na produção internacional, com prevalência (N=152) no nível individual em comparação à gestão da diversidade (N=115). Isso pode ser entendido pela alta frequência de artigos no periódico *Human Relations* que prioriza artigos no nível individual, porém foi utilizado na base de dados pela quantidade de artigos de diversidade com referência ao mundo corporativo, que mesmo em leitura flutuante, pode trazer *insights* para o desenvolvimento da pesquisa.

Como nova fase, nesses cento e sessenta trabalhos que apresentaram a gestão da diversidade, selecionaram-se aquelas pesquisas entendidas como inscritas na abordagem construtivista, resultando em seis artigos nacionais e 13 internacionais, revelando-se de muita importância para este projeto por tratar de pesquisa sobre gestão frente à diversidade com base construtivista. Esses trabalhos serviram como ponto de orientação para o desenho do escopo metodológico de pesquisa, desde a coleta de dados até a dimensão ética do processo de investigação, como está detalhado no capítulo deste projeto. Para melhor visualização, segue o próximo quadro intitulado Produção Internacional sobre Diversidade 2000-2011.

Produção Internacional Sobre Diversidade 2000-2011					
	Título	Epistemologia	Gestão	Periódico	Ano
1	A field experiment to study sex and age discrimination in the Madrid labour market	Construtivista	não	The International Journal of Human Resource Management	2011
2	A Multilevel Examination of the Influence of Trainee-Trainer Gender Dissimilarity and Trainee- Classroom Gender Composition Dissimilarity on Trainee Knowledge Acquisition	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2011
3	A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2011
4	Beneath the glass ceiling: Explaining gendered role segmentation in call centres	Pós-positivismo	não	Human Relations	2011
5	Cultural value orientations of the former communist countries: a gender-based analysis	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2011
6	Do women followers prefer a different leadership style than men?	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2011
7	HRM and the centrality of work in diverse settings	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2011
8	Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace	Pós-positivismo	não	Human Relations	2011
9	Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2011
10	Gender organizing in China: a study of female workers' representation needs and their perceptions of union efficacy	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2011
11	Gender, embodiment and place: The gendering of skills shortages in the Australian mining and food and beverage processing industries	Pós-positivismo	não	Human Relations	2011
12	Gender, emotion and power in work relationships	Pós-positivismo	não	Human Resource Management Review	2011
13	Managing global talent : solving the spousal adjustment problem	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2011
14	Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism	Pós-positivismo	não	Human Relations	2011
15	Married Thai Working Mothers : Coping with Initial Part-Time Doctoral Study	Pós-positivismo	não	Human Resource Development Quarterly	2011

16	Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management Review	2011
17	'One mirror in another': Managing diversity and the discourse of fashion	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2011
18	Organizational Behavior and Human Decision Processes Diversity in goal orientation , team reflexivity , and team performance	Pós-positivismo	sim	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2011
19	Organizational Behavior and Human Decision Processes Female tokens in high-prestige work groups : Catalysts or inhibitors of group diversification ?	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2011
20	Out of the frying pan, into the fire? Persistent gender barriers in Australian fire-fighting and challenges for HRM	Pós-positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2011
21	Sexual orientation discrimination: Exploring the experiences of lesbian, gay and bisexual employees in Turkey	Teoria Crítica	sim	Human Relations	2011
22	Socialization of people with disabilities in the Workplace	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2011
23	The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2011
24	The relationship between attitudes toward diversity management in the Southwest USA and the GLOBE study cultural preferences	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2011
25	Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2011
26	Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research	Pós-positivismo	sim	Journal of Management	2011
27	Temporal diversity and team performance: the moderating role of team temporal leadership	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2011
28	Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics	Pós-positivismo	sim	Journal of Management Studies	2011
29	Women leave work because of family responsibilities: Fact or fiction?	Pós-positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2011
30	Diversity management in India: a study of organizations in different ownership forms and industrial sectors	Construtivista	sim	Human Resource Management	2010
31	The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2010
32	The overlooked variable in managing human resources of Iranian organizations: workforce diversity – some evidence	Construtivista	sim	The International Journal of Human Resource Management	2010
33	"A GEM" for increasing the effectiveness of diversity training	Pós-positivismo	sim	Journal Human Resource Management	2010

34	Analyzing the gender pay gap in transition economies: How much does personality matter?	Pós-positivismo	não	Human Relations	2010
35	Asymmetrical demography effects on psychological climate for gender diversity: Differential effects of leader gender and work unit gender composition among Swedish doctors	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2010
36	Colorful Window Dressing : A Critical Review on Workplace Diversity in Three Major American Corporations	Teoria Crítica	sim	Human Resource Development Quarterly	2010
37	Connecting religion and work: Patterns and influences of work-faith integration	Pós-positivismo	não	Human Relations	2010
38	Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2010
39	Exploring Arab Middle Eastern women' s perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2010
40	Gender And Persistence In Negotiation	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2010
41	Human resource management and cultural diversity: a case study in Mozambique	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2010
42	It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence	Pós-positivismo	não	Human Relations	2010
43	Norms in Mixed Sex and Mixed Race Work Groups	Pós-positivismo	não	The Academy of Management Annals	2010
44	Organizational Behavior and Human Decision Processes Diversity ' s harvest : Interactions of diversity sources and communication technology on creative group performance	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2010
45	Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective	Construtivista	não	Human Relations	2010
46	Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management Review	2010
47	Sex, Gender, and the work-to-family interface: exploring negative and positive interdependencies	Construtivista	não	Academy of Management Journal	2010
48	Stock Price Reactions to GLBT Nondiscrimination Policies	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2010
49	The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2010
50	The right tools for the job: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades	Construtivista	não	Human Relations	2010

51	The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2010
52	What women and ethnic minorities want. Work values and labor market confidence: a self-determination perspective	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2010
53	The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations	Pós-positivismo	não	Human Resource Management Review	2010
54	Uncovering diverse identities in organisations: Airing versus auditing approaches to diversity management	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2010
55	Women's participation in employment in Asia: a comparative analysis of China, India, Japan and South Korea	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2010
56	The Strongest Link: Legitimacy of Top Management Diversity, Sex Stereotypes and the Rise of Women in Human Resource Management 1995 – 2004	Teoria Crítica	sim	Management Revue	2010
57	Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies	Pós-positivismo	sim	International Journal of Management Reviews	2010
58	Diversity management programs and organizational attractiveness: testing a theoretical	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Annual Meeting Proceedings	2010
59	A relational framework for international transfer of diversity management practices	Teoria Crítica	sim	The International Journal of Human Resource Management	2009
60	Between a rock and a hard place: managing diversity in a shareholder society	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management Journal,	2009
61	Combating the English language deficit: the labour market experiences of migrant women in Australia	Construtivista	não	Human Resource Management Journal	2009
62	Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2009
63	Targeted Recruiting for Diversity: Strategy, Impression Management, Realistic Expectations, and Diversity Climate	Pós-positivismo	sim	International Journal of Management	2009
64	The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organisations	Construtivista	sim	Human Resource Management Journal,	2009
65	Using competency-based assessment centres to select judges implications for equality and diversity	Construtivista	não	Human Resource Management Journal	2009
66	Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2009

67	Comparing preferences for employing males and nationals across countries : extending relational models and social dominance theory	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2009
68	Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management Review	2009
69	Expatriation Outside the Boundaries of the Multinational Corporation: A Study With Expatriate Nurses In Saudi Arabia	Pós-positivismo	não	Human Resource Management	2009
70	Gay men at work: (Re)constructing the self as professional	Construtivis ta	não	Human Relations	2009
71	Making Sense of Women as Career Self-Agents: Implications for Human Resource Development	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2009
72	Managing difference in feminized work: Men, otherness and social practice	Pós-positivismo	não	Human Relations	2009
73	Managing pregnancy disclosures: Understanding and overcoming the challenges of expectant motherhood at work	Pós-positivismo	não	Human Resource Management Review	2009
74	Moving Beyond A Legal centric Approach to Managing Workplace Romances: Organizationally Sensible Recommendations for HR Leaders	Pós-positivismo	não	Human Resource Management	2009
75	Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts	Pós-positivismo	não	Human Relations	2009
76	Organizational Behavior and Human Decision Processes Biases in social comparisons : Optimism or pessimism ?	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2009
77	Organizational Behavior and Human Decision Processes Gender differences in the pricing of professional services : Implications for income and customer relationships	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2009
78	Preserving masculinity in service work: An exploration of the underreporting of customer anti-social behavior	Pós-positivismo	não	Human Relations	2009
79	Religious dimensions and work obligation: A country institutional profile model	Pós-positivismo	não	Human Relations	2009
80	Sexual Harassment Training: Recommendations to Address Gaps Between The Practitioner and Research Literatures	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2009
81	The Effects of Expatriate Demographic Characteristics on Adjustment: A Social Identity Approach	Pós-positivismo	não	Human Resource Management	2009
82	The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2009
83	To Disclose or Not to Disclose? Status Distance and Self-Disclosure in Diverse Environments	Construtivis ta	não	Academy of Management Review	2009
84	When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need For Cognition	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2009

85	Using competency-based assessment centres to select judges - implications for equality and diversity	Construtivis ta	sim	Human Resource Management Journal	2009
86	Breaking barriers in organizations for the purpose of inclusiveness	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2008
87	Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature	Pós-positivismo	não	Human Resource Development Review	2008
88	Do race and gender matter in international assignments to/from Asia Pacific? An exploratory study of attitudes among Chinese and Korean Executives	Pós-positivismo	não	Human Resource Management	2008
89	The impact of employment equity regulations on psychological contracts in South Africa	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management,	2008
90	Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2008
91	A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations	Pós-positivismo	não	Human Resource Management Journal	2008
92	Women at work: differences in it career experiences and perceptions between South Asian and American women	Construtivis ta	sim	Human Resource Management	2008
93	A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management Review	2008
94	Beyond Diversity Training: A Social Infusion for Cultural Inclusion	Construtivis ta	sim	Human Resource Management	2008
95	Black and White and Read All Over: Race Differences in Reactions to Recruitment Web Sites	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2008
96	Discrimination in hiring against immigrants and ethnic minorities: the effect of unionization	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2008
97	Disruptive decisions to leave home : Gender and family differences in expatriation choices	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2008
98	Diverse succession planning: lessons from the industry leaders	Pós-positivismo	não	Human Resource Management	2008
99	Diversity _ Making Space for Everyone at Nasa/Goddard Space Flight Center Using Dialogue to Break Through Barriers	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2008
100	Gender and management on Spanish SMEs: an empirical analysis	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2008
101	Gender, family ties, and international mobility: Cultural distance matters	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2008
102	Gender, risk and employment insecurity: The masculine breadwinner subtext	Pós-positivismo	não	Human Relations	2008

103	Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs	Construtivis ta	não	Human Relations	2008
104	How much do you value your family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference-with-work, and gender	Pós- positivismo	não	Human Relations	2008
105	Introduction to special issue: Workers, risk and the new economy	Teoria Crítica	não	Human Relations	2008
106	Methodological problems associated with research on unfair discrimination against racial minorities	Teoria Crítica	não	Human Resource Management Review	2008
107	Overlooked and Underutilized: People with Disabilities are an Untapped Human Resource	Pós- positivismo	não	Human Resource Management	2008
108	Returning too soon? Australian mothers' satisfaction with maternity leave duration	Pós- positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2008
109	Supporting a Diverse Workforce: What Type of Support is Most Meaningful for Lesbian and Gay Employees?	Pós- positivismo	sim	Human Resource Management	2008
110	The effect of bias on the advancement of working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of advancement in academe	Teoria Crítica	não	Human Relations	2008
111	The Effect of Explanations on Prospective Applicants' Reactions to Firm Diversity Practices	Pós- positivismo	sim	Human Resource Management	2008
112	The influence of social policy practices and gender egalitarianism on strategic integration of female HR directors	Pós- positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2008
113	The strong , sensitive type : Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders q	Pós- positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2008
114	The who and when of internal gender discrimination claims: An interactional model	Pós- positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2008
115	Untapped Potential in the Study of Negotiation and Gender Inequality in Organizations	Pós- positivismo	não	The Academy of Management Annals	2008
116	Women and international assignments: taking stock— a 25-year review	Pós- positivismo	não	Human Resource Management	2008
117	A global link between national diversity policies the case of the migration of Nigerian physicians to the UK and USA	Teoria Crítica	sim	Human Resource Management	2007
118	Diversity management in Germany: dissemination and design of the concept	Pós- positivismo	sim	Int. J. of Human Resource Management	2007
119	Global diversity management: towards a conceptual framework	Pós- positivismo	sim	Int. J. of Human Resource Management	2007
120	Methodological considerations in conducting research across gender, race, ethnicity and culture a challenge to context specificity in diversity research method	Teoria Crítica	não	Int. J. of Human Resource Management	2007

121	Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation	Teoria Crítica	não	Journal of Management Studies	2007
122	The global integration of diversity management: a longitudinal case study	Construtivista	sim	Int. J. of Human Resource Management	2007
123	The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships	Construtivista	sim	Int. J. of Human Resource Management	2007
124	Second-class doctors? The impact of a professional career structure on the employment conditions of overseas-and UK-qualified doctors	Pós-positivismo	não	Human Resource Management Journal	2007
125	A Feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences	Teoria Crítica	não	Academy of Management Review	2007
126	Bias Against Overweight Job Applicants: Further Explorations of When and Why	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2007
127	British diversity professionals as change agents – radicals, tempered radicals or liberal reformers?	Teoria Crítica	não	The International Journal of Human Resource Management	2007
128	Conducting Research on LGBT Issues : Leading the Field All Over Again !	Pós-positivismo	não	Human Resource Development Quarterly	2007
129	'Cultural diversity' at work: 'National culture' as a discourse organizing an international project group	Teoria Crítica	não	Human Relations	2007
130	Desperate housewives – social and professional isolation of German expatriated spouses	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2007
131	Discrimination and stigmatization in work organizations: A multiple level framework for research on genetic testing	Pós-positivismo	não	Human Relations	2007
132	Educating and Developing Leaders of Racially Diverse Organizations	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2007
133	Employment regulation, welfare and gender regimes: a comparative analysis of women's working-time patterns and work – life balance in the UK and the US	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2007
134	Equal opportunity outcomes for women in the finance industry in Australia: Evaluating the Merit of EEO Plans	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2007
135	Ethnic diversity on top corporate boards: a resource dependency perspective	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2007
136	Harassment Based on Sex: Protecting Social Status in the Context of Gender Hierarchy	Pós-positivismo	não	Academy of Management Review	2007
137	Holding up half of the sky? Attitudes toward women as managers in the People's Republic of China	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2007

138	Illuminating a cross-cultural leadership challenge: when identity groups collide	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2007
139	It's 'give and take': Maternity leave as a conflict management process	Teoria Crítica	não	Human Relations	2007
140	Managing Sexual Harassment more Strategically: An Analysis of Environmental Causes	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2007
141	Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2007
142	The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions	Pós-positivismo	não	Academy of Management Review	2007
143	'The other woman' and the question of equal opportunity in Australian organizations	Teoria Crítica	não	The International Journal of Human Resource Management	2007
144	Women's absenteeism in the popular press: Evidence for a gender-specific absence culture	Pós-positivismo	não	Human Relations	2007
145	What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations	Pós-positivismo	não	Academy of Management Review	2007
146	Ethnic minority women a lost voice in HRM	Construtivista	não	Human Resource Management Journal	2006
147	Action research: Explaining the diversity	Construtivista	não	Human Relations	2006
148	Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2006
149	Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2006
150	Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need The Most Help End Up Getting The Least	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2006
151	Exploring the performance effects of visible attribute diversity: the moderating role of span of control and organizational life cycle	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2006
152	Female First , leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2006
153	Gender as multiplicity: Desire, displacement, difference and dispersion	Pós-positivismo	não	Human Relations	2006
154	Supplier Diversity : A Missing Link in Human Resource Development	Construtivista	sim	Human Resource Development Quarterly	2006
155	The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce	Construtivista	sim	Human Relations	2006

156	The effects of cultural types on perceptions of justice and gender inequity in the workplace	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2006
157	The glass partition: Obstacles to cross-sex friendships at work	Pós-positivismo	não	Human Relations	2006
158	The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams	Pós-positivismo	não	Academy of Management Review	2006
159	When surface and deep-level diversity collide : The effects on dissenting group members	Pós-positivismo	sim	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2006
160	Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity managements structures	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Best Conference Paper	2005
161	Easy to say, difficult to do: diversity management in retail	Construtivista	sim	Human Resource Management Journal	2005
162	Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank	Teoria Crítica	sim	Int. J. of Human Resource Management	2005
163	Person-organization fit and the war talent does diversity management a difference?	Pós-positivismo	não	Int. J. of Human Resource Management	2005
164	An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility	Teoria Crítica	não	Human Relations	2005
165	Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings	Pós-positivismo	não	Academy of Management Review	2005
166	Discriminatingethics	Pós-positivismo	não	Human Relations	2005
167	Discriminatory practices in hiring: institutional and rational economic perspectives	Teoria Crítica	sim	The International Journal of Human Resource Management	2005
168	Diversity and Homophily at Work: Supportive Relations Among White and African-American Peers	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2005
169	EEO in senior management: Women executives in Westpac	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2005
170	Knotted strands: Working lives of Indian women migrants in New Zealand	Pós-positivismo	não	Human Relations	2005
171	Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2005
172	Out of Sight but not out of mind: Managing Invisible Social Identities in the Workplace	Pós-positivismo	não	Academy of Management Review	2005
173	Reactions to Diversity Training : An International Comparison	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2005
174	Sex and sex dissimilarity effects in ongoing teams: Some surprising findings	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2005

175	Subtextual gendering processes: A study of Japanese retail firms in Hong Kong	Teoria Crítica	não	Human Relations	2005
176	The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: A study of European managers	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2005
177	The role of ethnicity in employee relations: The case of Malaysia	Teoria Crítica	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2005
178	Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2005
179	Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2004
180	Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups	Construtivista	não	Academy of Management Review	2004
181	Motivation to learn and diversity training: Application of the theory of planned behavior	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2004
182	Angry men and disgusted women : An evolutionary approach to the influence of emotions on risk taking q	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2004
183	Asymmetric Reactions To Work Group Sex Diversity Among Men and Women.	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2004
184	Black and White Women Managers: Access to Opportunity	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2004
185	Blowing the Whistle on Sexual Harassment: Test of a Model of Predictors and Outcomes	Pós-positivismo	não	Human Relations	2004
186	Conceptualizing social science paradoxes using the diversity and similarity curves model: Illustrations from the work/play and theory novelty/continuity paradoxes	Pós-positivismo	não	Human Relations	2004
187	Employment equity in Canada and South Africa : progress and propositions	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2004
188	Examining Career Success of Minority and Women Emergency Medical Technicians (EMTs): A LEADS Project	Pós-positivismo	não	Human Resource Development Quarterly	2004
189	Feminist theory, globalization and comparative labour law: women workers in Australia and Ireland	Teoria Crítica	não	The International Journal of Human Resource Management	2004
190	Globalization, employment relations and human resources indicators in ten developed market economies: international data sets	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2004
191	Invited Reaction: Black and White Women Managers: Access to Opportunity	Teoria Crítica	não	Human Resource Development Quarterly	2004
192	Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2004

	recommendations for organizations				
193	Responding to sexual harassment complaints : Effects of a dissolved workplace romance on decision-making standards	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2004
194	The role of physical disabilities in early career: Vocational choice, the school-to-work transition, and becoming established	Pós-positivismo	não	Human Resource Management Review	2004
195	Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top	Pós-positivismo	sim	Journal Human Relations	2003
196	Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2003
197	Demographic Differences and Reactions to Performance Feedback	Pós-positivismo	não	Human Relations	2003
198	Demographics, personality, contact, and universal-diverse orientation: An exploratory examination	Construtivista	não	Human Resource Management	2003
199	Diversity Management, Past, Present and Future	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2003
200	Equal opportunity? Women's managerial careers in governmental organizations in China	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2003
201	Evaluating AHRD research using a feminist research framework	Teoria Crítica	não	Human Resource Development Quarterly	2003
202	Functional Background Identity, Diversity, and Individual Performance in Cross-Functional Teams.	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2003
203	Future Research in Managing Human Diversity: An Overview	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2003
204	Gender and Pay Equity: Future Research Directions	Pós-positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2003
205	Gender, family and career in the era of boundaryless: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2003
206	Gender-Based Approach to the Understanding of Leadership Roles Among Retail Managers	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2003
207	Hiring you makes me look bad: Social-identity based reversals of the in group favoritism effect	Pós-positivismo	sim	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2003
208	Invited Reaction: Feminist Inquiry, Frameworks , Feminisms , and Other "F" Words	Teoria Crítica	não	Human Resource Development Quarterly	2003
209	Male Emotions/Relationships and Violence: A Case Study	Construtivista	não	Human Relations	2003

210	Multiculturalism as a Conservative Ideology: Impacts on Workforce Diversity	Teoria Crítica	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2003
211	Research Developments in Employment Relations and Diversity: A British Perspective	Pós-positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2003
212	Sex discrimination in selection and compensation in Taiwan	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2003
213	Social Identity and Diversity in Organizations	Pós-positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2003
214	Subtle Yet Significant: The Existence and Impact of Everyday Racial Discrimination in the Workplace	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2003
215	The Absent Presence: Negative Space within Discourse and the Construction of Minority Sexual Identity in the Workplace	Construtivista	sim	Human Relations	2003
216	The Effect of Workplace Gender and Race Demographic Composition on Hiring Through Employee Referrals	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2003
217	The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2003
218	The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2003
219	Work, Religious Diversity and Islam	Pós-positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2003
220	Spirals of silence: the dynamics effects of diversity on organizational voice.	Pós-positivismo	sim	Journal of Management Studies	2003
221	Human resource practices and discrimination in South Africa: overcoming the apartheid legacy	Teoria Crítica	não	Human Resource Management	2002
222	Time, teams, and task performance: changing effects of surface - and deep-level diversity on group functioning	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2002
223	Odd girl out: an individual differences perspective on women in the IT profession	Construtivista	não	Information Technology & People	2002
224	A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment	Construtivista	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
225	Benefits of Multiple Roles for Managerial Women.	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2002
226	Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2002
227	Employed Mothers and the Work-Family Interface: Does Family Structure Matter?	Pós-positivismo	não	Human Relations	2002

228	Ethnicity and human resource management practice in sub-Saharan Africa: the relevance of the managing diversity discourse	Teoria Crítica	sim	The International Journal of Human Resource Management	2002
229	Experiences of women professionals abroad: comparisons across Japan, China and Turkey	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
230	Female expatriates in international business: empirical evidence from the German clothing industry	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
231	Female self-perception as barrier to international careers?	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
232	Gender Composition , Situational Strength , and Team Decision-Making Accuracy : A Criterion Decomposition Approach	Pós-positivismo	sim	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2002
233	Global managers: no longer men alone	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
234	Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant?	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
235	Moderating Effects of Goal Orientation on the Negative Consequences of Gender-Based Preferential Selection	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2002
236	Part-time employment in Hong Kong: a gendered phenomenon?	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2002
237	Repatriation of European female corporate executives: an empirical study	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
238	Reversing the Gender Gap in Negotiations : An Exploration of Stereotype Regeneration	Pós-positivismo	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2002
239	Risk Preference Predictions and Gender Stereotypes	Teoria Crítica	não	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2002
240	Senior female international managers: empirical evidence from Western Europe	Construtivista	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
241	The relative importance of facial attractiveness and gender in Hong Kong selection decisions	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002

242	Toward Diversity and similarity Curves: Implications for Theory, Research and Practice	Pós-positivismo	não	Human Relations	2002
243	Using Hofstede's cultural dimensions to explain sexually harassing behaviors in an international context	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
244	Women abroad: getting the best results from women managers	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
245	Women in global business: introduction	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2002
246	Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes	Construtivista	sim	Administrative Science Quarterly	2001
247	An American Woman in Turkey: Adventures Unexpected and Knowledge Unplanned	Pós-positivismo	não	Human Resource Management	2001
248	Biasing effects of physical disability, race, and job skill level on assessment of applicants	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2001
249	Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Review	2001
250	Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2001
251	Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2001
252	Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances	Pós-positivismo	sim	Human Resource Development Quarterly	2001
253	Gender and the practice of HRM in small business	Pós-positivismo	sim	Asia Pacific Journal of Human Resources	2001
254	Managing Harassment	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2001
255	Prejudice Versus Discrimination in the Employment Interview: We may Hire Equally, but Our Memories Harbour Prejudice	Pós-positivismo	não	Human Relations	2001
256	Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2001
257	Sexual Harassment as Unethical Behavior. The Role of Moral Intensity	Pós-positivismo	não	Human Resource Management Review	2001
258	The differential effects of work- and family-oriented women- friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong	Pós-positivismo	sim	The International Journal of Human Resource Management	2001
259	The Drama of Dysfunction: Value Conflict in US Managed Care	Pós-positivismo	não	Human Relations	2001

260	THE IMPACT OF SAME-SEX LMX DYADS ON PERFORMANCE EVALUATIONS	Pós-positivismo	sim	Human Resource Management	2001
261	The Impact of Subordinate Disability on Leader-Member Exchange Relationships	Pós-positivismo	sim	Academy of Management Journal	2001
262	The Implications of ADA Litigation for Employers: A Review of Federal Appellate Court Decisions	Pós-positivismo	não	Human Resource Management	2001
263	The Relation between Political Ideology and Attitudes toward Affirmative Action among African-Americans: The Moderating Effect of Racial Discrimination in the Workplace	Pós-positivismo	não	Human Relations	2001
264	Toward a greater understanding of the willingness to request an accommodation: can Requesters' Beliefs Disable the Americans With Disabilities Act?	Pós-positivismo	não	Academy of Management Journal	2001
265	When expatriation means 'Follow that woman!'	Pós-positivismo	não	Asia Pacific Journal of Human Resources	2001
266	Work goals among male and female business students in Canada and China: the effects of culture and gender	Pós-positivismo	não	The International Journal of Human Resource Management	2001
267	Workplace Romances between Senior- Level Executives and Lower-Level Employees: An Issue of Work Disruption and Gender	Pós-positivismo	sim	Human Relations	2001

Produção Nacional Sobre Diversidade 2000-2011					
	Título	Epistemologia	Gestão	Periódico	Ano
1	CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?	Pós-positivismo	Sim	RAC	2011
2	Gênero, Imersão e Empreendedorismo: Sexo Frágil, Laços Fortes?	Pós-positivismo	Não	RAC	2011
3	Formas de Ver as Pessoas com Deficiência e Avaliação do Desempenho no Trabalho, por Tipo de Deficiência: a Percepção dos Gestores	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2011
4	Gestão da Diversidade e Endomarketing : Existe uma Relação?	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2011
5	Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão “Emic” da Escala de Comportamento Inclusivo	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2011
6	O Comprometimento Organizacional entre Grupos Geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2011
7	O Sentido do Trabalho para Pessoas com Deficiência	Construtivista	Não	EnANPAD	2011
8	Tempo: Dimensão Esquecida na Análise das Políticas de Diversidade e Relações de Trabalho	Teoria Crítica	Sim	EnANPAD	2011
9	A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero	Teoria Crítica	Não	RAM	2010
10	Algumas implicações da percepção dos valores Simbólicos das roupas: gênero masculino em foco	Pós-positivismo	Não	RAM	2010
11	Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups	Pós-positivismo	Sim	RAM	2010
12	Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa	Pós-positivismo	Sim	RAUSP	2010
13	Diversidade e Atração de Jovens Talentos: Investigando o Potencial da Orientação Empresarial para Clientes Internos e Externos com Deficiências	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2010
14	Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2010
15	Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal	Pós-positivismo	Sim	RAM	2010
16	Estudos preliminares sobre ação afirmativa em uma universidade federal	Pós-positivismo	Não	RAM	2010
17	Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos	Pós-positivismo	Não	RAE	2010
18	Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho	Pós-positivismo	Não	RAM	2010
19	Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional	Teoria Crítica	Não	RAC	2010
20	Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de minas gerais	Teoria Crítica	Não	RAM	2010
21	Ser ou Não ser favorável às práticas da diversidade? Eis a questão	Pós-positivismo	Sim	RAC	2010
22	Socialização organizacional de pessoas com deficiência	Pós-positivismo	Sim	ERA	2010
23	As Categorias Identitárias que (Re)Produzem Discriminações: Estudo da Discriminação Exercida por Gays	Teoria Crítica	Não	EnANPAD	2010
24	Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos	Pós-positivismo	Não	RAE	2010

25	Identificação de Práticas de Gestão voltadas à Questão de Gênero: um Estudo a partir das Melhores Empresas para você Trabalhar	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2010
26	Collective Experience of Inclusion, Diversity, and Performance in Work Groups	Pós-positivismo	Sim	RAM	2010
27	Diversity and Intragroup Conflict at Work : an Empirical Study in Portugal	Pós-positivismo	Sim	RAM	2010
28	A ficção das Políticas de Diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores gays	Construtivista	Não	EnANPAD	2009
29	A Percepção dos Funcionários Sobre as Políticas de Gestão da Diversidade de uma Instituição Financeira	Construtivista	Sim	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	2009
30	Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da Gestão da Diversidade	Teoria Crítica	Sim	RAE	2009
31	Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência	Construtivista	Sim	EnANPAD	2009
32	Diversidade nas Organizações: Considerações dos Trabalhadores sobre uma Excelente Empresa para se Trabalhar	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2009
33	Gestão da Diversidade: Um estudo em duas Empresas Mineiras	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2009
34	Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso	Pós-positivismo	Sim	RAC,	2009
35	O Mito da Igualdade: Análise Pós-estruturalista das Políticas de Diversidade Promovidas por Bancos Públicos e Privado	Teoria Crítica	Não	II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	2009
36	O Trabalho para os Portadores de Necessidades Especiais: Um Caminhar pela Diversidade através dos Conceitos de Poder, Minoria e Deficiência	Construtivista	Não	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	2009
37	Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?	Teoria Crítica	Sim	RAE	2009
38	Quem são mais favoráveis às concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade: os homens ou as mulheres?	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2009
39	Similaridade e dissimilaridade entre superiores e subordinados e suas implicações para a Qualidade da Relação Diádica	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2009
40	Status profissional e gênero na atribuição intercultural de afetos no trabalho	Pós-positivismo	Não	RAM	2009
41	É Possível Liderar no Judiciário? Um Estudo Buscando Caracterizar a Liderança e o Gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2009
42	Competências dos gestores frente à inclusão da pessoa com deficiência: os desafios da diversidade na organização	Construtivista	Sim	EnANPAD	2008

43	Gestão da Diversidade, gênero e ação coletiva nas organizações - um estudo de caso etnográfico de um grupo de mulheres	Construtivista	Sim	EnANPAD	2008
44	Inserção da “Diversidade” Homossexual em uma Livraria de Shopping Center: um Estudo Crítico	Teoria Crítica	Não	EnANPAD	2008
45	A Inserção do Gênero Feminino na Empresa Reflete a Participação Feminina na População Economicamente Ativa? Um Estudo de Caso da Companhia Energética do Paraná - COPEL	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2008
46	Inserção de Pessoas com Deficiência numa Empresa de Reflorestamento: um Estudo de Caso	Construtivista	Sim	EnANPAD	2008
47	Preconceito Contra Pessoas com Deficiência Física: Uma Análise das Concepções e Práticas que Permeiam o Ambiente Organizacional na Visão dos Profissionais de Recursos Humanos	Construtivista	Não	EnANPAD	2008
48	Suposições Básicas sobre a Natureza do Comportamento Humano e sobre o Trabalho de Pessoas com Deficiência	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2008
49	A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2007
50	A Inserção de Pessoas com Deficiência em Empresas Brasileiras: uma Dimensão Específica da Diversidade nas Organizações	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2007
51	Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Exploratório em Três Empresas de Grande Porte	Construtivista	Sim	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	2007
52	Gestão da Diversidade: O desafio dos negros nas organizações brasileiras	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2007
53	Narciso acha feio o que Não é espelho: o Discurso da Diversidade e a Prática da Similaridade	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2007
54	Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho	Teoria Crítica	Não	EnANPAD	2007
55	A Inclusão Vertical de Gênero no Setor Bancário: Um Estudo Documental, Evolutivo e Comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2007
56	A Produção Científica sobre Gênero nas Organizações: Uma Meta-Análise	Pós-positivismo	Não	READ	2007
57	Percurso Semântico do Assédio Moral na Trajetória Profissional de Mulheres Gerentes	Teoria Crítica	Não	RAE	2007
58	Social Inclusion of People With Disabilities in Brazil and in Cape Verde-Africa	Pós-positivismo	Não	READ	2007
59	Construção e Validação de Instrumentos de Avaliação da Gestão da Diversidade: a Inserção no Trabalho de Pessoas com Deficiência	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2006
60	Diversidade e Identidade Gay nas Organizações	Pós-positivismo	Sim	UNEO	2006
61	Gênero e Diversidade: “o jeitinho” da Construção Social da Carreira da Mulher Executiva Atuante em Universo Profissional de Predomínio Masculino	Construtivista	Não	ENEO	2006
62	Gays no Ambiente de Trabalho: uma Agenda de Pesquisa	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2006
63	Gestão Estratégica de Pessoas, Diversidade e Sustentabilidade: o Entrelaçamento Teórico-Empírico Visualizado na -CAMNPAL/RS.	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2006
64	Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la	Pós-	Sim	EnANPAD	2005

		positivismo			
65	Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2005
66	Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2005
67	Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira	Pós-positivismo	Sim	READ	2005
68	A crítica da Gestão da Diversidade nas organizações	Teoria Crítica	Sim	RAE	2004
69	Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações	Teoria Crítica	Sim	ENEO	2004
70	Diversidade cultural – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis.	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2004
71	Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas	Construtivista	Sim	ENEO	2004
72	Gestão da Diversidade Cultural, Estratégia e Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso no Brasil	Pós-positivismo	Sim	EEE	2004
73	Um preâmbulo à Gestão da Diversidade: da teoria à prática	Construtivista	Sim	EnANPAD	2004
74	Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional	Construtivista	Não	RAE	2004
75	Vida Profissional e Afetiva das Mulheres no Século XXI: O Caso das Permissionárias do Viaduto Rocha em Porto Alegre	Construtivista	Não	READ	2004
76	Relações de Gênero nas Organizações: um estudo no setor de vendas de veículos	Construtivista	Não	RAUSP	2003
77	A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações	Teoria Crítica	Sim	ENEO	2002
78	Gênero nas Organizações: um Estudo no Setor Bancário	Teoria Crítica	Não	RAE	2002
79	“Na Rua da Amargura?” O Significado da Perda do Emprego para as Mulheres.	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2001
80	A Valorização da Mulher no Contexto do Trabalho: Contradições e Evidências Identificadas na Realidade Atual.	Pós-positivismo	Não	EnANPAD	2001
81	Mulher, Conhecimento e Gestão Empresarial: um estudo nas empresas familiares	Pós-positivismo	Sim	EnANPAD	2001
82	Representações da Diferenciação e Assimetrias de Gênero no Espaço Organizacional : um Estudo no Setor de Vendas de Veículos	Teoria Crítica	Não	EnANPAD	2001
83	Gerenciando a diversidade cultural – experiências de empresas brasileiras.	Pós-positivismo	Sim	RAE	2000

Apêndice 2– Caso expandido da empresa Tranvia

Para não sobrecarregar a fluidez na leitura no desenvolvimento da tese optou-se por apresentar os casos expandidos das empresas participantes, como apêndice. Para os leitores que queiram mais informações sobre os casos, seguem esses arquivos por ordem de coleta de dados, em alinhamento à perspectiva construtivista em que há interação da subjetividade do pesquisador durante as coletas de dados, ou seja, também o pesquisador ampliou, em cada entrevista, seu repertório de entendimento e de questionamento dele mesmo sobre o fenômeno. Dessa forma, o primeiro caso será a Tranvia, a segunda empresa será a EBT, e na sequência, as unidades brasileiras do escritório central e fabril da EFE, encerrando-se com a unidade espanhola dessa empresa francesa.

Antes da explanação das categorias principais, se fará uma breve descrição da empresa, como prólogo do contexto organizacional.

Caracterização da empresa

Contando com linhas de bondes desde 1872, e com a constituição da empresa *Hierro (nome fictício)* em 1920, quando começaram a circular as primeiras linhas de ônibus, a Tranvia é a denominação de duas empresas do segmento de transporte público que atende uma metrópole espanhola com os modais de transporte metroferroviário e de superfície.

A rede de metrô é composta por oito linhas, 141 estações e mais de 160 trens distribuídos em 102,6 quilômetros que atendem essa cidade espanhola e outras sete próximas. Ainda no modal metroferroviário, conta com uma rede de teleféricos para turismo. O modal de transporte de superfície é representado por 1064 ônibus que atendem 106 linhas em uma rede de 935 quilômetros. No segmento de turismo existem 74 ônibus de dois andares que percorrem três itinerários turísticos dessa cidade espanhola, percorrendo mais de 60 quilômetros na cidade.

Além da atuação nessa cidade espanhola, a empresa trabalha com projetos internacionais de cooperação com países da África e América do Sul, alinhando à sua visão de ser uma referência de transporte público no mundo.

Para atender o público de milhões de pessoas por mês, dessa área metropolitana e que compreende dez cidades, mais de oito mil pessoas são contratadas como funcionárias da empresa, sendo 3723 no modal de transporte por ônibus e 4298 dedicadas ao modal metroferroviário. A idade média dos funcionários é 43,41 anos, representando 44,72% da força de trabalho nos dois modais de transporte.

A empresa definiu como missão oferecer uma rede de transporte público, que contribua para a melhoria da mobilidade na cidade e para o desenvolvimento sustentável da área metropolitana; que garanta a prestação do melhor serviço ao cliente; e que desenvolva políticas de responsabilidade social em um marco de viabilidade e eficiência econômica.

Como visão, a Tranvia expressa que quer ser uma empresa de transporte e mobilidade cidadã competitiva e uma referência na Europa, por sua contribuição à melhoria da mobilidade na área metropolitana, assim como a sustentabilidade urbana e do meio ambiente; pela qualidade técnica oferecida e pela qualidade percebida pelo cidadão; pela eficiência de seus processos e otimização de recursos; pelo uso eficiente de tecnologia como alavanca de melhoria do serviço e da eficiência; pela excelência de seus trabalhadores; por seu compromisso com a sociedade e os cidadãos; e por sua presença internacional.

Como consta na página eletrônica da empresa, os valores organizacionais são:

1. Compromisso e vocação do serviço público
2. Excelente serviço, gestão eficiente.
3. Comportamento socialmente responsável
4. Abertura à inovação
5. Relações ganhar-ganhar
6. Reconhecimento e equidade
7. Trabalho em equipe e companheirismo
8. Integridade e honestidade
9. Compromisso com o crescimento pessoal e profissional
10. Respeito

O site corporativo da Tranvia é, em primeiro acesso, disponibilizado no idioma catalão, com a opção de escolher o idioma espanhol como interface de leitura. Alguns relatórios da empresa, disponibilizados no site corporativo, atendem à metodologia do *Global Reporting Initiative* GRI (G3), evidenciando sua preocupação com o tema da responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. No histórico apresentado aportam-se que no ano de 2011 (o último veiculado), a crise econômica obrigou a empresa a cortes e redução de despesas, e que em 2006 toda a sua frota de ônibus tornou-se acessível para pessoas com deficiência física. O

tema da acessibilidade é bastante enfatizado nos informes corporativos, com destaque ao Plano Diretor de Acessibilidade composto por projetos que garantem a acessibilidade nessa metrópole espanhola às pessoas com dificuldades de locomoção, temporárias ou permanentes.

Na revista eletrônica, com mais de cem edições disponíveis para consulta, o termo Diversidade e Gestão da Diversidade teve um retorno de cinco passagens, sendo quatro referências às ações empresariais frente às pessoas com deficiência, e uma pelo prêmio conquistado como melhor empresa socialmente responsável no setor de serviços públicos em 2012, outorgado pelo Comitê espanhol de representantes de pessoas com deficiência.

A empresa afirma, em sua página eletrônica, que se mobiliza para melhorar a cidade e a sociedade compartilhada, expressando que sua filosofia é integrar as mudanças e os avanços da sociedade, fomentar o diálogo e o apoio entre os trabalhadores, cidadãos, administração pública e fornecedores. Assegura que promove a diversidade sociocultural e a cooperação, a solidariedade e o voluntariado entre os empregados. Expressa também que engloba uma rede de transporte e serviços acessíveis para todas as pessoas e aposta pela conciliação da vida pessoal e profissional em todos os setores da empresa. São quatro os projetos congruentes com esse compromisso:

1. Tranvia Educa – dirigido a alunos de escolas dessa cidade, para promoção de valores sociais, culturais e do meio ambiente, e para entendimento de como funciona o transporte público na cidade.
2. Tranvia Cultura – apoio e parceria com projetos culturais com oferta de espaços para exposições e convênios com espetáculos de arte.
3. Plano Diretor de Cooperação e Solidariedade – orientando ações sociais da empresa e apoio ao voluntariado de seus empregados.
4. Plano Diretor de Acessibilidade – diretrizes de ação com usuários de transporte público que tenham alguma deficiência que possa dificultar a prestação desse serviço, assim como traz orientações para a inclusão de pessoas com deficiência.

Como esse último projeto, Plano Diretor de Acessibilidade, traz o tema da diversidade e voz, escopo de pesquisa deste projeto, será detalhado a seguir.

O Plano Diretor de Acessibilidade, de 2010, objetiva a melhoria da utilização dos serviços de transportes às pessoas com deficiências. Tem como eixo dez projetos, sendo três para melhoria da acessibilidade em ônibus, quatro para a modalidade metrô e três corporativos. Esses últimos visam ser transversais para “consolidar a integração dos critérios de

acessibilidade universal e a diversidade na cultura interna da empresa” (Informe corporativo, 2010, p. 129). São eles:

1. Formação e sensibilização em diversidade;
2. Sinalização e informação corporativa;
3. Gestão da diversidade e acessibilidade internas na empresa

Apresenta-se, a seguir, um quadro síntese de cada projeto, para melhor entendimento.

Quadro 37 Síntese dos projetos corporativos do Plano Diretor de Acessibilidade

Projeto	Formação e sensibilização em diversidade	Sinalização e informação corporativa	Gestão da diversidade e acessibilidade internas na empresa
Descrição	Capacitar os empregados de atenção ao cidadão, por meio de conhecimentos técnicos e sensibilidade, a prestar serviços de qualidade aos cidadãos com diversidade funcional.	Garantir que toda a informação e a comunicação corporativa sejam acessíveis a todas as pessoas, aproveitando o potencial das novas tecnologias.	Adequação dos centros de trabalho para a acessibilidade e promoção do aumento da força de trabalho diversa.
Objetivos	Consolidar entre os empregados a sensibilidade e o compromisso com a acessibilidade universal para atender às necessidades do cidadão com deficiência	Adequar a comunicação aos critérios de acessibilidade e integrar as novas tecnologias para acesso das pessoas com dificuldades funcionais (sensoriais, psíquicas, estrangeiros, idosos etc)	Garantir total acessibilidade aos centros de trabalho; Promover a diversidade na empresa, aumentar o percentual de pessoas com deficiência na força de trabalho da empresa; Consolidar, na cultura interna da empresa e em seu conceito de serviço público, a sensibilidade e o compromisso com a diversidade funcional, a acessibilidade universal e o desenho para todos.
Situação atual	Formação em gestão da diferença (cultural, de gênero, da diversidade funcional etc) e oficinas de atenção e comunicação com coletivos da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Foram realizados trabalhos como guia de ônibus em braile e estudos para adaptação da informação de paradas de ônibus Reuniões de trabalho com órgãos públicos para buscar sinergias e soluções para esse público 	<ul style="list-style-type: none"> Foram realizadas reformas de locais de trabalho para adaptação aos trabalhadores com deficiência; Parcerias com entidades como apoio técnico na seleção de pessoas com deficiência
Ação	Desenho, planejamento e execução de oficinas de sensibilização na empresa; Desenho, planejamento e execução de programas de formação para coletivos de atenção ao cliente.	Estudo e projeto de um sistema de comunicação corporativo nas paradas de ônibus com novas tecnologias; Desenho e elaboração de um guia do metrô em braile; Criação de um grupo de trabalho de pesquisa sobre o uso de tecnologias aplicadas à infoacessibilidade (redes sociais, celulares etc) Centro de informação e atenção ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> Informe de acessibilidade em cada centro de trabalho onde trabalhe um empregado com deficiência Protocolo de requisitos para a seleção universal de qualquer posto de trabalho oferecido pela empresa.

Área responsável	Pessoas	Marketing	Pessoas
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Datas do cumprimento das ações; • Número de ações de formação em acessibilidade, por coletivo e empresa; • Número de horas de formação em acessibilidade; • Resultados da pesquisa de avaliação sobre a acessibilidade ; • Resultados das sessões de diálogo com os grupos de interesse (prioridades, valorização do serviço, ideias para melhoria, satisfação etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Datas do cumprimento dos prazos nas ações • Índice de satisfação dos usuários 	Datas do cumprimento dos prazos das ações; <ul style="list-style-type: none"> • Número de centros adaptados aos requisitos de funcionalidade dos trabalhadores; • Percentual de cobertura de trabalhadores em entornos acessíveis; • Percentual de trabalhadores com deficiência frente à força de trabalho total e a evolução anual; • Resultados da pesquisa de avaliação dos trabalhadores sobre acessibilidade

Fonte: Adaptado pelo pesquisador, a partir do *Plan Director de Accesibilidad* (documento corporativo⁴, 2010)

Sobre as atividades de formação, pode-se extrair da entrevista com o coordenador da diversidade um exemplo de qual o objetivo dessas ações, ao mencionar que

[...] essa gentileza é o trato diferenciado, esses sorrisos, essa amabilidade ao que, por contrato não se contempla, mas sim se tenta infundir através de curso de formação, através de, através de muita dinâmica de grupos onde a gente passa a atenção ao cliente, e o ponto mais diferenciado é que o cidadão não é todo igual, é diverso, o mesmo esquema, a mesma resposta ao cidadão B não é menos válida com o cidadão X, ou cidadão Z. (Coordenador da diversidade)

Frisa-se que essas ações estão no escopo do Plano de Acessibilidade, ou seja, dirigido a um coletivo de pessoas com deficiência, ou em uma tradução livre do documento, com dificuldades funcionais, temporárias ou permanentes, de especificidade física, mental ou social. Assim, nesses projetos enfoca-se a atuação do colaborador da Tranvia principalmente àqueles que atendem o usuário dos serviços de transportes. Como será analisado na seção correspondente, um dos pesquisados relatou que desde que as ações de gestão da diversidade passaram para outra área, a gestão da diversidade interna pouco atuou:

[...] (*muda o tom da voz*) o trabalho hoje não é assim, deveria ser assim e não é assim, acho. Agora a companhia não contrata funcionários, está tudo parado, esse é um primeiro problema e com a situação econômica que falava antes, não está favorecendo que as empresas percam muito tempo pensando nessas coisas (Não líder e primeiro coordenador da diversidade)

O que corrobora com a visão do atual coordenador de que a diversidade do cliente é o que modela as ações para a diversidade.

⁴ No atendimento ético para não identificação, se evitará o nome da empresa em todos os estudos de casos desta tese.

[...] o sentido da gestão da diversidade encontramos em saber fazer a diversidade externa (Coordenador da Diversidade)

Interfaceando diversidade e voz, e retomando o Plano de Acessibilidade (documento corporativo, 2010), a empresa informa o compromisso de promover meios e técnicas de diálogo estruturados, que permitam um acompanhamento periódico e canalizar para a gestão e a tomada de decisão a evolução de:

- As necessidades, expectativas e prioridades dos diferentes coletivos;
- A percepção e a avaliação que fazem das ações e iniciativas da empresa;
- As ideias, pedidos, propostas e sugestões que ajudem a melhorar e progredir;
- A análise do grau de confiança no serviço que oferece a empresa.

Como canais de comunicação, o Plano de Acessibilidade especifica que, para o público interno, se dividem em dois coletivos:

- Dirigidos à direção: reuniões de direção, informes periódicos, memorial de atividade, reuniões de departamento, comissão de acessibilidade;
- Dirigidos ao pessoal de Tranvia: reuniões de departamento, boletins, intranet, correio eletrônico, revista GentTranvia, campanhas internas, grupos de trabalho setoriais, jornadas de formação.

O público externo conta com, entre vários canais, a edição de guias e livros, notas de imprensa, assistência a jornadas e fóruns, assinatura de convênios, sessões de diálogos, web corporativa etc.

Observa-se que há uma divisão de grupos de informação, focando a expressão não-verbal como canal de comunicação, sem um destaque à voz dos trabalhadores como veículo de informação.

Para a compreensão de como a organização e seus funcionários lidam com a diversidade e se a microgestão de RH, em especial a voz, pode ser um recurso nesse fenômeno para melhoria do ambiente de trabalho e da organização, seguem as categorias de análise (Bardin, 2011) baseadas na revisão teórica como marcos importantes na análise de ações para a diversidade: contexto; percepção da diversidade; interação humana e diversidade; gestão da diversidade; e resultados.

1 Contexto

A categoria Contexto será apresentada com os dados relativos ao contexto externo com fatores sociais que motivam a diversidade na organização e os que a condicionam na empresa, e o contexto interno com aspectos específicos da organização na diversidade.

1.1 Contexto externo

O contexto social dessa cidade metropolitana espanhola, com milhões de usuários do transporte público leva à imposição da diversidade na organização, na percepção dos entrevistados da Tranvia, como relatado pela Alta Liderança, pelo coordenador da diversidade, pelos gestores e os não líderes da empresa. Segundo eles, os usuários são representantes de vários coletivos e podem ser perfilados por muitas categorias e cada um pode demandar um atendimento diferenciado.

Como fatores promotores que motivam ações voluntárias ou que condicionam a diversidade na organização, apresenta-se o Quadro 38 Contexto externo, a seguir.

Quadro 38 Contexto externo

Fatores motivadores para ação voluntária da organização	
Tema	Frase
Atender os grupos de interesse	Por ser uma empresa pública [...] provedores de energia, ecologistas, recursos humanos às pessoas, operadores, sindicatos, usuários, a organização de consumidores, não usuários também são nosso grupo de interesse. É muito diverso o nosso mapa de grupos de interesse. Tranvia planteou, desde sempre, a diversidade como um modelo de integração (Coordenador da diversidade)
Influência dos funcionários	A realidade social também te leva, e quando chegas aqui, aquela realidade social, entorno familiar e tal, transladas para o mundo laboral , não tem um elemento de separação, não. O que faz a empresa é uma pequena gota de água no mar de sentimentos ou de realidades que cada indivíduo tem. (Coordenador da diversidade)
Empresa como reflexo da sociedade	E ao final, não somos mais que uma parte [...] somos um reflexo do que temos fora, deveria ser visto como uma continuidade , sempre digo que o metrô é uma continuidade da rua. Os problemas que temos na rua, temos dentro. Se existe insegurança na rua, temos dentro. Se existe discriminação contra a imigração, ou não sei o quê, pois temos dentro. (Líder) Se esta é uma das cidades mais acessíveis do mundo, é devido à luta de coletivos da deficiência que historicamente tem lutado por isso, temas de integração digital, também teve muita gestão e muito trabalho. Repito, somos um pouco a essência do que é a cidade, essa empresa não é a melhor e nem pior, simplesmente é uma essência do que é a cidade. [...] Se temos uma população xenófoba, temos uma companhia xenófoba (Coordenador da Diversidade). Eu acredito que aqui na empresa tem um reflexo da sociedade , existe diversidade em todos os aspectos que foram comentados (P3, grupo não líderes)
Tema como tendência atual	[...] e a inovação era nos anos 2000, no momento atual dessa cidade é a diversidade , nos anos 1990 era qualidade (Coordenador da diversidade)
Fatores condicionantes da diversidade na organização	
Condicionantes legais	[...] com a situação econômica que falava antes, não está favorecendo que as empresas percam muito tempo pensando nessas coisas (<i>lei para PcD e de Igualdade</i>)

	<p><i>de Gênero</i>) [...] acho que com a mudança do ciclo econômico, tudo isso caiu um pouco como um saco meio rasgado e agora está em uma situação um pouco de <i>stand by</i> (Não líder e primeiro coordenador da diversidade)</p> <p>“[...] Muito poucas empresas fizeram (<i>sobre a lei para PcD e de Igualdade de Gênero</i>) e muito poucas puseram em ação. Também a Travia tinha seu próprio plano, mas com a situação econômica e quando troca o governo, ficou meio parado.” (Coordenador da diversidade)</p>
Crise econômica	<p>Acho que agora parou, parou um pouquinho, devido à situação econômica, o campo agora não está a favor da gente e acho que agora muito mais, não parado, mas está ficando muito mais lento, esta ficando muito mais lento tudo (Não líder e Primeiro coordenador da diversidade)</p> <p>Provavelmente agora não estamos no melhor momento para ter uma visão muito mais estratégica, estamos mais focalizados no dia a dia (P1, Grupo de líderes)</p>
Mudanças culturais	<p>A proporção da sociedade, por exemplo, aqui se partia de trabalhos, inclusive de gênero, as bilheterias do metrô eram senhoras, os condutores eram senhores. Pouco a pouco foi trocando, à medida que mudou a sociedade, mudou tudo isso. No princípio as pessoas com incapacidades eram muito poucas, algumas pessoas físicas que mancavam um pouco. No que foi mudando a sociedade, pois também tem pessoas com essas diversidades que foram se incorporando (Coordenador da diversidade)</p> <p>Eu creio que este tipo de discriminação entre as pessoas tenderão a diminuir porque é um tema de educação e não de trabalho. Eu te falo de educação básica, não de um tema interno, de formação específica que tenha dado em uma organização, é um tema de cultura. [...] com o passar dos anos se verá menos o tema de discriminação entre os sexos. (Não líder Individual)</p>
Público com muita diversidade	<p>Essa é uma empresa de transporte público, por exemplo, se fossemos uma empresa de <i>catering</i> e de <i>outstanding</i> também seria uma empresa dedicada ao cliente, porém a um cliente determinado e com um perfil muito concreto. (P2, grupo de líderes)</p>

A diversidade pareceu condicionada pelo atendimento às leis de PcD e de Igualdade de Gênero, porém, devido à crise econômica tanto a liderança como a não liderança perceberam um ritmo mais lento para esse fim. Outro fator influenciador é a empresa vista como espelho da sociedade e que se vê obrigada a acompanhar as mudanças culturais, e também motivada para responder às expectativas dos funcionários que ingressam na organização com seu repertório pessoal advindo das interações sociais, além da vivência pessoal dentro dos muros organizacionais. Esse entendimento pode ser visualizado também pela Figura 13 Contexto externo.

Figura 13 Contexto externo

Passa-se, agora, para o contexto organizacional interno como componente de análise dessa categoria principal.

1.2 Contexto organizacional interno

O Quadro 39, a seguir, apresenta os principais destaques retirados das entrevistas realizadas que ilustram as características do contexto interno da Tranvia.

Quadro 39 Contexto organizacional interno

Contexto organizacional interno	
Tema	Frase
Foco no público externo	<p>No nível de significado, poder incorporar, de forma generalizada, pessoas mais velhas, facilitar a vida para quem vai fazer compras de carro, para quem vai com o carro do bebê, etc. Essa é outra maneira de entregar a diversidade. Isso é como você pode fazer, por que se fosse só o departamento de recursos humanos provavelmente ficaria em políticas teóricas. (Alta Liderança)</p> <p>Não, não, uma empresa social, que tudo o que se diz aqui está contrastado por milhares de pessoas por dentro, e que não foi denunciado. Estávamos muito vigiados por muitos testamentos. Isso é bom? Sim, porque te faz estar (<i>expressão de atenção</i>). Isso tem desvantagens? Sim, faz perder muito tempo em responder queixas, e estar com o defensor de cidadão, explicando que você tem uma política de acessibilidade. (Coordenador da diversidade)</p>
Interferência política	<p>Quando entra uma pessoa nova(refere-se a políticos), submete essa pessoa à gente do seu partido como passa nas empresas públicas (Alta Liderança)</p> <p>[...] o âmbito político que é o que nos governa, é o que manda acima de tudo, rapidamente: "Isso não pode ser, não posso aguentar um titular desse tipo não" (Coordenador da diversidade)</p> <p>Acho que os entornos políticos facilitam também as coisas do outro, especialmente para as companhias como a Tranvia que tem componentes políticos muito importantes, e também é muito bom ter uma boa predisposição da</p>

	cor política dos governantes [...] (Não líder e Primeiro coordenador da diversidade)
Pressão de ONGs e outras entidades públicas	Temos, à parte do controle do próprio cidadão, das queixas dos próprios cidadãos, entidades tanto públicas como as privadas, como por exemplo, eu tenho uma gestão direta e nos obrigamos, para todas suas queixas e denúncias, a dar uma gestão interna, por exemplo, ao SOS racismo. (Coordenador da Diversidade)
Pressão do sindicato	Todos no sindicato me conhecem, e eles sabem o que não sei, então, os sindicatos começam a bater na porta: ‘Olha, que esse cara...’, e alguém diz: ‘Olha, cuidado que aí pode ter um tema de discriminação, um tema de não sei, não sei quanto’. (Coordenador da Diversidade)
Visibilidade e Preocupação com a imagem pública	Começaram a sair na imprensa queixas de que Tranvia era xenófoba, em outro momento que qualquer tema que, neste momento, no nível de presidência, no nível de RSC, em presidência se toca, tem uma imersão midiática, em gabinete de imprensa, de primeira ordem. Em Recursos Humanos não tinha, em Recursos Humanos se fazia uma gestão e não tinha essa dimensão midiática e que também interessa, ademais de ser, informar, ademais de contratar "x" mulheres, tem que informar a sociedade, porque se você guarda, haverá uma visibilidade, mas também o eco público tem uma visibilidade. (Coordenador da Diversidade)
Mudança de gestão	Sempre vê como um problema (<i>área de operação e diversidade</i>), então teve uma grande luta (<i>acerca de uma mudança de gestão</i>), teve uma grande conquista de convencer os departamentos de que tinha que dar esse passo. Esse passo, te digo, essa barreira mental em todas as direções da casa se quebraram, isso foi fundamental, uma mudança de mentalidade da organização, foi o que se produziu nesse trânsito (Coordenador da Diversidade)

A Tranvia é uma empresa prestadora de serviços de transporte público fortemente influenciada pela gestão municipal o que, por vezes, pode trazer mudanças na organização, assim como sofre pressão de agentes sociais externos como sindicatos, ONGs e mídia para um bom atendimento ao usuário. Nesse contexto, a atenção organizacional é dirigida à diversidade dos cidadãos dessa cidade espanhola, na expectativa de criar uma imagem organizacional positiva que, por sua vez, atenda aos interesses políticos municipais, como se pode ilustrar pela Figura 14 Contexto organizacional interno, a seguir.

Figura 14 Contexto organizacional interno

A próxima categoria de análise trata de como a diversidade é percebida pelos atores organizacionais. Uma pergunta recorrente em todas as entrevistas foi o que representava a diversidade em ambiente de trabalho e, as subcategorias advindas dessas análises são, além da concepção da diversidade, o preconceito e a identidade nas organizações.

2 Percepção da diversidade

Inicia-se com os dados relativos às concepções apresentadas pelos atores entrevistados, com os seguintes subtópicos dessa seção mostrando as diversidades e as identidades presentes na organização, além de relatos de episódios de preconceito e discriminação.

2.1 Concepção de diversidade na compreensão dos entrevistados

Apresenta-se no Quadro 40, como a diversidade é compreendida pelos atores organizacionais da empresa estudada.

Quadro 40 Concepção de diversidade na compreensão dos entrevistados

Concepção de diversidade na compreensão dos entrevistados	
Tema	Frase
Cliente diverso	Eu acredito que a diversidade é a vida. Estamos falando das diversidades e o que nós temos é garantir que qualquer cidadão, independente de sua condição, possa usar um bom serviço público. [...] a diversidade, insisto, é garantir que qualquer cidadão possa usar em igualdade de condições nossos serviços. [...] e, em definitivo, o que a diversidade significa é o predomínio, a prepotência de um sobre o outro. (Alta Liderança)

Diferença	Diversidade é qualquer pessoa, de qualquer âmbito, seja de origem, de idade, de gênero, das condições sexuais, da condição religiosa, diversidade é a diferença, é o indivíduo diferente e, como tal, tem os direitos, tem os deveres e deve-se saber gerir na sensibilidade de cada indivíduo. (Coordenador da Diversidade)
Novidade na gestão	[...] parece que é um conceito muito recente, que está na moda, igual a sustentabilidade. E parece que agora se deve fazer . (Líder)
Pontos de vista diferentes	Suponho que a diversidade em geral é boa, gente que opina diferente , alguns um pouco radicais, outros nem tanto (Não líder individual)
Pluralidade	[...] diversidade é, de alguma maneira, englobar dentro de um grupo , pessoas de distintas origens, ou de distintas condições sociais, inclusive, religiosa, sexual, e que forma parte de um único grupo, com características distintas . (P1, grupo de não líderes)
Representação da sociedade	[...] está muito bem celebrar o dia mundial da natureza, o dia mundial da aids, por que ajuda a sensibilização, porém quando você está dentro de uma organização, o que você tem que fazer é introduzir como normal , parece um pouco absurdo que nós celebremos o dia da natureza e, por outro lado, tirando, desprezando a água, por exemplo. [...] hoje o metrô dessa cidade, não que haja diversidade, é que existe a representação da sociedade, mais de 50% são mulheres. (Alta Liderança)
Riqueza	A diversidade no trabalho é tolerar e aceitar os demais e a mim mesma. Tudo (<i>pausa</i>), a palavra é riqueza (P4, grupo de não líderes)

O que aparece como denominador comum no discurso desses atores é a percepção de que a diversidade representa a diferença, porém, há concepções variadas de como essa diferença deve ser compreendida. Para a Alta Liderança, ter diversidade significa distância de igualdade, ou como dito, “predomínio de um sobre outro”, exceto quando referido ao cliente externo; enquanto que para a coordenação da diversidade é a diferença que demanda uma gestão de pessoas sensível à idiosincrasia, ou nas palavras dele “na sensibilidade de cada indivíduo”. Para um dos líderes é um tema criado recentemente e imposto às organizações, compreensão diferente dos não líderes, que parecem ver na pluralidade, como o reconhecimento das diferenças individuais, um fator para unicidade do grupo.

2.2 Identificação das diversidades na organização

Ao serem perguntados sobre quais diversidades viam e conviviam durante o trabalho, os entrevistados apontaram traços culturais, físicos e psicológicos que podem ser categorizados como diversidade primária e secundária, tomando como base a revisão teórica comentada no capítulo 3.

Quadro 41 Identificação das diversidades na organização

Diversidade primária	
Tema	Frases
Gênero	Gênero, cultural, de origem, funcional [...] (Alta Liderança)
	[...] origem, de idade, de gênero , (Coordenador da Diversidade)

	Meu trabalho direta ou indiretamente, inclusive no trabalho no escritório, estou gerindo comunicações do cliente externo, é que há diversidade dentro da empresa, ainda que eu não tenha vivido muito a secundária, a primária, sexo , idade, etc [...] idade, de deficiência (P3, Grupo Não líderes)
Idade	[...] por idade , por o que seja. (Alta Liderança) [...] de idade , de gênero, das condições sexuais, da condição religiosa [...] (Coordenador da Diversidade) Idade (P2, Líderes grupo) Diversidade biológica, de idade [...] origem territorial (P1, grupo não líderes)
Origem	Travieira está composta com profissionais de origens diversas. Comunitários temos França, Itália, Alemanha, Reino Unido e tal; e não comunitários Peru, Venezuela, Uruguai, Argentina, Chile, Paquistão, Marrocos, Colômbia, Equador, México, Cuba, Brasil, Filipinas, Guiné Equatorial e Israel (Coordenador da Diversidade) [...] origem territorial (P1, grupo não líderes)
Orientação sexual	[...] das condições sexuais , [...] (Coordenador da Diversidade) [...] quando a gente falava da diversidade, falávamos basicamente da diversidade de gênero, diversidade basicamente de orientação sexual , diversidade de origem e uns casos de diversidade religiosa, uma coisa era associada à outra, origem e a diversidade religiosa especialmente para os marroquinos e pessoas dos países árabes. (Não líder e primeiro coordenador da diversidade)
Idioma	Internamente, convivem ambos os idiomas sem problemas, as reuniões são mistas e eu compreendo tudo, às vezes falo em catalão, outras, em castelhano. (Líder)
Pessoa com Deficiência	[...] essas com deficiência , pessoas com diferença de origens [...] Raça (P1, Grupo Líderes)
Raça	Raça , deficiente, existe gente de origens diferentes, idade (P2, Grupo Não líderes) [...] <i>Standards</i> daqui: europeus, brancos , como o espanhol, e no que você vai baixando (<i>pigarreira</i>), esses primeiros não-standard como os mancos, os surdos e tal. (P4, do grupo de não líderes)
Diversidade secundária	
Diversidade cultural	Cultura (P3, Grupo não líderes) Existem pessoas de diferentes orientações, pessoas muito religiosas, pessoas de outros países (Não líder individual) Religiões diferentes e, portanto, culturas diferentes (P1, Grupo Não líderes) [...] da condição religiosa . (Coordenador da Diversidade)
Background profissional	[...] faz alguns anos, não entrava na cabeça que alguém estivesse em posto de responsabilidade que não fosse engenheiro. Quando digo que sou economista, me olhavam mal. (...) mas me chamou atenção como havia tantos estilos diferentes em tantas áreas, sendo a mesma empresa. (Líder) É uma empresa que tem uma variedade de pessoas, há engenheiros, há condutores, há serviço médico, tem de tudo , em cada posto, principalmente mais no nosso, existe muita polivalência também. Por exemplo, no nosso posto estamos com muitas estações, quando saímos com muitos trens, fazendo diversas funções. (P1, grupo não líderes)
Perfil	Perfis diferentes (Líder) Pessoal também, não é? Diversidade pessoal enquanto sua situação pessoal no momento , por exemplo, uma pessoa não se encarrega só desse tipo como de outros temas como, por exemplo, em um determinado momento de sua vida e

	também você pode se encontrar diferente como, por exemplo, de repente sou mãe solteira, ou de repente meu filho tem um autismo, ou esse tipo desses temas que são mais invisíveis (P4, grupo não líderes)
Tempo de casa	Existem pessoas que estão há muitos anos na empresa e passaram por muitos postos . (P1, grupo não líderes) Não vemos o chefe como um inimigo, nós vemos como alguém que pode ajudar e isso é melhor, pois, é distinto. Também, aquelas linhas são muito antigas, tem muita gente mais madura, com muitos anos trabalhando na empresa , muitas pessoas que já estão cansadas por tantos anos (Não Líder Individual) [...] a veteranaria, a gente que está há muitos anos aqui , talvez elas sejam um pouco mais, mais duros. (...) A gente que acaba de começar é mais compreensível, às vezes, com certas situações, com problemas, são mais colaboradores... creio. (G, do grupo de líderes)
Terceirização	[...] um coletivo complicado, porque não é um pessoal nosso , porque subcontratamos. (Líder)
Variedade de áreas	Em termos de departamentos, por exemplo, existem diferentes tipos de trabalho , somos uma empresa muito grande, com muita diversidade, que o que você gostar, qualquer coisa que você gostar, você pode encontrar aqui: desde a tecnologia, Recursos Humanos, coisas técnicas, jurídicas (J, não líder)

Como se observa no Quadro 41, as respostas sobre quais diversidades percebiam na organização trazem tanto a dimensão primária quanto a secundária e nesta seção optou-se por destacá-las possibilitando ao leitor entender o discurso de cada ator que, muitas vezes em uma mesma fala, reportava várias diversidades. Algumas características, como idioma, origem e orientação sexual, podem receber classificação tanto como primárias, se percebidas num primeiro momento; ou secundárias, se notadas após certa frequência de contato. Nesta passagem, escolheu-se colocá-las como primárias pois não foi o objetivo das entrevistas aprofundar esse debate com os participantes.

Como discurso organizacional parece denominador comum o gênero e a origem como categorias mais citadas. Por ser a Espanha, e especialmente essa cidade, uma região de contrastes culturais, que recebeu pessoas de vários países da Europa e também com um movimento de independência, com idioma e hábitos culturais distintos, entende-se a origem como um fator de impacto primário nas interações pessoais.

Outras falas trazem a diversidade entendida como secundária, ou seja, aquela não visível em primeiro momento e que se percebe em um contato mais frequente, como os diferentes perfis, a especificidade da categoria profissional, o tempo de experiência e de empresa, as nuances do idioma, as subculturas organizacionais, entre outros.

É possível analisar que, em uma visão macroorganizacional, a Alta Liderança e o coordenador da diversidade, como atores responsáveis pela diversidade entendem os aspectos cultural, funcional e religiosos como diversidades percebidas na organização. A diversidade cultural e funcional também foi citada por não líderes. Os líderes e não líderes convergiram na opinião de que perfis, principalmente os relacionados aos profissionais, são entendidos como diversidade.

A terceirização apareceu como destaque da diferença entre “nós e eles”, assim como o subentendimento de que, ao ser “nosso”, significa homogeneidade.

A diversidade secundária foi entendida como a mais impactante nas interações humanas, como informou um dos líderes cujo relato é destacado a seguir:

Estou certo sim, que a mais secundária, sim, que acredito, que na hora de receber essa, esse feeling por parte do usuário do transporte entendê-lo, mais, talvez, suas características, apesar de que o meu trabalho me obriga a ser muito objetivo e tentar ao máximo não aplicá-lo, não ser subjetivo em minhas decisões porque muitos não podem entender (P2, Grupo de líderes)

Ao perceber a diversidade, as pessoas na organização, líderes, não líderes, Alta ou Média Gerência, podem projetar identificações a si ou a outros. Aportado pela revisão teórica, tanto o essencialismo como o estereótipo podem aprisionar uma identidade, aplicando uma etiqueta que pode dificultar ou enublar a interação pessoal, ou numa perspectiva macroorganizacional, modelar ações da empresa frente à diversidade.

2.3 Percepção de discriminação e preconceito

Para trazer as percepções dos entrevistados, ou as observadas nas falas deles, sobre preconceito, discriminação ou estereótipo na organização, utiliza-se o Quadro 42, a seguir.

Quadro 42 Percepção de discriminação e preconceito

Preconceito e discriminação	
Tema	Frase
Homossexualidade	Eu sou o primeiro que rio, no caso de minha orientação sexual, sou primeiro que rio com todos meus companheiros de trabalho , com todos os funcionários da companhia (Não líder e primeiro coordenador da diversidade)
Idade	[...] quando estava nos centros e eu era a mais velha , e somente eu que não atendia, eu me sentia diferente, e o tratamento era diferente e a relação era diferente, isso não quer dizer que eu era excluída, estamos falando da relação, a relação comigo era diferente (P4, grupo não líderes)
Uso em episódios de conflito	[...] e não tenho visto, mas seguramente que existe , em outros turnos acredito que também há gente que por qualquer motivo... (Não líder)

Preconceito internalizado	
Aceitação pessoal	[...] que o conflito estava justamente na pessoa com deficiência , isso quer dizer que, às vezes, o conflito, nós pensamos que está nos demais, porém, às vezes, o conflito vem por parte da pessoa que é diferente porque, ao final, há um problema de aceitação pessoal, há um problema, não sei, de mil coisas, que venha de fora, enfim que a empresa não tem porque fazer a gestão, está claro. (P1, grupo não líderes)
Autoimagem	[...] eu mesma fui me colocando barreiras aqui na Tranvia. "Ah, que eu tenho filho pequeno". E eles foram me oferecendo coisas e eu dizia "não serei capaz, que é muita dedicação". "Fulana, você poderá..." e muitas vezes, meio que me obrigaram: "[...] você poderá fazer. Toma esse desafio" e hoje agradeço, pois se não fosse isso eu não estaria aqui. (Líder)
Discriminação reversa	
Direitos exacerbados	"Por que quem tem um filho tem que ter mais vantagens que eu? " (Coordenador da diversidade)
Investimento para melhorar imagem	Aqui a contratação é em favor da contratação de mulheres na condução de ônibus (P1, Grupo não líderes)
Não percepção de Preconceito/ discriminação em ambiente de trabalho	
Ausência de episódios	[...] levo um ano e meio no cargo, e comigo não ocorreu, que eu tenha visto uma má conduta entre companheiros por um tema desse de discriminação, não me ocorreu. (P1, do grupo de líderes) [...] eu creio que isso não nos toca, pelo menos aos que estão aqui, não nos importa. Eu acredito que se existe algum enfrentamento entre os companheiros poderia ser mais por tema de trabalho, de que alguém acusou outro, então, aqui sim, poderia ter, mas eu creio que por tema de orientação sexual, religião, essas coisas, não (Não líder)

Os preconceitos mais citados foram relacionados à homossexualidade e idade. Eles aparecem, porém, de forma pontual em casos de relacionamento pessoal direto, ou seja, em que as pessoas interagem frente a frente e com mais frequência, e não como visão discriminatória por parte da organização. Entende-se, portanto, que na organização o preconceito é percebido como produto de relação pessoal e não como abertura, estímulo ou permissividade da organização, o que pode ser constatado pelas falas de não percepção de episódios de discriminação ou preconceito. Porém, a discriminação reversa acontece na aposta organizacional ao favorecer determinados coletivos sociais, o que pode gerar uma possibilidade de conflito ou descontentamento daqueles que se sentem prejudicados.

O estereótipo e o essencialismo podem ser considerados embrionários de episódios de discriminação e preconceito, como constatado na fala de um entrevistado:

No primeiro momento a gente tem uma expectativa (*sobre trabalhar com um homossexual masculino*) "Oh, o que vai acontecer com ele? Vai ser uma louca, vai ser uma..." (...) Acho que os estereótipos funcionam nessa companhia, funciona no mundo em geral. As pessoas, de primeiro, temos uma primeira impressão de um estereótipo concreto. Depois, esse estereótipo, você pode confirmar ou não depende quando tem um contato mais direto com essa pessoa. (Não Líder, primeiro coordenador da Diversidade)

Demonstradas as categorias e uma concepção da diversidade, e relatados episódios com conotação de preconceitos e de ausência deles, passa-se, no próximo quadro, para as identidades que podem existir na organização estudada.

2.4 Identidades na organização

O próximo Quadro 43 apresenta as identidades observadas pelos relatos dos entrevistados.

Quadro 43 Identidades na organização

Identidades na organização	
Tema	Frase
Pessoal do escritório e da operação	[...] estive em projetos, em outro departamento diferente, tudo isso vai enriquecendo, pois a organização é muito complexa, porque o normal é que lá embaixo as pessoas pensem que aqui na zona franca: " ah, esses burocratas ". E que aqui pensem: " Na linha, bom, se vive muito bem ". Esse desconhecimento passa um pouco nas organizações entre a produção e a gestão (Líder)
Unidades de negócios	[...] aqui convivemos com a cultura dos ônibus e a cultura do metrô . Se chocaram muitas vezes (...) "Os do metrô, não sei o que". "Os do ônibus, não sei o que" (...) pois o uniforme quebrou estruturas mentais e ajudou a que essas duas culturas se fundissem, e as novas gerações já não tinham a marca cultural, ainda tem pelo tema profissional, mais por parte do metrô do que do ônibus, tem um pouco marcado (Coordenador da diversidade)

As condições e a localização do trabalho demarcam território e criar identificações, como mostrado no quadro anterior, e podem servir de identidade para determinados coletivos no mesmo ambiente profissional, que podem ser estímulo de conflitos e de interesse na gestão da diversidade. Essas identidades podem ser palco tanto de conflitos, ocasião em que preconceitos e discriminação podem acontecer, como de aproximações entre pessoas.

2.5 Percepção de ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

O que as pessoas percebem de ganhos e dificuldades em ter a diversidade no trabalho é retratado no próximo quadro Quadro 44, que busca mostrar a experiência e as expectativas das pessoas sobre a diversidade na vivência profissional.

Quadro 44 Percepção de ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Percepção dos ganhos	
Tema	Frase
Conflito como algo positivo	A diversidade muitas vezes traz conflitos , que não são enfrentamentos e passa como discussões e discussões é falar todos, e estar lá pelo que você se manifesta [...] o conflito também é positivo (P2, grupo não líderes)
Pontos de vista	[...] quanto mais diferentes sejamos, diferentes pontos de vista (Líder)

diferentes	<p>Tem gente aqui que tem outros estudos, outras maneiras de ver as coisas, e tenderão assim uma melhor visão que talvez a você não poderá ocorrer, se todos nós fossemos o mesmo. Então te dá uma outra perspectiva para poder resolver um problema ou encontrar uma solução ou dar uma ideia, na verdade.(P2, Grupo de Não Líderes)</p> <p>Sobretudo os pontos de vista sobre qualquer tipo de problema, e desde seu ponto de vista não consegue ver, não consegue solucionar, e vem outro companheiro com outro ponto de vista distinto, e te ajuda a resolvê-lo, ou simplesmente que te ensine. (Não Líder)</p> <p>[...] prova que a mudança, que essa diversidade vai bem, lhe beneficia, e lhe dá um ponto de vista diferente (P1, Grupo não líderes)</p>
Senso de equipe	<p>[...] as complementações na equipe (Não líder)</p> <p>[...] e a verdade que é essas mesmas diferenças servem para agrupar, criar um nexos mais de união (P2, grupo não líderes)</p>
Percepção das dificuldades	
Diversidade como álibi	<p>[...] uma pessoa estava crucificando de que não contratava, mas estava utilizando um pouco uma condição, que não foi tido em conta como elemento discriminativo, mas sim o que passava com as aptidões dela que não levava ao perfil. "Não, não te discriminei porque tem esse braço prejudicado, ao contrário." (Coordenador da diversidade)</p> <p>[...] eu tive casos invertidos de mulheres condutoras grávidas, no estado de gestação "estão me discriminando". Aqui temos a consígnia de que quando uma mulher está grávida, ao ser constatado que está grávida, tira-a do serviço, por segurança dela e por segurança do serviço. Pode dar um enjôo, uma mulher dirigindo um ônibus ou dirigindo um trem não é um tema de discriminação, é um tema médico, estritamente médico. (Coordenador da diversidade)</p>
Diversidade como privilégio	<p>Se eu falo como pessoa, falaria que não tem dificuldade, não deveria de ter dificuldade. Se eu falo como um empregado de uma companhia, acho que alguns casos, alguns desses coletivos podem aproveitar mais da sua situação para tentar pegar vantagens sobre os outros grupos. (Não líder e primeiro coordenador da diversidade)</p>

Segundo os entrevistados, a possibilidade de contar com pontos de vista diferentes leva a conflitos e isso nem sempre carrega uma conotação negativa, pois pode criar um senso de unicidade de grupo, como citado em “um nexos mais de união” e um melhor clima de trabalho, mesmo com as diferenças. Como contraponto, a multiplicidade de interpretações sobre um mesmo tópico pode levar uma pessoa a ser identificada com um rótulo negativo, ou mesmo um coletivo a exigir mais direitos, suscitando reclamações de outra parte. Observa-se, então, que ter a diversidade no trabalho pode acarretar ganhos e dificuldades no dia-a-dia profissional, demandando uma posição das pessoas frente a esse tema.

Uma questão de estudo pode emergir pela leitura deste caso: se não há percepção de preconceito, nem de discriminação, por que fazer a gestão da diversidade interna? Como mencionado na literatura e na fala dos entrevistados, a diferença expressa negativamente pode

emergir em situações de conflitos. Soma-se a isso que as projeções sobre quem é o outro, o preconceito internalizado, e também a projeção de que o preconceito está no outro, são assuntos que impactam justamente as interações humanas em contexto de diversidade nas organizações. O próximo tópico de análise, ilustrado na Figura 15 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização Figura 15, lembrando ser essa interação humana a base de microgestão de RH, que, por sua vez, nesta tese se vincula à gestão da diversidade.

Figura 15 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Nesta tese se propõe a conhecer a importância da interação das pessoas na diversidade, cuja categoria é compreendida pela intersecção de quais e como as características pessoais dialogam em ambiente de diversidade e os efeitos desse convívio.

Como visto neste percurso, a) se a organização recebe influências e pressão do contexto social, b) se ela pode ser entendida como um reflexo do que é a sociedade e c) se há percepções da diversidade que configuram um ambiente, postula-se que a idiossincrasia das pessoas que estão nessa organização, com suas crenças, valores, comportamentos, atitudes,

entre outros traços, interferem nessa dinâmica, influenciando a interação humana e, por sua vez, impactando na microgestão de RH, especificamente no tocante à diversidade percebida.

3.1 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Para mostrar os aspectos dessa dinâmica, apresenta-se o quadro Quadro 45, que traz efeitos positivos e negativos da diversidade na interação pessoal no mundo organizacional.

Quadro 45 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Efeitos pessoais positivos	
Aprendizagem	Aqui conheci gente de outros países e me ensinaram muito do seu tipo de cultura ou coisa assim, por exemplo, não sabia como funcionava, me ensinou para tratar essas pessoas como tratar cliente, na verdade que a mim pelo menos me aportou bastante (P1, Grupo não líderes) Logo que você pode aprender de todo mundo, coisas que você não sabe . Eles a ensinam, e coisas que eles não conhecem, pois, para complementar um pouco, e os chefes igual (Não Líder)
Variedade nos contatos	Eu gosto de tratar com pessoas de todos os tipos , não só de um estereótipo, de uma forma de ser, ou um escritório técnico de uma empresa de arquitetura que todos são muito parecidos, aqui se trata com gente de todos os tipos. (P1, Grupo de Não Líderes)
Efeitos pessoais negativos	
Lidar com hostilidade do outro	[...] porém, não são casos de uma (<i>categoria</i>) diversidade, mas sim um caso de pessoa ou outra, pessoas que são mais irascíveis, você diz "olá" e ela te responde (faz gesto de má-educação) porém, por ela mesma, ser essa mesma pessoa, por sua condição, por sua diversidade (P2, Grupo de líderes)
Ter que empatizar	[...] um escopo de protocolo que tem que cumprir e tem pouca capacidade de decisão, tem que ter a empatia com o cliente, na hora de explicar a ele em determinada circunstância, aí sim que tem, aí sim que se desenvolve essa empatia com o cidadão. Por isso a diversidade, por vezes, é um problema de gerir (Coordenador diversidade)

Se na categoria anterior procurou-se mostrar a avaliação da diversidade no trabalho, nesta categoria se amplia para os efeitos pessoais, buscando evidenciar os aspectos emocionais de impacto nas pessoas na organização.

A experiência com a diversidade pode ser negativa pelo esforço em entender e atender bem o outro, mesmo que sem uma contrapartida de respeito, e sendo ainda mais difícil quando algumas reações pessoais são suprimidas pela representação de um papel organizacional. Por

outro lado, houve experiências positivas pela aprendizagem com os outros e o prazer de ter contatos com pessoas diferentes.

Mesmo com orientações e políticas para a diversidade, a interpretação da realidade, a avaliação do convívio e a percepção de quem é o outro - quer seja outra pessoa, um grupo, uma organização – dependem da idiossincrasia, ou em outras palavras, do jeito de cada um, da forma pessoal de ver o mundo, dos valores e crenças individuais e a personalidade, acrescentando-se, ainda o entendimento de que a opinião, a percepção e as ideias dos funcionários perante a diversidade e a voz recebem influências do contexto social e das idiossincrasias de cada profissional e que podem reverberar no grupo e na organização. Assim, se traz à discussão, o papel da dinâmica pessoal na interação com a diversidade, muito além de responsabilizar exclusivamente a organização para ações frente à diversidade, como se fosse a pessoa um repositório de orientações.

3.2 Idiossincrasia nas interações pessoais

Mostra-se, no próximo quadro, se e quais características pessoais apareceram como atuantes em contexto da diversidade para os entrevistados da empresa deste caso.

Quadro 46 Idiossincrasia nas interações pessoais

Idiossincrasia nas interações pessoais	
Tema	Frase
Atendimento à expectativa social	Posso ser uma pessoa mais aberta , mais generosa, mais carinhosa e mais diversa, mas logo, o que conta é a organização, não? (Coordenador da diversidade)
Características pessoais	A diversidade também vai em função das pessoas, não? Cada pessoa é um mundo, e cada pessoa enfoca da sua maneira , isso é, a diversidade encontra-se no dia a dia, nos diferentes enfrentamentos dos colaboradores e demais, não? (P1, do grupo de líderes)
Empatia	[...] em algum caso estavam como muito agradecidos, pois pensavam que nós não íamos contratá-los, que isso me dói um pouco , pois penso "nossa... o sentimento das pessoas". (Líder)
Estratégia de defesa	[...] eu sou casado (<i>com outro homem</i>) e eles sabem, sou o primeiro que faz piada e estou todo tempo rindo da situação , prefiro eu falar antes que outro fale de mim (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)
Introjeção de valores por influência do contexto social	Agora, o que está <i>in</i> é o verde: "agora somos todos verdes, aqui não se joga papel, aqui não sei o quê". Quando passa a campanha, algo fica (para as pessoas) , ainda mais quando é um valor positivo, um valor que está alinhado com valores sociais e do momento. (Coordenador da diversidade)
Mapa mental	(<i>sobre conhecer pessoas além dos estereótipos</i>) Nas organizações têm gente com uma mentalidade muito fechada, e não é muito fácil para essas pessoas mudar seu preconceito. Tranvia não é diferente, tem gente muito open mind e temos outras muito mais fechadas (Não Líder e ex-coordenador da diversidade)
Perfil	[...] quando já tem as informações e as ferramentas e você não atua , é porque você não quer, é pessoal . (P3, Grupo não líderes)

Alguns dados do Quadro 46 evidenciam que as características pessoais impactam a interação humana, influenciando ações alinhadas com o mapa mental pessoal e também com as expectativas da organização sobre o comportamento do trabalhador, assim como o profissional pode introjetar alguns valores e crenças aprendidos nesse ambiente, tornando-o parte de seu *background* cultural. Essa passagem reforça que a idiossincrasia, mais além das orientações organizacionais no contexto da diversidade, é um fator de análise em gestão da diversidade.

Para entender quais ações organizacionais a empresa fez frente à diversidade e estudar a microgestão de RH, entendida neste trabalho como componente da gestão da diversidade, passa-se agora para a quarta categoria principal neste estudo.

4 Gestão da diversidade

Nessa seção se apresentará a gestão da diversidade em três subcategorias: a) Suporte organizacional para a diversidade; b) Ações organizacionais na diversidade e; c) Microgestão de RH. Essa última apresentada com dois subsistemas: a) Gestão de pessoas e grupos, e b) Voz nas organizações, no entendimento, nesta tese, que são componentes essenciais da gestão da diversidade.

4.1 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Para observar o que foi classificado como suporte organizacional, apresenta-se o Quadro 47, a seguir:

Quadro 47 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Suporte organizacional para a gestão da diversidade	
Tema	Frase
Área responsável	[...] o Recursos Humanos tem uma dimensão enquadrada de gestão das pessoas dirigida às suas funções e a área da presidência tem uma visão mais global da organização. [...] agora tem que, se mantém as atuações de recursos humanos de formação, de gestão da diversidade, gestão de conflitos em matéria de diversidade, mas desde a área da presidência se dá uma dimensão mais midiática, muito mais impactante, que retroalimenta (Coordenador da diversidade)
Atuação do RH	Recursos Humanos sim, age, segue fazendo, realizando ações de..., de..., de... (pausa) diversidade. Segue fazendo os planos de formação de gestão dos planos de igualdade, segue trabalhando, digamos, ações diretas nos âmbitos da seleção, da formação, a precisão da atuação, direção por objetivos, seguem incorporando dentro

	dos instrumentos da gestão, elementos que tinham e, digamos, dimensionaram de uma maneira distinta. (Coordenador da diversidade)
Capacitação	[...] eu, acho que uma boa opção é trabalhar bem através da formação . [...] acho que formação é sensibilização do pessoal . E acho que a melhor forma é tomar, pegar condições de ver que cada tem a sua própria diversidade. (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)
Estrutura do programa	[...] não tem, não tem um programa escrito, explícito demais, pois sim, de fato, continuamos com essas políticas [...] Já está, digamos, já está desenvolvido o programa. Em seu dia já se desenvolveu e estamos, digamos não sei, melhor não tem uma folha de rota, efetivamente, mas sim uma manutenção, o que passa é que existem folhas de rota particulares, não tem globais, mas sim particulares. (Coordenador da diversidade)
Oficina para o cidadão multicultural	[...] me deram informações de como fomentar a empatia, a assertividade, como saber onde está o outro, até onde você pode chegar ou não . (P4, grupo não líderes)
RH Carreira	[...] eu acredito que o fato de uma pessoa ser cega, seja <i>borderline</i> , que a pessoa ande de cadeira de rodas, o único que temos de fazer é buscar-lhe um posto de trabalho adequado para essa menos valia , mas, uma vez que tenha esse posto adequado, não tem que dar um tratamento preferente nem dar um tratamento de imigrante, simplesmente considerá-lo como um profissional a mais, se falamos em termos de empresa. (Alta Liderança) Eu creio que ela (<i>a empresa</i>) apoia (<i>a diversidade</i>) por que, para nós, por exemplo, a nossa promoção busca um perfil de pessoas para cada posto da empresa que seja bastante conciliador e compreensivo [...] bastante conciliador em todos os sentidos, ou pacificador (P2, do grupo de não líderes)
RH Recrutamento e Seleção	[...] se tirou o crivo da idade, se tirou a questão do gênero , se fez a incorporação de coletivos pouco representados, manifestaram-se critérios éticos na gestão, se potencializou a consideração da vida pessoal e laboral. (Coordenador da diversidade)
RH Treinamento e Desenvolvimento	Mas tem incorporado em seu protocolo da atuação, a formação, tem uns planos de formação que cada vez que tem um ingresso, um plano de integração, temos contratado a oficina de Nações Unidas que vem a dar uma sessão de diversidade global aos empregados, pois cada empregado passa por essa sessão . (Coordenador da diversidade)

Atualmente, a gestão da diversidade está a cargo da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pela proximidade com a presidência e, por sua vez, pela visibilidade midiática que esta posição oferece. Porém, várias ações são realizadas em Recursos Humanos, uma vez que essa área foi responsável pela primeira fase da gestão da diversidade na empresa. Desta forma os processos com a manutenção de processos iniciados na primeira gestão da diversidade, quando ainda estava na área de RH, como o processo de seleção de PcD, oficinas multiculturais, retirada de critérios de idade, entre outras atividades que, segundo o coordenador da diversidade, seguem uma direção não global, cabendo a cada área gerir da forma que achar ideal. Em síntese, são ações organizacionais na diversidade suportadas principalmente pela atuação de Recursos Humanos, apesar de a gestão da diversidade estar sob a coordenação formal no guarda-chuva da RSC.

4.2 Ações organizacionais na diversidade

Visando ampliar o entendimento das ações desse tema na empresa se procura na subcategoria “ações organizacionais na diversidade” identificar as iniciativas da empresa nesse campo de atuação. Diferenciam-se as ações reativas, ou seja, que respondem a legislação ou outra forma de coerção externa; das ações voluntárias. As primeiras são chamadas de ações frente à diversidade e as segundas de ações para a diversidade, quando há o intuito de promover, incluir e respeitar a diversidade, mostradas no Quadro 48, a seguir.

Quadro 48 Ações organizacionais na diversidade

Ações organizacionais frente à diversidade	
Tema	Frase
Criação de ferramentas, como mapa de postos de trabalho e equipe interdisciplinar	[...] como vamos fazer, quando, onde, quanto vai nos custar , tudo isso é o primeiro, montamos uma equipe interdisciplinar que faz a gestão desse ingresso, analisamos em que lugar eles vão, como é esse indivíduo, como vai ser o seu tutor, que atividade vai realizar, que segmento, que horário (Coordenador da diversidade) Teve um programa e vivemos aquele programa. Foi feito um estudo de análise da diversidade da casa , quantas pessoas, quantas mulheres havia em cada empresa, metrô e ônibus, quantas pessoas com deficiência havia em cada empresa metrô, ônibus; quantas pessoas de distinta origem que tinha em metrô e ônibus e tal; [...] não se permite a contratação nesse momento porque se cortou pela crise, não se contrata ninguém. (Coordenador da diversidade)
Mediação com público externo	Hoje fiz o mediador em conflitos de uma pessoa da segurança e uma pessoa de cor, uma pessoa negra. "Olha, negrata". "Segurata, a mim você não chama de negrata". "A mim, você não chama de segurata". Todos têm a epiderme muito sensível, todos, e em momentos como esse, mais. Esse é desafio nesse momento, que essas influências, más influências, não cheguem. (Coordenador da diversidade)
Mediação com público interno	"Estão me denegrindo, não tenho os direitos cumpridos aqui". Eu sentei e estive falando várias horas com ele, estive falando com sua estrutura, com seus companheiros e tal, e é um caso pessoal. [...] Chamamos a entidade, fizemos um curso com todos os companheiros seus e com a sua chefia , umas trinta pessoas. O moço acabou chorando, pediu perdão aos demais por ter reconhecido. Mas, teve um esclarecimento de dizer "Não, não, que nós não o tratamos diferente, é ele que se diferencia". Aí se trabalhou muito o conceito de diversidade, tanto por ele como pelos outros, [...] eu podia como responsável desses temas aqui na empresa ter dado as costas "Olha, agradeça que você tem um posto de trabalho" . (Coordenador da diversidade)
Parceria com Serviço Social	Eu com a assistente social tive um aporte, digamos, mais histórico, por que antes sabia o que tinha acontecido . Ela então geriu na origem entendendo que era um tema individual, não um tema de diversidade, não tema de relação, seria um tema de problema pessoal daquele moço. Ele saiu da casa, tinha problemas em casa e tal, se deveria tratar mais como um tema, um problema pessoal mais que laboral. (Coordenador da diversidade)
Valor transferido para a estratégia	Durante dez, quinze anos houve ações massivas de fomento da diversidade interna que não tinha antes, isso já significou uma evolução, digamos, interna, pois a partir daí foram expandidos programas que cada departamento, a título individual desenvolvia cada um com sua iniciativa, cada um com sua liderança, aí estava o recursos humanos velador de que isso foi implantando bem, com o tempo e com o traslado à área da presidência. Assim foram convertidos esses valores em valores estratégicos (Coordenador da diversidade)

Ações organizacionais para a diversidade	
Convivência	[...] mantemos a chama ardendo de contemplar a diversidade dentro da nossa casa e se segue fazendo programa de cooperação [...] que vem fazer cursos de manutenção de ônibus para levar esse conhecimento à sua origem, pois as pessoas são da América do Sul, Cuba, Salvador, Peru, vem aqui fazer seus cursos e essa parte da convivência também é considerada da parte da diversidade interna onde se convive com a diferença (Coordenador da diversidade)
Gênero	[...] Hoje em dia, mais de 50% de nossa planta de operação são mulheres , ou seja, uma profissão que historicamente nessa casa e em todo o mundo, parecia que era uma profissão de homens. (Alta Liderança) Contava-se com uma porcentagem, creio que 1% ou 2% históricos e conseguiu subir a 5%, através de processo de contratação com a administração pública <i>ad hoc</i> de mulheres paradas que tinham a habilitação para dirigir carro normal. Tranvia pagou a formação, Tranvia garantiu o posto de trabalho e administração pagou a habilitação para dirigir (Coordenador da diversidade)
Inclusão	[...] nos encontramos com um núcleo de população que é basicamente de imigrantes, com focos muito claros, com uma grande representação de pessoas que provém de país árabe, latino americano, pessoas de outros pontos da Espanha (<i>pigarreia</i>) e, infelizmente, temos tabus em nossa sociedade, todavia, e temos um protótipo de repulsa, não são protótipos de integração. Então, esse trabalho como eu estava te dizendo antes, é fazer ver para os nossos empregados que as pessoas que temos à frente é uma pessoa . (Alta Liderança)
Motivador para o programa	Acho que motivou num primeiro momento [...] é uma ideia mais aberta da gestão de recursos humanos. Se eu falasse num sentido mais prático, acho que também o chefe de recursos humanos desse momento olhou os problemas no futuro para o recrutamento do pessoal . [...] Eles criaram, então, nos Recursos Humanos um departamento de gestão de diversidade. Foi uma coisa engraçada porque as pessoas da companhia falavam: "o defensor dos negros, dos pretos" (ri) (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)
Reconhecimento e desconhecimento sobre as ações organizacionais	
Desconhecimento sobre ações organizacionais	[...] (<i>sobre se conhece alguma ação para a diversidade</i>) Não. (<i>sorri</i>) Eu suponho que exista , não sei, projeto ou algum tipo dessas coisas. (Não líder)
Reconhecimento	[...] oferecemos a formação a aquelas mulheres que queiram ser condutoras de ônibus e a incorporamos depois na empresa (P4, grupo não líderes)

As ações frente à diversidade relatadas em entrevistas e apreendidas no tratamento de dados foram mais circunscritas a eventos pontuais, além da manutenção das ações iniciadas na primeira gestão da diversidade. Mais uma vez, o coordenador atual reforça que a experiência pregressa de ações para a diversidade projetou o valor como estratégico no momento atual. Em síntese, frente a esse fenômeno, atividades como a elaboração do mapa da diversidade, a atuação do grupo interdisciplinar para a alocação da mão de obra diversa e mediações em episódios de conflitos, são as ações reativas da organização por lidar com a diversidade.

Algumas ações, aqui classificadas como promotoras da diversidade, situam-se em atividades antigas, como o recrutamento de pessoas na percepção de um futuro apagão de talentos e o

investimento da empresa em incluir mulheres como condutoras de ônibus, esse último também lembrado por um trabalhador. Outro apontamento é o da convivência com profissionais latinoamericanos em cursos técnicos, na pressuposição de que a convivência é gestão da diversidade. Mais uma vez, associou-se gestão da diversidade com atendimento ao público diverso, na intenção de mostrar que é uma pessoa à frente de uma representação social. Nota-se, como dado importante, a fala de um profissional que desconhece ações organizacionais para a diversidade.

Como mencionado, nesta tese se entende como componente da gestão da diversidade, além do suporte organizacional e das ações organizacionais nesse contexto, a microgestão de RH como o campo de atuação do gestor direto com suas equipes, incluindo um sistema de voz para suporte à essa gestão, que será agora abordado na próxima seção.

4.3 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz

Como nesta tese se busca estudar o papel da microgestão de RH (Boxall; Purcell e Wright, 2010) e seus dois subsistemas – gestão de pessoas e grupos; e voz na organização - como componente da gestão da diversidade, se apresenta nesse momento a gestão de pessoas e grupos.

4.3.1 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

Para explicitar esses dados e destacar algumas ações gerenciais na empresa estudada, apresenta-se o Quadro 49, a seguir.

Quadro 49 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

O gestor direto	
Tema	Frase
Desafio ao gestor	[...] você tem que se adaptar, por que se te pedem flexibilidade de horário, jornada de trabalho reduzida, você tem que adaptar seu turno de trabalho e a organização do trabalho, para poder atender essas necessidades. Eu mentiria se eu dissesse que não tem custo. Isso tem um custo, não é verdade? (Líder)
	[...] é sentir empatia com cada um, cada um é um mundo e você tem (<i>suspiro profundo</i>) que adaptar-se (P2, do grupo de líderes)
	[...] existe sempre um ajuste entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa. [...] Por ser próximo não quer dizer que não exija às pessoas que façam seu serviço bem-feito. Pode exigir, primeiro, formando-os, dando-lhes ferramentas, onde está o problema, no que podemos ajudar, e não sei o quê. E uma coisa não há de ir contra a outra, ainda menos em uma empresa. [...] Bem, estou aqui para te ajudar

	<p>no que eu possa. Essas barreiras, às vezes, são complicadas. (Líder)</p> <p>[...] Quando seu tratamento faz a pessoa ser diferente, em função de ser homem ou de ser mulher, ou se é pessoa com deficiência, é quando podem surgir problemas (P1, grupo de líderes)</p>
Gestor como ator mais demandado em contexto de diversidade	<p>Um mau exemplo dado desde a chefia, sempre é um mau exemplo tomado em escala. (Coordenador da diversidade)</p> <p>Está a relação com a chefia, com o conhecimento das pessoas e saber que quando uma pessoa tem uma necessidade, e que se está nas suas possibilidades, você vai ajudar, e que se outro dia eu tenho um problema, o empregado vai te ajudar (Líder)</p> <p>Creio que isso sim se vai avançando, pois às vezes se confunde com o bom entrosamento, e "todos somos amigos" e não somos amigos, isso é uma empresa. (Líder)</p> <p>[...] precisa trabalhar especialmente os chefes intermediários, que temos muito problemas com chefes intermediários para trabalhar e para fazer visualizar as oportunidades que a diversidade pode fazer para a companhia (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)</p> <p>[...] eu não posso pedir que o diretor geral do Metrô saiba se eu me separei ou não e que necessidades eu posso ter a partir de minha separação. Porém, é muito possível que meu superior direto sim, saiba. Se eu o digo, inclusive porque intua mesmo que eu não o diga, porque eu mudei meu jeito, minha inquietude, o dia-a-dia, então aí sim seria responsabilidade do superior direto e informar a empresa a hora de detectar e atuar a respeito a esses problemas. (Rb, do grupo de não líderes)</p>
Habilidades do gestor	<p>[...] tentar empatizar um pouco com a situação, com o momento e com a pessoa, e é o que te ajuda a encontrar, um pouco, as soluções convincentes, isso é complicado! (P1, do grupo de líderes)</p> <p>[...] nós somos a liderança direta, nós temos de dizer se existe algum problema, o que terá de fazer, para onde tem que ir, somos em quem eles se baseiam, qualquer problema que eles tenham, nos chamam e somos nós que teremos de tentar solucionar a situação, então, as coisas são tratadas de forma direta. (P4, do grupo de líderes)</p>
Papel de interface em gestão da diversidade	Então, se desde acima (hierarquia) , não acreditam e impulsionam para o meio para que o transmitamos, e nós não acreditamos e o transmitimos abaixo, pois não vai chegar a todas as partes da mesma maneira. (Líder)
Ações gerenciais na diversidade	
Diálogo	<p>[...] que nos possibilita fazer algo, aproximar-se das pessoas e dizer "Realmente, você tem um problema, podemos solucionar de outra forma ou você quer isso?" [...] "Se eu faço um pacto contigo e você está fora dos Recursos Humanos, se eu te digo "Nesses dias você pode vir uma hora e meia mais tarde, e tal dia você pode ficar tantas horas, isso fica bem para você?". [...] Se fôssemos super estritos aos pedidos que nos fazem e disséssemos "Não, isto não contempla o estatuto, não contempla o convênio..." (Líder)</p>
Evitar conflitos	<p>[...] quando você trata por igual é quando não surge esse tipo de diferenciação entre as pessoas, [...] Quando seu tratamento faz a pessoa ser diferente, em função de ser homem ou de ser mulher, ou se é pessoa com deficiência, é quando podem surgir problemas (P2, Grupo Líderes)</p>
Ações gerenciais frente ao preconceito e discriminação	
Intolerância	Como se trataria qualquer outro tipo de discriminação, creio que não teríamos de tolerá-la . Não temos uma instrução precisa disso, porém, isso é algo muito implícito no trabalho. (P2, do grupo de líderes)

Congruente com a revisão teórica, o gestor intermediário é a resposta recorrente sobre quem na organização mais lida com a diversidade e deveria receber atenção nas ações da área responsável pela gestão da diversidade. Esse papel foi confirmado pelos participantes da pesquisa como o papel de interface da Alta Liderança e os trabalhadores mais demandado no contexto da diversidade na organização, exigindo habilidades para a gestão com suas equipes: empatizar e servir de exemplo aos colaboradores diretos, recorrendo ao diálogo e ao tratamento igualitário para um clima adequado à diversidade.

Todos os líderes se posicionaram que não haveria motivo para permissividade para a expressão de preconceito, e nota-se na fala de um deles, a ausência de orientação organizacional a esse sentido, com a pressuposição que é acionada mais uma predisposição pessoal que diretrizes da empresa.

Aponta-se na passagem anterior que o diálogo foi um recurso gerencial para encontrar uma solução que fosse melhor para o empregado e para a organização, pois se ficasse estrito às políticas e orientações, poderia dificultar um consenso e a solução do problema. Reforça-se, assim, o papel da microgestão para a diversidade nas organizações, tanto da atuação do gestor direto, quanto da voz, tópico da próxima seção.

4.3.2 Microgestão de RH: sistema de voz

Nesta tese se destaca a voz, o silêncio e a escuta como fenômenos na organização que impactam não somente a gestão, mas também as interações humanas nas organizações, como apresentado no Quadro 50, a seguir.

Quadro 50 Microgestão de RH: o sistema de Voz

Abertura organizacional à voz	
Tema	Frase
Abertura à comunicação	[...] porque eu quero saber que problemas você tem, porque me interessa sua opinião porque, em muitos casos, podemos mudar as coisas (Líder)
	Eu creio que o trato que temos com os superiores é bom e podemos sentar a qualquer momento com eles para qualquer coisa e poderia comentar sem nenhum problema (P4, do grupo de líderes)
	[...] com os companheiros de trabalho, quando temos algum problema conversamos e tentamos solucionar entre nós mesmos , quando necessitamos de ajuda, nós falamos também com os chefes e eles também nos ajudam, nos dão uma mão. (P4, Não Líder)
Idealização de Fóruns como	[...] e gerar outros fóruns onde se possa participar, onde se possa compartilhar, onde se possa falar , e onde os galões das estrelas da liderança seja algo relativo. Eu

espaço de comunicação	<p>creio que não convém ter uma única linha de comunicação descendente, ascendente. (Alta Liderança)</p> <p>E temos de abrir fóruns de participação sem esquecermos no final de que isso aqui não pode ser democracia pura. Aqui não pode opinar todo mundo. Aqui para determinadas coisas, existem determinadas instruções. Coisas como, por exemplo, a segurança ferroviária é sagrada e a partir do momento que o departamento correspondente determina que uma coisa deva ser feita de uma determinada maneira temos de garantir a formação de todos os empregados e que as coisas se cumpram como tal. (Alta Liderança)</p>
Falha na comunicação interna	<p>Eu acredito que é bastante complicado que um trabalhador de atendimento de pessoas saiba desses canais (P3, grupo não líderes)</p> <p>[...] o caso é que eu acredito que a comunicação interna, pois, para essas coisas eu acho que não existe, não existe. Eu acho que muitos daqui não sabem nem que tem essa possibilidade de contatar com eles [...] porque não existe comunicação interna. A empresa não comunica. Bom, agora já está... <i>(fala como se fosse um desabafo e as pessoas riem)</i> (P4, grupo não líderes)</p>
Voz e gestão	
Entendimento do cenário	<p>Eu vou dar um exemplo prático. Eu trabalho na educação com a Lola (<i>nome fictício para uma profissional com deficiência visual</i>) no mesmo escritório. Fisicamente trabalhamos juntos, cada um cuida de um tema diferente. Eu soube hoje (<i>ênfatisa</i>) o que é RSC, que eu ia perguntar - Responsabilidade Social Corporativa. E eu perguntei a ela hoje: "Escuta, essas siglas o que significam?" Depois de quinze anos... (P1, grupo não líderes)</p>
Falar com todas as pessoas	<p>[...] existe um objetivo real de nossa direção de estar mais próximo das pessoas: "e no final, quero que me diga quantas pessoas você viu hoje e com quantas você falou" [...] "É bom fazê-lo, porque me dei conta" me disse ele "que às vezes nós falamos três vezes com o mesmo e existe uma pessoa, ao melhor, faz 15 dias ou um mês que não o vejo porque vem trabalhar de noite, nos finais de semana. Ao ver no papel, percebi que falamos com muitas pessoas, porém com alguns falamos muitíssimo e com outros muito pouco" (Líder)</p>
Respeito às opiniões divergentes	<p>[...] debate os temas e somos bastantes tolerantes todos, não compartilhamos os mesmos pontos de vista, porém respeitamos as opiniões dos outros (Não Líder)</p> <p>[...] sobretudo, providenciamos que eles possam dizer, que não tenham medo de dizer. Nós sentamos muito com eles, três ou quatro vezes ao ano, sessões com quatro ou cinco e que nos passem tudo diante dos outros (Líder)</p>
Sindicato como porta-voz	<p>[...] mas se não me chegam, ou me chegam através de um sindicato, me chegam já por meio de um conflito. (Líder)</p>
Voz como denúncia	<p>[...] um caso que tinha uma pessoa que denunciou porque a empresa a discriminou e tal, os alertas saltaram, automaticamente eu revisei aquele caso, o departamento revisou o caso e nós vimos que não [...] (Coordenador da diversidade)</p>
Voz como ação para a diversidade	
Voz para a diversidade	<p>[...] que a diversidade e a diferença não só é saber estar de frente a alguém que é distinto de você, sim, saber falar e comunicar com ele (Coordenador da diversidade)</p>
Voz rádio corredor	
Espalhar informações	<p>"Fantástico, e eu pensava que essa gente do coletivo era, ao contrário, é uma gente...". Eles deram a volta, e isso vai de boca-a-boca, se vai comentado entre as pessoas, a melhor comunicação interna em uma companhia sempre é o boca-a-boca e aqui funciona (Coordenador da diversidade)</p> <p>[...] quando admitimos aqui a Lola (<i>nome fictício para uma profissional com deficiência visual</i>), fomos tomar café, peguei-a pela mão e eu não sabia como tratá-la ao tomar o café e ouvia "pobre cega, pobre moça, pobrezinha" (Coordenador da diversidade)</p> <p>Tampouco conheço muitas pessoas de outras linhas, porém pelo que escutei o ambiente não é o mesmo, não existe tanto companheirismo, as pessoas são um</p>

	pouco mais pro seu lado (Não Líder)
Silêncio na organização	
Idiossincrasia como filtro para falar ou não	[...] porque não podemos dizer-lhes qualquer coisa , a um agente se pode dizer de uma forma ou de outra, depende de como for, também se deve conhecê-los um pouco e saber como dizer as coisas , um se pode ofender, outro não (P1, do grupo de líderes)
Receio da crítica	[...] que existe a diversidade, que temos a questão da idade por eu ter essas duas diferenças, não quero dizer qual mais , entende? (<i>dirige-se ao pesquisador</i>) (P4, grupo de não líderes) Durante dois anos tivemos o presidente do <i>Green Peace</i> Espanha, era um empregado do metrô e não sabíamos (Coordenador da diversidade) [...] eu falei com pessoas que elas não gostavam de ir nos jantares porque "O chefe o que dirá, que dirá meu chefe" (...) Eu, na época da (<i>quando era coordenador</i>) diversidade, tive um companheiro aqui, que está trabalhando aqui neste edifício que casou com um seu namorado de quinze anos, não oficializou para a companhia, perdeu suas férias de matrimônio, perdeu seus benefícios para o marido, por um medo de falar que tinha casado com um homem. Desde RH, falamos para ele, garantimos a confidencialidade toda e ele falou que não, por que seu chefe não iria gerir bem essa diferença (Não líder e primeiro coordenador da diversidade)
Escuta na organização	
A escuta para a diversidade	Se algo que eu aprendi é que é essencial escutar. O diálogo e escutar. Quando tenho diversidade tenho mais um posicionamento, senão cultural, mais distinto do que o meu, isso não quer dizer nem que o meu seja melhor ou que seja pior, portanto, o que eu tenho que fazer é dialogar e escutar . Tenho que entender bem a outra parte para depois ser entendido eu. Talvez essa seja uma das coisas mais importantes que eu tenha aprendido . (Alta Liderança).
Acolhimento	[...] se há algum problema, ele fala e isso lhe ajuda porque, à parte de sentir-se melhor, fazem seu trabalho melhor, se sentem acolhidos , muitas vezes não se sentem como um número, como uma ficha na empresa, porém se sentem como pessoas (P2, do grupo de líderes)
Disponibilidade do gestor para ouvir	[...] com os chefes pode-se falar perfeitamente com eles , se tem algum problema sempre estão para te escutar , e eu sempre que tive algo, sempre os chamei, e nunca disseram "não, espera" ou "não, hoje não podemos", sempre estão dispostos (P2, Não Líder)
Escuta como ouvir com atenção	"Para você, o que interessa?" "É que tenho semanas que...". (...) Acredito que é aí que nós (líderes) podemos aportar, conhecer as pessoas e ter proximidade realmente ao falar com elas e adaptarmos . (Líder)
Evitar ação do sindicato	Se não nos veem a nós como próximos ou acessíveis e que podemos solucionar, eles vão a um sindicato [...] se me chegam por sindicato, já é uma queixa, já é uma, já é... , por vezes, um problema que não é real. (Líder)
Idéias para melhorar a gestão	Eu a cada mês faço um café da manhã no trabalho com 15 pessoas diferentes que durante duas horas podem me perguntar qualquer coisa do futuro, do passado. Pensa, por exemplo, têm a oportunidade de estarem sentados comigo, expressarem e opinarem sobre qualquer coisa. É claro, eu digo que é um dos papéis que você tem que ter como diretor geral, é escutar, tentar entender, e não estar na defensiva por qualquer coisa, dizer "não, isso não se pode fazer". Olhar e escutar, observar e escutar, por que provavelmente vão te dar muitas informações para melhorar a gestão da companhia . (Alta Liderança)

Pela fala dos respondentes, parece haver abertura à comunicação direta da liderança com seus empregados, mas alguns desconhecem canais para comunicação com a organização. A Alta Liderança aposta em fóruns para participação dos funcionários, porém não a todos os temas quando esses prescindem de formação técnica exclusiva. Volta-se, assim, ao papel do gestor

intermediário como repositório de informações e de interface com outros domínios da organização.

A abertura à comunicação e o clima positivo de trabalho parecem caminhar juntos para a solução de problemas e melhoria de processos, como relatado no grupo de não líderes, pois perguntar ao colega e à chefia foi reconhecido como algo frequente na empresa. Por meio da fala de um líder, toma-se ciência que um profissional da Alta Liderança incentiva a conversa desse gestor intermediário com as pessoas de sua equipe. O uso do diálogo parece facilitar saber das opiniões dos empregados sobre assuntos que poderiam vir como denúncia, por exemplo, pelo sindicato.

O silêncio apareceu como escolha de dizer ou não determinado assunto, em virtude da idiossincrasia do ouvinte, mas também foi mencionado quando um empregado preferiu não falar pelo receio da reação do líder, ou pelas consequências profissionais, caso sua situação fosse exposta. Isso também pode indicar um clima de pouca abertura à diversidade na microgestão, pois se o funcionário comentou no RH, mas solicitou que não fosse divulgado, pode-se pressupor que a equipe de trabalho desse profissional é um campo social de restrição à diversidade.

Como componente de um diálogo, a escuta prescinde da disponibilidade das pessoas ouvirem o que o outro tem a dizer com acolhimento às ideias, mesmo que haja discordância do conteúdo da mensagem. Essa ação também foi compreendida como ação para melhorar a gestão da organização e como alternativa para evitar a queixa ou a denúncia, que podem ser trazidas pelo sindicato. Retoma-se, assim, o aprendizado proferido pela Alta Liderança acerca da importância do observar e escutar como parte da gestão na organização.

Para conhecer quais são os resultados obtidos com as ações em contexto de diversidade humana na Tranvia, segue a última seção desse tratamento de dados, com a categoria Resultados Organizacionais, apresentando os ganhos e os desafios para a organização.

5 Resultados Organizacionais

A categoria denominada Resultados Organizacionais é composta por duas subcategorias:

- Ganhos da diversidade, que apresenta os pontos positivos, na compreensão dos entrevistados, de ter e promover a diversidade na empresa; e
- Desafios da diversidade, que busca trazer aspectos negativos percebidos pelos respondentes que impactam a organização, assim como as ações necessárias para melhoria nessas situações.

Serão apresentados os aspectos valorados como positivos pelos respondentes que trazem ganhos para a organização.

Quadro 51 Resultados organizacionais: ganhos e desafios

Ganhos organizacionais com a diversidade	
Tema	Frase
Entender o cliente externo	[...] não tem um investimento de marketing social não, te ajuda como elemento de compreensão de cliente diverso, te ajuda nesse sentido, te ajuda a ter as chaves de que sabendo, "olha, uma moça cega eu sei como gerir, tenho muitas pautas de como gerir a entidade de cegueira porque eu tenho aqui uma aprendizagem muito familiar " (Coordenador da diversidade)
Melhora a imagem organizacional	[...] quando saíram essas promoções de mulheres ou uma campanha midiática de imprensa "Tranvia Fomenta", fizeram fotos e tal. Teve vários episódios de passageiros que diziam: "Uma loira está dirigindo um ônibus" [...], assim, muitas mulheres puderam ver que uma mulher dirigiu um ônibus (Coordenador da diversidade) [...] pois, chamamos a empresa de segurança e dissemos: "contratem pessoas árabes como segurança". Acabaram-se as críticas. Por ser uma pessoa de segurança fisicamente árabe parava as pessoas árabes. Se acabaram as críticas, já não tinha casos, já não havia xenofobia. (Coordenador da diversidade)
Reconhecimento do empregado para as ações da empresa	Por que damos oportunidade a todo mundo, por igual. Como se trata todo mundo por igual, tanto faz se é mulher, se tem filhos, se tem uma incapacidade física, é que se trata todo mundo absolutamente igual (P1, grupo de líderes) [...] a possibilidade de conviver todos e cada um, com igualdade de condições e oportunidades [...] todos de cada um e cada tipo (P4, do grupo de não líderes) [...] essa empresa valoriza muito a diversidade , porque temos de tudo e busca-se um perfil que seja claro, que seja um trato com o cliente que seja conciliador, que seja um tratamento próximo, amável inclusive. (P1, grupo não líderes) [...] aqui não há um privilégio , a maioria dos contratos são contratos por categoria, e independente se são homens ou mulher, independente do sexo, as mesmas exigências. (P1, grupo não líderes)
Valor para a organização	[...] por que se todo mundo pensasse igual , ou fora igual, eu penso que seria uma morte lenta para a organização (Não líder) Digo que na empresa é superimportante que se faça a gestão desse tipo de atuações, incorporar a diversidade como política de recursos humanos , porque isso aporta muitíssimo valor (P2, grupo não líderes) [...] pessoas de todo o tipo, afinal é isso o que faz rica a organização (P1, grupo não líderes)
Desafios para a organização	
Alinhamento de concepções	Eu creio que a igualdade não é tratar todo mundo igual, porque não somos todos iguais , com o qual eu acredito que a igualdade é tratar igual o que é igual e diferente o que é diferente, e portanto, utilizamos o mesmo vale para todos, eu creio que não seria justo para a hora de decidir sobre as pessoas (P1, do grupo de não

	<p>líderes)</p> <p>[...] nos temas religiosos, [...] especialmente, para conhecer mais sobre seus costumes e saber como adaptar esses costumes no dia a dia da companhia. (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)</p>
Treinamento para funcionários	<p>[...] nem todos temos a formação necessária, ou determinados aspectos podemos solucionar e outros não, a hora de saber veicular esses problemas, pois, ao final, não detecta a empresa. (P1, grupo não líderes)</p> <p>[...] e também seria interessante, já que formam a mim para atuar com o outro, também para a pessoa para quem eu trabalho o dia-a-dia, que é o passageiro ou o cidadão, que de igual maneira, não com os mesmos cursos, se forme a pessoa que é superior a mim e que, no final, acaba por interatuar comigo, que sou sua empregada, que também tivesse esse tipo de ferramenta (P4, grupo não líderes)</p>
Complexidade	<p>[...] com interesses sindicais, visibilidade política, empresa pública, serviço fundamental de transporte, conjuguar tudo isso é um desafio. (Coordenador da diversidade)</p> <p>[...] pessoal da segurança, que é um coletivo complicado porque não é um pessoal nosso, porque subcontratamos, e com muitos rodízios (<i>de pessoas</i>), muitas mudanças, [...] e, às vezes, a situação é de tensão que tem que passar. (Líder)</p>
Discurso vazio	<p>[...] para efeitos práticos deve-se buscar ação como, à parte de sê-lo, parecê-lo. Como a mulher de César, a parte de sê-lo, parecê-lo. À parte de ser respeitoso, parecer respeitoso, porque às vezes não só ser respeitoso conleva a esses temas. (Coordenador diversidade)</p> <p>[...] acho que algumas companhias podem fazer a gestão da diversidade desde a responsabilidade social mais como um trabalho de Public Relations que como um trabalho efetivo real (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)</p> <p>Porém se fica somente uma política, uma declaração de vontade, escrita na missão e nos valores. [...] parece que é só no papel para quando vem a auditoria. (Líder)</p> <p>[...] tudo isso está escrito. Porém, a gestão Tranvia , não no escrito, mas no dia-a-dia, faz como o resto (<i>outras organizações com políticas e sem práticas efetivas</i>). (P4, grupo não líderes)</p>
Resistência organizacional	<p>[...] mas a companhia não quis colocar grupos de diversidade para estudar projetos e ter diferentes pontos de vista do mesmo projeto [...] podem aportar muito mais valor, porque são muitos pontos de vista diferentes. Não é o nosso caso, não colocaram. Quando as companhias são capazes de fazer entender a seus chefes que a diversidade soma e não subtrai, acho esse é o ponto específico. (Não gestor e primeiro coordenador da diversidade)</p>
Reflexo da crise no país na empresa	<p>A situação de crise, a situação de conflitos sociais que pode haver, situação de tensão social que pode haver, podem fazer subir os conflitos no tema da diversidade. Quando aconteceram crises, se separou o diferente. [...] Meu grande desafio é manter esta filosofia sem nos contaminarmos dessa influencia social (<i>de conflitos advindos de crise social</i>). (Coordenador da diversidade)</p>
Uso e abuso dos privilégios	<p>Como utilizam a própria diversidade ou a alheia, isso sim a mim, há gente que aproveita, não sei se em organizações privadas, sei que, como às vezes nós aproveitamos de nossa diferença, consciente ou inconscientemente, para exigir um pouco mais, isso seria como utiliza. (P2, grupo não líderes)</p> <p>[...] como as pessoas utilizam sua diversidade é outra história (P3, grupo não líderes)</p> <p>É que existem, também, distintos primários (<i>Todos riem</i>) A corrupção e o poder traz o pior de cada um, não é? Também está dentro de nós. (P4, grupo não líderes)</p> <p>Coisa que não tem muito a ver e que eu sou contrário é a discriminação positiva (P4, grupo não líderes)</p>

As vantagens que a diversidade traz para a organização parece residir que, ao entender o cliente externo, mitiga-se riscos e melhora-se a imagem organizacional, e consequentemente, a opinião da sociedade a respeito da empresa. Na lente do cliente interno, a diversidade representa um valor para a organização pela variedade de pontos de vista e também pela percepção dos empregados que a empresa promove o tratamento igualitário, evitando injustiça na organização. Evidenciam-se, assim, ganhos organizacionais ao entender o cliente externo, e também ao atender os empregados que enxergam a diversidade como uma riqueza para a organização.

No caminho para ter a diversidade como vantagem organizacional, alguns obstáculos foram mencionados pelos respondentes. A complexidade do contexto interno e externo, ainda mais em crise econômica e social, pode dificultar o entendimento na organização sobre a importância da diversidade, agravado se houver percepção de que há abuso de privilégios para algum coletivo, o que pode favorecer um discurso desconectado das práticas organizacionais, mais visando a imagem organizacional externa que a interna. Outros desafios apontam para a necessidade da empresa mobilizar esforços para um alinhamento de uma concepção sobre a diversidade, para aprender a gerenciar a relação com terceirizados e a lidar com as resistências à diversidade.

Apêndice 3 – Caso expandido da empresa EBT

Caracterização da empresa

A Empresa Brasileira de Transportes (*nome fictício*), responsável pela operação e expansão do transporte metroferroviário em uma grande cidade do país, foi constituída sob a forma de sociedade de economia mista em 1968. Possui atualmente quatro linhas em operação, 65,3 quilômetros de rede, 58 estações, 150 trens e a média diária de quatro milhões de usuários. A partir de 2010, começou a ser operada uma nova linha, em regime de concessão por empresas interligadas por consórcio, expandindo a malha metroviária a 74,2 quilômetros e 64 estações, tendo em setembro de 2011, ultrapassado a marca de 21 bilhões de passageiros transportados desde a sua inauguração em 1974.

A empresa definiu como missão prover transporte público com rapidez, segurança, confiabilidade e sustentabilidade ambiental; e como visão ser socialmente responsável, financeiramente otimizada, inovadora, em constante expansão e modernização da rede, comprometida com a melhoria contínua dos padrões da excelência de operação e de gestão, e líder em qualidade com atratividade no transporte público. Como expresso em documento⁵ corporativo, a empresa estabelece valores procurando honrar seus compromissos junto ao cidadão, ao usuário e ao contribuinte para oferecer um meio de transporte eficiente ao cidadão de Uma capital brasileira, assegurar a disponibilidade dos equipamentos proporcionando um transporte confiável, confortável, seguro e rápido e preservar o patrimônio público.

Por meio dos Relatórios de Administração e de Sustentabilidade de 2011, e de pesquisa no *site* corporativo, constata-se que a companhia conta com 8939 funcionários, registrados sob o regime da CLT, sendo 81% alocados nas áreas de operação e manutenção do sistema de transporte metroviário. Nesse ano foram demitidos 339 empregados e admitidos 538 por meio de concursos públicos para atendimento a 46 cargos diversos, através de editais que determinam todas as fases, critérios de classificação e de contratação.

⁵ Como a empresa não autorizou a divulgação de seu nome, não será referenciado nem o endereço eletrônico, nem o documento físico disponibilizado, como fontes de pesquisa, pois, dessa forma, a organização seria identificada.

No Quadro 29, a seguir, apresenta-se o perfil da mão de obra empregada pela organização em 2011.

Quadro 52 Perfil dos funcionários da EBT em 2011

Divisão por gênero		%
Masculino	7266	81,28
Feminino	1673	18,72
Total	8939	100,00
Faixa etária		%
Até 25 anos	690	7,72
Entre 26 e 35 anos	1458	16,31
Entre 36 e 45 anos	2183	24,42
Entre 46 e 55 anos	3334	37,30
Entre 56 e 65 anos	1216	13,60
Acima de 66 anos	58	0,65
Total	8939	100,00
Tempo médio de serviço/funcionário		16,33 anos
Empregados com deficiência e reabilitados em 2011		
Auditivo	6	
Visual	0	
Física	63	
Reabilitados	146	
Total	215	
Empregados por raça		%
Amarela	4,55%	
Branca	70,77%	
Indígena	0,11%	
Negra	24,57%	
Jovens cidadãos	591	

Fonte: Informações obtidas em *site* e documentos corporativos (2012)

Mais de 60% do corpo de empregados da empresa tem entre 36 e 55 anos, com a média de 16 anos de tempo de casa e alta presença de homens (81%). Por outro lado, 505 pessoas entraram na organização por meio de suas habilidades intelectuais devido a aprovação em concursos, o que pode levar a um campo de interação pessoal sensível sobre o modo como o trabalho vem sendo desenvolvido com aqueles trabalhadores mais antigos na empresa. Outros dados de interesse são os referentes à raça e gênero, que indicam uma composição majoritária de homens brancos, e o alto número de reabilitados, em comparação com as pessoas nascidas com deficiência ou que vieram adquiri-la em outro período de vida.

Especificamente sobre o tema desta tese, as fontes pesquisadas demonstram que a empresa realiza vários programas que visam o desenvolvimento de ações orientadas para a inclusão de grupos sociais. Isto é demonstrado no Quadro 30, a seguir:

Quadro 53 Ações para a inclusão social divulgadas pela organização

Ações	Descrição
Campanhas de Comunicação Interna	Dirigidas aos empregados para divulgação de programas de promoção social e a públicos específicos para divulgação de ações de treinamento e desenvolvimento
Desenvolvimento de Aprendizizes SENAI	Objetiva promover a qualificação e a capacitação de jovens entre 14 e 22 anos, realizado em parceria com o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, atendendo a lei 10.097/00. Foram realizadas palestras sobre o sistema OHSAS de Saúde e Segurança e sobre o Sistema de Gestão Ambiental num total de 90 horas/homem. (h/h)
Jovens Cidadãos	Atividades de capacitação dirigidas a jovens para prepará-los ao mercado de trabalho.
Projeto Datas comemorativas	Criado para sensibilizar os empregados nos temas valorizados pela empresa: Dia da Secretária, Dia da Criança, Natal/Ano Novo
Programa de Desenvolvimento de Estagiários	Em parceria com a FUNDAP Fundação do Desenvolvimento Administrativo, a organização explícita que, buscando cumprir sua função social de oferecer a oportunidade para a complementação da formação acadêmica preparando-os para o mercado de trabalho, foram concedidas vagas de estágio para alunos do ensino técnico e superior, por meio de treinamento prático, Palestras sobre Sistema OHSAS 18001 - Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional, Sistema de Gestão Ambiental, Norma ISO 9001/2008, capacitação em informática, entre outras, em um total de 185 atividades com 682 h/h.
Programa Diversidade	<p>A organização explícita que com o objetivo de gerar maior compreensão dos assuntos relativos à diversidade e mobilizar a defesa da dignidade, dos direitos e o bem-estar das pessoas, mantém esse programa, procurando, também, ampliar o nível de consciência acerca dos benefícios decorrentes da integração de pessoas com deficiência, em cada aspecto da vida política, funcional, social, econômica e cultural.</p> <p>Em 2011, promoveu o Dia Internacional da Pessoa com Deficiência, com apresentações de música, por uma cantora lírica, deficiente visual, e pintura, com artistas da Associação de Pintores com a Boca e os Pés, em postos de trabalho.</p> <p>A organização informou que, devido a não existência de candidatos com deficiência inscritos e aprovados nos concursos públicos realizados, tem sido baixo o número de contratação de pessoas com deficiência. Em 2010 foram 17 e em 2011, apenas uma.</p> <p>Em celebração às datas comemorativas, foram realizadas as seguintes campanhas: 28 de junho, Dia do Orgulho LGBT; 25 de novembro, Dia da Luta contra a violência à mulher; e 3 de dezembro, o Dia internacional da Pessoa com deficiência.</p>
Programa de Educação Continuada para Adultos	Em parceria com o CIEE – Centro de Integração Empresa Escola, Sindicato das Empresas de Asseio e Conservação, e o Sindicato dos Trabalhadores em empresas de prestação de serviços de asseio e conservação e limpeza urbana, a empresa cedeu espaços para a instalação de salas de aulas para alfabetização e suplência de Ensino Fundamental.
Programa Educação para o Trabalho	Em parceria com a Secretaria Estadual de Emprego e Relações de Trabalho, foram oferecidas 700 vagas para estágio em postos nas estações, balcão de informações e áreas administrativas, para que jovens entre 16 e 21 anos atuassem nas estações de trem, além de capacitações em temas do trabalho.

Fonte: Informações obtidas a partir do *site* e documentos corporativos (2012)

Nota-se no Quadro 30 que, dentro de ações para inclusão social, há um programa dedicado à diversidade cujo objetivo é conscientizar os funcionários dos benefícios de integração de pessoas com deficiências em vários campos da vida e celebrar datas de coletivos específicos, tais como gênero feminino, pessoas com deficiência e homossexuais. Observa-se, também,

que algumas ações entendidas como de inclusão por *compliance* são dirigidas a públicos que trabalham na própria organização, mas que são diferenciados em seu papel contributivo, como os estagiários e aprendizes.

Ainda em gestão de pessoas, como atividades de valorização e reconhecimento de empregados, o Relatório de Administração de 2011 apresenta como destaques os elogios recebidos de usuários, e o reconhecimento por tempo de serviço com 10, 20, 30, 35 e 40 anos de empresa.

Sobre comunicação organizacional com o cliente, o *site* corporativo informa como canais de comunicação para o usuário, o telefone, sms, caixas de sugestões, e-mail, e até uma ouvidoria, caso os primeiros canais não derem uma resposta satisfatória ao usuário. A respeito de comunicação com os empregados, os documentos consultados mencionam o objetivo de manter os empregados permanentemente informados, acerca de campanhas de comunicação em datas comemorativas, por meio de canais de relacionamento tradicionais, como revista, mural e intranet.

A partir de julho de 2011, devido a uma mudança na estrutura de Recursos Humanos, o tema da diversidade, que estava com a Assessoria de RH, passou para a responsabilidade da Coordenadoria de Inclusão Social e Qualidade de Vida, sob a condução do atual coordenador da diversidade. Essa alteração teve o objetivo de permitir mais tempo de dedicação da Assessoria para cuidar da relação com o sindicato da categoria e, na opinião do coordenador, fortalecer o tema da diversidade na organização.

Desde então, em um período de um ano e meio, o coordenador, que desconhecia o tema da diversidade na organização, passou, com ajuda de empregados da área de treinamento, a buscar informações em congressos, palestras e conversas profissionais em outras empresas que atuam nessa área. Segundo esse entrevistado, essa coordenadoria visa promover a inclusão na empresa e busca conscientizar e divulgar as ações aos empregados a respeito da importância da diversidade no ambiente de trabalho. Merece destaque que, desde 1990, com apoio do sindicato da categoria, a companhia tem um programa sobre dependência química, o que pode ser entendido como um precursor de ações em diversidade.

Passa-se, neste momento, para a apresentação do caso pelas categorias principais de pesquisa.

1 Contexto

A categoria principal Contexto engloba duas categorias axiais, contexto organizacional interno e contexto externo, no entendimento de que essas diferenciam a percepção da diversidade e como a organização se posiciona. Inicia-se com o contexto externo, que busca apresentar fatores sociais promotores da diversidade na organização

1.1 Contexto externo

Fatores contextuais podem impor a diversidade na organização, ou despertar expectativa para abertura a esse fenômeno, e no entendimento de que expressam visões distintas, são apresentadas em tópicos separados.

O **Quadro 54**, a seguir, apresenta as falas dos atores organizacionais codificadas como contexto social como motivador para ações voluntárias organizacionais para a diversidade e que, em outras situações, podem impô-la como condição na organização, independente do desejo das pessoas para conviver com ela nesse ambiente.

Quadro 54 Contexto externo

Fatores motivadores para ação voluntária da organização	
Tema	Frase
Imagem organizacional	A gente já teve aqui alguns casos que foram parar na imprensa , ganhar uma mídia (Alta Liderança)
	Tudo que acontece, alguma coisinha, um desviozinho , o elevador às vezes quebra, é um equipamento, nossa, até o Celso Russomano veio aqui. (P2, Grupo de Coordenadores)
	A imprensa divulgou, explorou bastante essas questões , e a gente acabou tendo alguns problemas relacionados aos homossexuais serem agredidos, coisas desse tipo, próximas às nossas estações. (Líder Individual Supervisor 2)
Mudança cultural	O que acontece dentro da empresa tem uma proporção completamente diferente de qualquer outro tipo de instituição, principalmente aqui na cidade, então eu vejo muita preocupação na imprensa com isso, tem postura da gente, hoje com essa possibilidade de fotografar, dessa mídia, violenta, rapidez de chegar a uma coisa na internet que é uma comunicação muito rápida, hoje (P3, Grupo Não Líderes)
	Então vinha, só que o mundo foi mudando, foi mudando, hoje se eu for contratar um cara que não tenha tatuagem, primeiro que eu não posso fazer isso, segundo se eu ficar procurando, todo mundo tem tatuagem, como é que eu vou? [...] estagiário da EBT tem que ter cara de estagiário da EBT, a gente fala muito isso hoje quando a gente contrata estagiário, o moleque vem todo, a gente fala: "Nossa

	<p>empresa é diferente, talvez você tenha que procurar uma empresa que combine mais com seu estilo (P2, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Nós somos inseridos numa sociedade, [...] o que os cidadãos querem ver com pessoas que atendem, geralmente vai mais por tradicional, ainda os usuários aqui nessa cidade, quando vêem uma empresa do tipo da nossa que é super organizada, limpa e etc, a gente acredita que eles vão estranhar um cara de cabelo verde e de barba rosa para atender eles, eles vão olhar assim e vão falar: "será que esse cara é funcionário mesmo da EBT?". Está quebrando um pouco porque agora nós temos 400 estagiários daquele programa primeiro emprego nas estações, que são pessoas jovens (P1, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Esse caso que nós tivemos na linha foi muito chocante, chocante assim por quê? Porque o pessoal estava fazendo a seleção do jovem cidadão, e aí chamava o nome, chamavam o nome e nada, e no final aparece a menina, para nós é uma menina, muito mais delicada que eu, e aí ela falava, ele falou: "olha eu, meu nome é tal, mas eu gostaria de ser chamado assim", aí., pronto, já percebeu-se uma coisa diferenciada [...] E legalmente tem que tratar pelo tal nome. (P3, Grupo Não Líderes)</p> <p>Eu entrei na segurança há 15 anos, é claro que naquele tempo o que a gente fazia se a gente encontra-se um casal homossexual a gente tinha uma maneira de abordar e claro que hoje é outro, e tem que ser, porque mudou, o mundo mudou, e a EBT está envolvido, ele está inserido neste contexto, não tem como. (P4, Grupo Não Líderes)</p> <p><i>(acerca da alocação de cargos para secretárias definido pelo órgão estatal CODEC)</i> É, as meninas ficam, as meninas que tem o mesmo cargo que eu, minhas colegas de profissão dentro da EBT, elas estão assim desanimadas mesmo, abatidas, pouco que dá para conversar já comentaram sobre isso, aliás, recentemente foi o dia da secretária, dia 30, houve uma comemoração que a EBT sempre faz, não foi a mesma coisa de todos os anos, a gente sentiu isso na pele (Não Líder Individual Secretária)</p> <p><i>referência o termo "denigrir")</i> Vamos tirar do vocabulário essa palavra? Judiar também vai tirar? Então, esses exageros que eu falo [...] você fica se policiando o tempo todo, talvez chega aquela paúra que é os Estados Unidos que o homem não entra num elevador com uma mulher sozinha, entendeu? Não pode chegar a isso, isso é um desvio da diversidade (P2, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Eu tenho elevador que é de uso preferencial para quem precisa, gestante, idoso, portadores de deficiência, eu tenho um cara que vem e fala: "mas a lei diz que é preferencial, não é exclusivo", ficou discutindo preferencial ao exclusivo [...] estou sentindo que o legislador brasileiro deixou a batata quente (P1, Grupo de Coordenadores)</p> <p>A sociedade hoje ela cobra muito mais essa questão do respeito, a diversidade, a inclusão das pessoas de uma maneira geral assim, ou seja, ela procura fazer valer os princípios da constituição de liberdade, igualdade que estão aí na nossa lei. [...] Então ela está muito mais organizada, ela cobra muito mais, então eu acho que faz todo o sentido a gente ter uma área que presta atenção nisso, que cuide disso. (Alta Liderança)</p> <p>[...] não era divulgada essa gerência do meio ambiente, hoje em dia você vê ações da EBT voltada para a ecologia, para isso, para aquilo, então isso é muito legal,</p>
--	--

	<p>não sei te dizer com certeza se há 10, 15, 20 anos atrás existia essas coisas, eu não me recordo [...] o cenário hoje, se é em função da ISO, [...] enfim, se é em função de ter ou não uma certificação, eu acho que algumas coisas estão mudando na EBT (sobre diversidade). (Não Líder Individual Assistente Administrativa)</p>
Fatores condicionantes da diversidade na organização	
Admissão por concurso	<p>Eu acho que as empresas públicas, de uma maneira geral, a tendência é elas lidarem de uma maneira melhor, na minha concepção, com essa questão da diversidade [...] eu acho que o concurso ele é mais, ele considera esse aspecto mais do conhecimento, do aspecto mais intelectual. [...] Primeira da lista a ser chamada para ocupar a vaga, o gestor não escolhe se ele vai ficar com o Victor ou com o Braga, é assim: fulano você está indo para a vaga tal, que há vaga em aberto nesse momento, se eu tiver uma vaga é aquela vaga[...]</p> <p>Entram em concurso e são aceitos, e tem área "ahh, eu não quero, eu não quero", mas não tem jeito, ele passou, ele está na frente, não é assim que acontece aqui, ele está na frente, você vai ter que aceitar, se você não quiser, você tem três meses para mandar embora, é isso. (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>[...] por conta dos concursos, está é a minha visão, as pessoas vem, se inscrevem, passam, e a EBT tem que aceitar, tem que aceitar (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>É que concurso público, por exemplo, a gente não pode fazer, para alguns cargos, a gente não pode fazer mais dinâmica de grupos, não pode aplicar avaliação psicológica [...] É, aí o que acontece, você tem quatro vagas, uma vaga para cada área, o que acontece, quando a gente tem uma situação assim, normalmente a gente coloca numa sala, coloca as vagas e eles vão poder optar por ordem de classificação. (P2, Grupo Não Líderes)</p> <p>Você escolhe o que você quer, se você é o segundo e já foi escolhida a área que você queria, você vai para uma área que você não [...] Se você é o decimo, você vai onde sobrou [...] Às vezes, não tem o perfil para aquela área, entendeu? Coisa que não acontecia isso. (<i>processo que se iniciou há quatro anos</i>) (P1, Grupo Não Líderes)</p> <p>"Poxa, uma mulher na manutenção?" (P2, Grupo Não Líderes)</p> <p>A gente também já começar se policiar também em próprias atitudes nossas, porque sempre foi uma área estritamente masculina, então, a gente está à vontade, para contar piada, para falar um palavrão, falar uma bobagem inteligente, até por desabafo né? E com as meninas chegando, até o fdp nosso tem que ser mais soft (risos), (P3, Grupo Não Líderes)</p>
Interferência Política	<p>Não sei, foi cortando, foi cortando, política, política, para mim é política, entendeu? Entra governo, sai outro, depende quem vai ganhar. Por exemplo, a eleição é domingo, hoje quem está na direção da EBT é mais PSDB e se ganhar o PT, muda tudo (Não Líder Individual Secretária)</p>

Legislação	<p>Quando você, por exemplo, essa questão dos PcDs, você vai fazer inclusão do PcD na empresa, quando você vai na área, normalmente mais, você vai numa gerente de operações é uma área que entra mais empregado e tal e eles já estão mas sensíveis, que meu, não adianta você chiar, você vai ter que incluir mesmo. (Coordenador da diversidade)</p> <p>Outra coisa que acontece na EBT que eu sinto, é a terceirização de responsabilidades, quer dizer, é muito disso, então você tem uma lei, a área que é responsável poder implementar isso, fazer um trabalho de conscientização, porque não adianta você querer impor, você tem que trazer pelo convencimento e não é feito, então você acaba terceirizando a tua responsabilidade. (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Algumas vezes você precisa usar um pouco da força, da questão da lei para poder impor esse respeito, para que essas diferenças sejam respeitadas. (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>É um negócio sério aqui dentro, barra um processo [...] que vai para o pregão, não sai o pregão, estou passando isso aqui no programa de dependência química com o nosso consultor, o cara ganha a licitação e o outro acha que foi lesado, entra lá e emperra (Líder Individual Supervisor 1)</p>
Eventos da cidade	<p>Parada gay é o maior evento da cidade, a operação tem uma mega, mega estratégia, então eles participam disso [...] tudo isso está dentro de um pacote de diversidade que a EBT atua (Coordenador da diversidade)</p>
Pressão de outras instituições sociais	<p>A gente percebe também acontecimentos na empresa até antes de um ano e três meses atrás, onde essa a questão da diversidade veio mais forte. Tivemos lá um transexual que foi admitido para trabalhar em uma estação e ele queria que fosse respeitado o nome social dele e a gente não sabia, isso não estava nem na área, mas aí como estava em RH e isso teve uma dimensão, e agora o que a gente faz? [...] Na verdade, transexual, entrou não foi nem como empregado, foi nesse programa que a gente tem de Primeiro emprego [...] eles não são metroviários, é um programa que tem da Secretaria de Emprego em relação do trabalho, que coloca essa mão de obra aqui para incentivar o primeiro emprego, até mais uma questão de inclusão mesmo, então, esse transexual veio por aí (Coordenador da diversidade)</p> <p>Então, no caso dessa comissão da diversidade, se não tiver alguém lá em cima que puxa, fica só na conversa, é só para dar resposta [...] dar resposta ao sindicato. O Sindicato e o Poder Público. Se o sindicato chegar lá na Secretaria Regional de Trabalho ou no tribunal e denunciar "a EBT não está tratando a diversidade" foi criado a comissão, mas não trata disso. Aí a EBT chega e fala "tem tantas e tantas reuniões e aconteceu isso, isso e isso" Agora, qual é o resultado delas? (Líder Supervisor 1)</p>

A diversidade e sua influência na organização é entendida neste trabalho como podendo ser imposta, quando há uma punição caso não seja atendida essa demanda, ou como fatores que motivam sua discussão para uma posição da organização e dos trabalhadores frente a esse fenômeno. Há uma linha tênue nesses aspectos porque a interpretação de dados poderá ter variações conforme a subjetividade da pessoa que analisa determinados fatos. Então, na compreensão do pesquisador, se apresentou fatores como motivadores para ação voluntária e

como fatores condicionantes da diversidade na organização, ilustrados a seguir pela Figura 16.

Figura 16 Contexto externo

Como fatores que levam à discussão sobre a diversidade, tem-se principalmente as mudanças culturais, com tratamentos que as novas gerações demandam das pessoas e das organizações, e a opinião pública, via meios de comunicação, principalmente em alinhamento ao que é politicamente correto e atendimento a esses novos valores sociais.

A diversidade humana tornou-se tema de muita visibilidade social principalmente pela exposição midiática, o que pode levar as pessoas na organização a considerá-la um assunto sensível seja pela imagem organizacional, seja como ingrediente no relacionamento entre pessoas e grupos. Como evidenciado pelo **Quadro 54**, as mudanças culturais relativizaram temas, sendo que alguns começaram a receber mais atenção que outros, como o exemplo do uso de termos entendidos como mais adequados para não ofender determinados grupos.

Como condicionantes, essa organização apresenta especificidades por ser uma empresa de economia mista, fortemente impactada pela interferência política e atendimento às leis que regulam empresas estatais, como de pregões e licitações para contratação de serviços e produtos para a operacionalização da companhia, o que pode acarretar demora e mesmo a interrupção de atividades. Também como *compliance*, a lei de cotas para PcDs e inclusão de

coletivos por acordos firmados com órgãos públicos, que condicionam a diversidade na organização.

Outra especificidade é o fator de admissão, entre outros, sendo as habilidades intelectuais e físicas mensuradas pelo atendimento aos critérios de concursos regidos por editais públicos, entretanto, o novo funcionário é regido pelo regime CLT, o que permite o desligamento após 90 dias caso não passe no processo de experiência. Apresenta, portanto, um cenário *sui generis* pela dificuldade de selecionar um profissional com um perfil psicossocial alinhado aos valores do departamento ou área, mas com facilidade de desligá-lo, porém isso poderá demandar um tempo longo até novo processo ser aprovado e outra pessoa passar por esse processo, novamente.

Esses fatores interferem no contexto organizacional interno, a ser tratado na próxima seção.

1.2 Contexto organizacional interno

Vários são os fatores que compõe o contexto interno da empresa estudada a partir da interação com o ambiente externo, como visto. Para entender quais são esses fatores, tem-se o **Quadro 55**, a seguir, representando a abertura organizacional para a diversidade, as barreiras e facilidades para a internalização da diversidade e as características que especificam essa organização no contexto social.

Quadro 55 Contexto organizacional interno

Contexto organizacional interno	
Tema	Frase
Baixa competição entre os funcionários	[...] acho que tem muito essa relação, a pessoa entra, não é que não exista a competição, eu acho que até existe, mas comparada a outras empresas, não é que um cara de 20 anos chegou, vai ter um outro que vai falar: "ah, o cara de 20 anos chegou e vai pegar o meu lugar" , mas assim não é muito assim, a gente é meio familiar, corporativista (P1, Grupo Não Líderes)
Distância entre unidades	[....] estamos no nosso mundinho lá no pátio , porque nós ficamos mais fechados lá. (P2, Grupo Não Líderes)
Mapa mental de nova geração de empregados	Hoje em dia até porque nós estamos passando um momento agora de um tempo pra cá através de concurso, então nós temos independente não só da diversidade, nós estamos entrando com uma moçada nova aí que tem uma postura diferente em relação ao próprio profissional, próprio trabalho, própria empresa. [...] (P3, Grupo de Coordenadores.)

Mudança cultural em Gestão de Pessoas	Por que o cara é supervisor ainda, durante 30 anos eu mandei dar porrada nos caras, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; “o cara não fez? Pau nele, pau nele!”. Só que o mundo foi mudando, marco em 90 a gente deu as primeiras dicas para o pessoal: “tem que conversar mais” (P2, Grupo de Coordenadores)
Religião	No final de cada mês a gente colocava todos os benefícios no envelope e entrega para ele, e aí veio uma demanda da união dos evangélicos da EBT dessa cidade para colocar ali um livro, colocar alguma mensagem deles para os oito mil empregados, [...] foi um momento que a gente identificou [...] Mas e agora ? Pode isso aqui? Porque, os 7500 não são evangélicos, e aí se vem depois também os católicos quererem colocar alguma coisa, os outros enfim. (Coordenador da diversidade)
Terceirizados	Ele trabalha para a empresa, mas não é metroferroviário [...] mas ele está lá, tem uma uniformização, ele está em uma estação, e ele está numa linha de bloqueio, então é o empresa, ele está lá, é a empresa, então, ele não veio via concurso. (Coordenador da diversidade)

Visto anteriormente na seção do histórico dessa organização, por ser uma empresa com um tempo médio de casa de 16 anos, parece haver baixa competitividade entre os profissionais. Porém, em 2011 teve a entrada de mais de 500 pessoas e a saída de trezentas, o que pressupõe-se um novo ambiente de trabalho formado principalmente pela convivência com os mais jovens, com valores pessoais e profissionais que podem distar daqueles profissionais que atuam há mais tempo.

Outros fatores internos relatados foram a mudança cultural em gestão de pessoas que vem se processando há algum tempo, com a orientação de ter mais conversas e menos punições aos colaboradores; e o lidar com demandas de terceirizados e coletivos internos e que reivindicam visibilidade na organização. Complementa-se também para a análise da diversidade e especificidade dessa organização a existência de várias unidades de trabalho por toda a cidade que representam culturas e identificações que podem destacar um núcleo de outro.

Além desses fatores que especificam essa organização, outros externos influenciam a percepção da diversidade, como será tratado no próximo tópico.

Feita a caracterização dos contextos interno e externo da organização estudada, passa-se aos dados referentes a como a diversidade é percebida pelos trabalhadores entrevistados.

2 Percepção da diversidade

Nessa categoria serão apresentadas as falas dos respondentes sobre a percepção acerca da presença da diversidade no ambiente de trabalho, destacando os tipos de diversidade e como elas interferem no dia-a-dia.

2.1 Concepção da diversidade na compreensão dos entrevistados

Inicia-se com a concepção de diversidade, procurando-se destacar o tema predominante junto aos entrevistados, como pode ser visto no **Quadro 56**, e com o objetivo de apurar um discurso organizacional por meio das falas desses atores.

Quadro 56 Concepção da diversidade na compreensão dos entrevistados

Concepção da diversidade na compreensão dos entrevistados	
Tema	Frase
Agregar por meio da igualdade	Todos nós, de uma maneira ou de outra, somos enquadrados na diversidade, [...] mas que nós [...] tenhamos essa consciência de agregar o ser humano ali de igual para igual (Não líder Individual Assistente Administrativa)
Diferença	<p>Agora, com esse <i>insight</i> aí (<i>pressuposição de que o respondente ampliou o conceito de diversidade a partir da apresentação da pesquisa</i>) [...] eu acho que, na verdade, é tudo aquilo que possa diferenciar uma pessoa da outra. (Coordenador)</p> <p>A diversidade é a diferença, diferenças, e se existe diferenças precisam ser respeitadas, (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Eu trato com pessoas de todos os níveis, níveis mesmo, eu trato com segurança pública propriamente dito, então você lida com situações realmente diversas (P3, Grupo Não Líderes)</p> <p>A diversidade é, acho que são as diferenças que existem entre as pessoas, eu acho que não tem ninguém que é igual ao outro, então tudo é um grande diferencial, lógico que quando a gente fala, a gente ouve falar em diversidade, a gente identifica-se de imediato alguns segmentos da sociedade (Coordenador da diversidade)</p> <p>[...] quanto mais que você tiver pessoas com cores diferentes, com religiões diferentes, com times diferentes, com deficiência ou não diferentes, eu acho que isso traz um peso legal para aquele departamento, eu acho que enriquece, tem vida ali dentro (Não líder Individual Assistente Administrativa)</p> <p>Lidar com as pessoas e das formas de elas serem no dia-a-dia, porque a gente, diversidade na verdade são várias, vamos dizer assim, vários tipos de conduta, e de pessoas de forma diferentes de se pensar e de agir no dia-a-dia, englobando tudo assim, no meu ver é mais ou menos isso. (Não líder Individual Secretária)</p>
Mistura	É você ter pessoas diferentes, não diferentes só no sentido de deficiência, não, isso para mim seria uma pessoa especial, mas no sentido de você ter uma miscelânea , e trabalhar com isso, e às vezes não é fácil (Não líder Assistente Administrativa).

Respeito à idiossincrasia	É assim: eu posso pensar o que eu quiser também, eu posso condenar qualquer situação de minoria, mas eu não posso ser intolerável com ela, então, eu posso não concordar e não entender que um gay tem que ser gay porque tem lá uma logica para aquilo, eu posso, pode me falar um monte de argumento e eu posso não concordar, mas eu tenho que respeitar (Coordenador da diversidade)
Segmento	No meu primeiro momento que vem na cabeça, é questão da diversidade sexual, aquela coisa, aquele tema que você vê mais presente na mídia . Você fala diversidade para mim eu já vejo a questão sexual, homem, mulher, homossexualismo, e essas coisas, mas aí quando você falou da questão do deficiente, então, quer dizer, na verdade é um preconceito meu, a gente fala em diversidade a gente já pensa naquele segmento , e na verdade é muito mais amplo (Coordenador individual)
Singularidade	De certa forma trabalhar nas organizações implica em lidar o tempo todo com a diversidade. Cada pessoa é uma pessoa, tem a sua singularidade . (Alta Liderança)

A diversidade foi mais citada como sendo as diferenças entre as pessoas, mas também como componente de um grupo que representa uma mistura, pelos distintos perfis e modos de ser, em que haja igualdade de tratamento e respeito pelas singularidades, ampliando o conceito divulgado pelo contexto, como a mídia, que geralmente destaca algum segmento social.

Outra forma de análise dos dados é por meio da leitura por grupo de entrevistados, visando ampliar a compreensão desse fenômeno para a organização, explícito a seguir.

Para a Alta Liderança e o Coordenador da Diversidade, que, *a priori*, estão em um papel de maior atuação macropolítica na empresa, a diversidade é presente nesse espaço organizacional representando segmentos da sociedade, e cada pessoa deve ser respeitada em sua singularidade.

Para a liderança que, *a priori*, lida diretamente com a diversidade nas interações humanas no cotidiano, a diversidade mais aparente, como a de gênero e orientação sexual, citada pelo coordenador é a primeira associação com o tema.

Para a não liderança, é a dimensão menos aparente, como perfis e situações diferentes, a associação com a concepção da diversidade, entendida como algo que traz vida, que enriquece, nas palavras de uma das entrevistadas.

Como discurso organizacional, pode-se deduzir que a diversidade é a representação de segmentos da sociedade, cujas diferenças e idiossincrasias devem ser respeitadas, porém para

os líderes a associação direta é a dimensão primária da diversidade, enquanto para os não líderes, a secundária é uma associação recorrente.

Nas entrevistas, frequentemente, quando se perguntou sobre o entendimento da diversidade na organização eram citadas as categorias primária e secundária, que serão apresentadas no próximo tópico.

2.2 Identificação das diversidades na organização

Quando perguntados sobre diversidade, os entrevistados falaram de categorias que podem ser entendidas como primárias e secundárias, como visto na revisão teórica desta tese, e que são apresentadas no **Quadro 57**, a seguir, como auxílio na compreensão de como a diversidade é identificada pelos atores organizacionais desta pesquisa.

Quadro 57 Identificação das diversidades na organização

Diversidade primária	
Tema	Frase
Gênero	<p>Eu vou dizer os que a gente trata, eu não diria que são as diversidades que nós temos não, são as diversidades que a gente dá foco a, então: gênero [...] (Alta Liderança)</p> <p>A diversidade são as mulheres (Coordenador da diversidade)</p> <p>Predomina o sexo masculino, então, mulher lá é exceção, num grupo de 38, somos, são três mulheres, então é bem forte a presença de homem [...] (Coordenador)</p> <p>179 homens e uma mulher, que é a secretária do coordenador (Líder Individual Supervisor 1)</p>
Cor da pele / raça	<p>[...] raça (Alta Liderança)</p> <p>[...] são os negros (Coordenador da diversidade)</p> <p>[...] desde a diversidade de etnias (Líder Superv. Indiv. 2)</p> <p>[...] pessoas brancas, negras, amarelas, novo, velho, eu acho assim, num ambiente da nossa empresa você encontra tudo isso, você encontra todas as raças [...] (Não líder Assistente Administrativa)</p>
Idade	<p>[...] idade (Alta Liderança)</p> <p>Um percentual muito grande de empregados, mais de 45 para frente, então, quando a gente vê o concurso público, galera nova entrando só na operação praticamente, porque na administração entra pouco. Na administração tem os <i>trainees</i>, então, a gente vê a galera da nem sei que geração mais (Coordenador da diversidade)</p> <p>Nós estamos fazendo um trabalho também, por exemplo, a maioria dos meus supervisores da estação, eles têm na faixa de 40, 50 anos, eles estão trabalhando com estagiários que tem 16 anos, que é filho dele, que alguns têm idade para ser neto</p>

	<p>(P1, Grupo de Coordenadores)</p> <p>A geração bem nova e contrapondo com quem, entre aspas, se julga o responsável pelo sucesso da empresa [...] mas a gente (<i>profissionais há mais tempo</i>) se sente responsável por uma empresa que deu certo, então, isso é bem questão da diversidade, então tem a galerinha nova, que está entrando, falando: “oh, tiozinho, quando é que você levanta daí?” (Coordenador da diversidade)</p> <p>Ainda tem pessoas muito antigas, os chefes, os chefes de departamento são pessoas, hoje menos, mas até alguns anos atrás, eram sexagenários [...] hoje a empresa esta mudando, [...] o pessoal que está chegando agora é um pessoal mais novo, assim de faixa etária 40, 45 (Coordenador)</p> <p>A gente vê um funcionário que nós temos lá que já tem 74 anos de idade, [...] tem 36 anos e alguns dias já (<i>de tempo de casa</i>), não está aposentado, mas a gente vê o aprendiz do SENAI que está chegando agora (P3, Grupo Não Líderes)</p> <p>[...] você encontra várias idades (Não líder Assistente Administrativa)</p> <p>Você trabalha com meninada de 18 anos, é o primeiro emprego do cara, então, choque para ele é grande do que ele encontra aqui (P4, Grupo Não Líderes)</p>
Deficiências	<p>[...] pessoas com deficiência, acabou né? (Alta Liderança)</p> <p>Não temos deficiente que trabalha conosco (Coordenador)</p>
Orientação sexual	<p>[...] orientação sexual (Alta Liderança)</p> <p>[...] a questão da orientação sexual (Coordenador da diversidade)</p> <p>Depois passou a fase da cor, aí veio já do homossexualismo (P3, Grupo de líderes supervisores)</p>
Diversidade secundária	
Background cultural	<p>Mas na verdade é muito mais do que isso, [...] cada um tem uma, de formação, de cultura, então eu acho que é isso, diversidade eu vejo dessa forma assim, estamos numa sociedade em que todos são diferentes [...] (Coordenador da diversidade)</p> <p>A gente tem aqui empregados, acho que todos os estados do Brasil, não deixa de ser diversidade, temos pessoas estrangeiras, isso também é diversidade, e enfim, a questão da formação também [...] (Coordenador da diversidade)</p> <p>Regionalismo, de estados né, nós tivemos uma época, que eu também não sei te explicar, mas pessoas que eram oriundas do nordeste, nós tivemos um período que muitas pessoas que eram oriundas do nordeste, acabou vindo para cá e por uma forma ou outra acabou entrando na empresa (líder Indiv. Supervisor 2)</p> <p>[...] então esse choque de gerações, a gente também fez trabalho com ele de diferenças de gerações, geração I, geração X, geração Y (P1, Grupo de Coordenadores)</p>
Perfil psicológico	<p>[...] pessoas que são mais, vamos usar expressão "mais por** louca", mais conservadores, tem aqueles que são mais detalhistas, que são mais rápidos. (Coordenador)</p> <p>Ponto de vista da maneira de agir (P3, Grupo Não Líderes)</p> <p>Eu acho que é um foco, é um jeito de pensar, outra linha de raciocínio, não é que tem o certo ou que tem o errado, é que outro jeito (P2, Grupo de líderes supervisores)</p>

Religião	<p>[...] credo (Alta Liderança)</p> <p>de religião (Coordenador da diversidade)</p> <p>[...] Questão de religião (Coordenador)</p> <p>[...] Nós temos as mais diversas, desde a diversidade de religiosa (Líder Superv. Indiv. 2)</p> <p>Religião (P1, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Diversidade religiosa (Líder Indiv. Supervisor 2)</p>
Status social	<p>[...] tem a questão dos casados, solteiros, mas a maioria é casado, eu acho que tem alguns separados já, a idade vai avançado.[...] (Coordenador)</p> <p>Eu diria que dos 25 tem lá uns oito que são aposentados. (Líder Indiv. Supervisor 1)</p> <p>[...] temos diversidades inclusive de profissões, temos casos aqui que ele é um advogado, que vende bilhete, ou que é um agente de segurança, temos engenheiro que é bilheteiro, então temos uma gama diversidades também com a relação à profissão (Líder Indiv. Supervisor 2)</p> <p>Hoje para você ingressar na empresa é através de um concurso público, e aí a gente nota diferença de que os jovens de hoje são a maioria são concurseiros, que é uma outra diversidade (Líder Individual Supervisor 2)</p>
Territorialismo	<p>Política externa, eu acho que essa diretoria vem de um lugar, uma linha, essa daqui veio de outra linha, essa daqui veio de outra linha, então aí já começa, que é a dos núcleos que a gente chama até de feudos. (P2, Grupo de líderes supervisores)</p>

As categorias de diversidade primária citadas pelos entrevistados estão condizentes com as vistas na fundamentação teórica, a saber: gênero, idade, orientação sexual, deficiências físicas e/ou intelectuais, cor da pele. Nessa empresa, destacam-se a categoria de gênero, com uma presença majoritária de homens, e a etária, citada por quase todos os entrevistados, provavelmente pelo choque de gerações com a entrada recente de pessoas mais novas frente ao grupo de profissionais com muitos anos de casa.

Outra possibilidade para ampliar a análise desses dados, é fazê-la por meio da leitura por grupo de atores, como segue.

Inicia-se por aqueles que podem ser entendidos como responsáveis pela idealização de ações na diversidade: a Alta Liderança e o coordenador da diversidade. Foram citadas as tradicionais categorias primárias: gênero, raça, idade, pessoas com deficiência e orientação sexual, destacando-se a fala da Alta Liderança para o foco da atenção organizacional:

“Eu vou dizer os que a gente trata, eu não diria que são as diversidades que nós temos não, são as diversidades que a gente dá foco: gênero, raça, credo, orientação sexual, idade, é só né, [...] pessoas com deficiência, acabou né?” (Alta Liderança)

Para os não líderes, a categoria mais citada foi a de idade, também importante para os líderes, mas para esses últimos, além das tradicionais categorias primárias citadas, há ênfase em gênero, destacando a presença masculina explicitada por um supervisor:

179 homens e uma mulher, que é a secretária do coordenador (Líder Individual Supervisor 1)

Por meio da classificação em dimensão secundária da diversidade, observa-se que o *background* cultural, por meio das formações educacionais e de origem, foram bastante citadas provavelmente pelo elevado número de trabalhadores da empresa, o que possibilita conhecer pessoas de diferentes perfis, formas de pensar e de agir, produzindo identificações e projetando *status* no grupo social.

Como feito com os dados da diversidade primária, retoma-se a leitura por grupos de entrevistados para ampliar a análise da categoria secundária.

Para a Alta Liderança e o coordenador da diversidade, a religião é um ponto comum de atenção como dimensão pessoal não perceptível em primeiro contato. Os líderes também comentaram sobre esse tema do credo religioso, e outros surgiram como os *status* sociais de estado civil, profissões e ocupações, departamentos e territórios organizacionais, *background* cultural e os perfis psicossociais, também citado por um não líder, que podem formar um mosaico específico em cada ambiente de trabalho em que cada um desses gestores atua.

Como discurso organizacional, pode-se entender que o *background* cultural é um consenso de diversidade não perceptível em primeiro contato, merecendo destaque o tema da religião como um assunto que poderá vir a ser pauta em ações futuras da organização frente à diversidade.

Ainda como composição da percepção da diversidade no cotidiano organizacional, passa-se, na próxima seção, ao estudo da compreensão desses atores se esse fenômeno provocou episódios de discriminação e preconceito no ambiente de trabalho.

2.3 Percepção de discriminação e preconceito

Na interação entre pessoas, a diversidade pode ser percebida como algo negativo ou positivo e expressa como preconceito ou discriminação reversa e para saber se houve episódios dessa natureza, na leitura dos entrevistados, se recorre ao Quadro 58, a seguir.

Quadro 58 Percepção de discriminação e preconceito

Preconceito e discriminação	
Tema	Frase
Cor da pele	<p>Eu acho assim, discriminação assim, mais, mais forte não vejo, a discriminação ela existe, ela está aí, muitas vezes é velada, boicota o cara ali porque é negro, enfim, mas de uma forma assim mais explícita eu vejo que ela não acontece. (Coordenador da diversidade)</p> <p>A mesma coisa homossexual, do negro tem menos, mas tem. (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Eu acredito que exista sim, não é uma coisa declarada, até porque racismo dá cadeia, e é um crime inafiançável, eu acredito que tenha sim, eu acredito sincera e honestamente. É muito estranho isso, porque a gente, nós que somos, sentimos na pele, literalmente. [...] Um analista, que é o único que eu conheço, um negro que substitui eventualmente nas férias, porque eu acho assim, uma gerência que tem [...] sei lá, cem empregados, não tem coordenador negro.[...] então como é uma coisa muito velada, eu sei de casos de pessoas bem negras mesmo que tem uma capacidade muito grande e está num cargo...(gesto para pequeno) (Não Líder Assistente Administrativa)</p>
Experiência e tempo de casa	<p>Como é uma empresa onde as pessoas ficam muito tempo aqui, quando você está num grupo e você é novo,[...] esse é o preconceito mais comum de você ter, é o tempo de casa, porque é frequente você estar numa mesa, numa reunião, você assim com três anos de empresa contra 25, 30, 35, é o comum, e aí tem esse preconceito da experiência. [...] que alguém já jogou essa informação como tentando te desqualificar, dentro do jogo do teatro do trabalho, você está lá defendendo posições e trabalhando questões e o cara: "ah, mas você tem três anos, você não sabe nada" (Coordenador)</p>
Hierarquia	<p>Quer ver uma outra coisa que chama atenção? A gente repara, são as pessoas que nos atendem, e que sem os trabalhos delas seria impossível você trabalhar, são pessoas de nível mais inferior, portaria, pessoas que fazem limpeza, sem essas pessoas a gente não... e tem muita gente que maltrata e discrimina, tem [...] eu vejo no dia-a-dia (Não Líder Individual Secretária)</p> <p>Tem, tem. (preconceito com terceirizados) Vai fazer dois anos que nós estamos aqui, quase dois anos, eu conheço 10% das pessoas daqui porque nunca me apresentaram. [...] são das gerenciadoras (Não Líder Individual Secretária)</p>
Homossexuais	<p>Eu lembro que na primeira vez que a EBT, fez a divulgação da parada gay, meu, foi na intranet e aí voltou um monte de coisas: "essa cambada disso, cambada daquilo, vocês estão dando apoio para esses nãannnn", então o que acontece na sociedade acontece aqui, é claro que aqui não chega as via de fato, nós somos uma empresa e o cara não se sente impune (Coordenador da diversidade)</p> <p>Eu acho que a questão do sexualismo, eu acho um preconceito que pode interferir, especialmente no ambiente que eu estou, [...] não consigo ver um coordenador de oficina homossexual (Coordenador)</p>

	<p>Eu penso que tem (homossexuais), mas tem a questão que o grupo talvez, as brincadeiras, os preconceitos... (Líder Ind. Supervisor 1)</p> <p>E ela tem que se esconder, se esconder, se esconder, e morre daquele jeito, as pessoas "nossa" depois que ele morreu "nossa, ele era gay e não sabia", "nossa, se eu soubesse", então quer dizer, então tinha uma discriminação. (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>[...] precisa da identidade da pessoa, e é duro, porque o ambiente da segurança é muito machista, entra um negócio desse (homossexual), vira bagunça, vira piada entre nós, reservado, e na hora de apresentar o documento, estamos lá, aí você começa tratar a pessoa pelo nome do documento e aí tem o problema: "Quer tratar comigo? Você vai me tratar pelo tal nome" (P2, Grupo Não Líderes)</p>
Discriminação reversa / Assimetria positiva	
Deficiência como ser especial	Não tem coisa pior para uma pessoa diferente, uma pessoa especial (sobre PcD) (Não Líder Assistente Administrativa)
Fala fiscalizada	O nosso presidente foi falar, que é um advogado [...] ele falou por duas, três vezes, em vez de ele falar a palavra orientação sexual, ele falou opção sexual, que era o que ele sempre falou. Nossa, criaram uma saia justa, tinha uma pessoa do movimento lá que queria interromper a fala dele , para falar que aquilo era um absurdo, isso eu acho exagero né , porque essas palavras, esses termos vão evoluindo, e opção sexual, [...] (P1, Grupo de Coordenadores)
Preconceito internalizado	
Pessoa com deficiência	[...]é depressivo, então tudo é ruim, eles estão olhando pra mim, estão olhando porque eu sou diferente, então é a pessoa também se acha diferente (P2, Grupo de líderes supervisores)
Terceirizado	[...] ele olhou para mim e olhei para ele, aí viemos, entramos no mesmo prédio (<i>risos</i>), olhei para ele e falei: "bom dia para você" [...] nunca apresentaram, eles (<i>terceirizados</i>) são fechados às pessoas [...] com exceção de alguns e outros, eles não se misturam. (Não Líder Individual Secretária)
Não percepção de preconceito ou discriminação em ambiente de trabalho	
Cor da pele	Eu posso dizer, de um modo geral, de forma alguma existe qualquer tipo de preconceito relacionado a esse tipo de diversidade, tanto de etnia , de religiosidade, ou de sexo (Líder Indiv. Supervisor 2)
Gênero	Não (<i>sobre preconceito</i>), nós temos gerentes mulheres , é uma coisa que os homens aceitam (Não Líder Individual Secretária)
	Eu sou mulher, eu nunca senti , eu deixei de conseguir alguma coisa porque eu era mulher, sinceramente não, eu já ouvi gente falando com esse discurso, mas quando você olha, analisa a situação, você fala: "pô, mas o homem está tendo desempenho melhor", não é porque ele é um homem, é porque o desempenho está melhor. (P2, Grupo Não Líderes)
Homossexuais	[...] que a gente tem mais contatos são diversidade sexual, tanto corporativo quanto não corporativo. No corporativo a gente pode dizer assim que nós temos alguns colegas que são homossexuais assumidos, e a gente como liderança, como gestor, não enxergamos assim nenhum tipo de homofobia, coisa do gênero, repulsa, até porque as pessoas que tem essa diversidade sexual elas tem o comportamento normal, natural e são, e alguns são até supervisores, eles são respeitados, são pessoas respeitadas, os subordinados também aceitam essa pessoa, então não temos situações nesse caso de homofobia e coisas do gênero . (Líder Individual Supervisor 2)

O preconceito percebido (quando acontecido a outros) e sentido (experiência própria) apareceu com negros, mas de forma velada. Preconceitos explícitos foram percebidos contra homossexuais, principalmente no trato com clientes dessa orientação sexual, e quando no contexto organizacional, de forma velada, como se entende na fala de um coordenador:

[...] não consigo ver um coordenador de oficina homossexual (Coordenador)
Preconceitos dirigidos à diversidade secundária foram os citados pela experiência e tempo de casa, na fala do coordenador expressa no Quadro 58; assim como relacionado à hierarquia, seja os terceirizados ou os de nível operacional, como limpeza, referido no mesmo quadro.

Alguns líderes e não líderes sinalizaram não terem percebido episódios de preconceito ou discriminação, porém, outras falas revelaram essencialismo, o que pode ser entendido como base do preconceito e da discriminação, como pode ser deduzido na fala de um entrevistado:

Os homossexuais são muitos inteligentes, são pessoas que, até por conta desta dificuldade deles de relacionamento com a própria sociedade, eles procuram se destacar (P4, Grupo de líderes supervisores)
Também apareceram falas que denotam que pessoas de determinados coletivos podem aproveitar do argumento de preconceito e discriminação para constranger outras ou obter vantagens, no caso da discriminação positiva, ou mesmo se relacionar partindo de um autoconceito depreciativo, no caso do preconceito internalizado. Tanto uma situação, quanto outra, podem levar a desavenças no relacionamento interpessoal e apresentar impactos no grupo e para a organização por meio de um clima de trabalho ruim.

Nesse caminho de percepção de quem é o outro, várias identificações podem ser feitas, assunto tratado no próximo tópico.

2.4 Identidades na organização

Como o preconceito se dirige a traços de uma identidade, se procura nesta tese destacar quais foram as identificações na organização que os atores falaram durante as entrevistas, exibidas no Quadro 59.

Quadro 59 Identidades na organização

Identidades na organização	
Tema	Frase
Função	<p>Eles mesmos (<i>referência a desentendimentos no RH</i>), por que a assistente social com a psicóloga, a assistente social dá um palpite e a psicóloga não aceita, porque ela é a psicóloga, eu noto isso também, então tem também que administrar (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>São mecânicos, elétricos e eletrônicos civil, eu tenho arquiteto, eu tenho engenheiro, eu tenho técnico, quer dizer, é diversidade que se complementam (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>A função secretária não existe mais, ela virou, nós secretárias da EBT, viramos assistente administrativo, entre parênteses, secretária, só que as pessoas que tinham outros níveis que não tinham qualificação de secretária e DRT entraram nesse mesmo rolo, e aí foi feito uma classificação, escriturário, todo mundo é assistente administrativo, só que em vários níveis (Não Líder Individual Secretária)</p>
Territorialização	<p>[...] Política externa, eu acho que essa diretoria vem de um lugar, uma linha, essa daqui veio de outra linha, essa daqui veio de outra linha, então aí já começa, que é a dos núcleos que a gente chama até de feudos aqui na EBT, a gente chamava muito de feudos, porque essa turma é uma turma..., então já tem a diversidade, já começa aí. (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Vejo que tem uma dificuldade entre o próprio GMT e GOP (<i>refere-se às gerências de manutenção e operação</i>) [...] você ia lá, "aqui pode, aqui não pode", aí a GMT falava: "não pode", e a GOP "não? por quê?", então quer dizer, tem dentro da própria diretoria, e não é só diretoria dele não, é a nossa diretoria, então o que acontece eu acho que as áreas acabam se protegendo, eu tô falando eu tenho que segurar esse feudinho aqui e vou ter que administrar isso, mas para um bem, para a EBT andar, mas sem a consciência coletiva (P4, Grupo de líderes supervisores)</p>

As identidades que apareceram foram às relacionadas à função, profissão e respectiva atuação na empresa, destacando a ideia de feudos em que as pessoas podem dificultar o diálogo para a gestão e mesmo encerrar identificações que podem alimentar projeções sobre quem é o outro, podendo resultar em preconceitos e discriminação, principalmente, em situações de maior conflito.

Feito essa trilha de concepção sobre diversidade e forma de geri-la na organização, as principais categorias e os resultados que advieram dessa interação, encerra-se nesta categoria a análise sobre os ganhos de ter a diversidade no trabalho para esses respondentes.

2.5 Percepção dos ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

A diversidade pode ser entendida como algo positivo ou negativo no trabalho, no dia a dia, e as menções a esse respeito pelos entrevistados estão sintetizadas no **Quadro 60**, a seguir.

Quadro 60 Percepção dos ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Percepção dos ganhos	
Tema	Frase
Humaniza o ambiente	<p>Eu acho que fica, humaniza mais [...] tem o trabalhador, mas tem o ser humano junto, é o que ele falou, os caras choraram, porque é humano (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>A palavra é essa mesmo, humanização (P4, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Cada uma com um tipo de diversidade, fez todo mundo ficar um pouquinho mais humano, eu acho que isso é um benefício (P2, Grupo de líderes supervisores)</p>
Pontos de vista que complementam	<p>[...] quanto mais gente diferente, com contribuições diferentes, idade, então eu posso contratar um trainee com 50 anos [...] de repente ela realmente ela está no momento de dar toda a contribuição dela. (Alta Liderança)</p> <p>Diferentes pensamentos, diferentes estágios de compreensão de uma situação que, às vezes, pode parecer mais complexa para um, dependendo da pessoa que tiver ali, ou do grupo, isso pode ser trabalhado de uma outra forma (Alta Liderança)</p> <p>Eu acho que a diversidade traz uma coisa importantíssima, que é a busca de equilíbrio, [...] a diversidade te obriga a pensar de uma nova forma, de um novo jeito, ela faz esse, ela te obriga a fazer esse exercício (Alta Liderança)</p> <p>É que as diferenças ajudam você obter resultado único, por que, às vezes, acabam complementando algumas deficiências. [...] ele ajuda a dar outra visão para esse que não tem, porque ele enxerga de uma forma diferente, então eu acho que essas diferenças se complementam e me ajuda a ter um resultado (P3, Grupo de líderes supervisores)</p>
Repensar as práticas	<p>[...] a expectativa minha é essa desse grupo que está chegando: "mas por que eu tenho que fazer assim?", "por que tem que ser assado?", "por que quê?", trazer uma pimenta, um questionamento do porquê as coisas tem que ser assim, porque acho que isso motiva você também na hora que você vai responder, não ficar naquela: "é assim porque sempre foi" [...] (Líder Individual Coordenador)</p>
Sair da zona de conforto	<p>Em toda essa dinâmica é você ver as pessoas saindo da sua zona de conforto, você dá uma chacoalhada ali, você vê que o cara está naquela toca, naquele grupinho, acostumado com aquela vidinha, entra uma pessoa diferente, um cara de 20 poucos anos, um outro pique no meio de um grupo de 50 de idade né, aquilo dá uma mexida, o mais legal é isso [...] então a intenção é mexer um pouco com o grupo, dar uma movimentada (Líder Individual Coordenador)</p>
Percepção das dificuldades	
Conflito entre gerações	<p>Tem o pessoal que está aqui e fala "galerinha nova, vocês estão chegando agora e nós já passamos muita barra aqui, entendemos tudo esse negócio aqui e tal", então, existe isso muito na empresa. (Coordenador da diversidade)</p> <p>No meu setor especificamente a gente tem todas as idades [...] o que você acha que tem que ser feito porque você traz um histórico de como tem que ser feito, tudo corretinho, não sei o que, às vezes, chocam os mais jovens (Não Líder Assistente Administrativa)</p>

A diversidade foi entendida como positiva ao trabalho, pois ela humaniza os relacionamentos e dinamiza os processos por estimular novos pensamentos, reflexões, pontos de vista e

ampliar possibilidades sobre um olhar rotineiro para as situações cotidianas, que podem levar a repensar as práticas de trabalho. Em contraposição, o contato entre as gerações dos que estão há mais tempo na empresa e os recém contratados sobre como deve ser feito o trabalho apareceu como aspecto de dificuldade.

A compreensão da diversidade como algo positivo ao trabalho não significa que, automaticamente, ela traz resultados positivos para a organização, pois há um palco de interações pessoais nesse espaço social que impacta na gestão de pessoas. Tanto esse último tema, quanto o de resultados para a organização, serão tratados em outras categorias, pois se entende nesta tese que em gestão de pessoas se lida com as idiossincrasias dos membros de uma equipe. Assim, a próxima seção trata das interações pessoais em ambiente da diversidade.

3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Nessa categoria são analisados os dados de pesquisa referente aos efeitos pessoais positivos e negativos de se trabalhar com a diversidade, a idiossincrasia presente nesses contatos e as ações pessoais na percepção da diversidade no ambiente de trabalho.

3.1 Efeitos pessoais advindos da Diversidade

Estar em um ambiente em que a diversidade é ressaltada pode trazer efeitos pessoais positivos e negativos para os atores organizacionais, apresentados no Quadro 61, adiante.

Quadro 61 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Efeitos pessoais positivos	
Tema	Frase
Aprendizagem expandida para outros domínios da vida	Te obriga a fazer e a rever uma série de conceitos de valores, de paradigmas que você tem e que você vai ter que lidar com isso , isso faz com que você cresça inevitavelmente, e a organização cresce também. (Alta Liderança)
	Acho que ser mais tolerante. Hoje procuro passar um pouco do que eu aprendi para as pessoas próximas de mim, no caso da família (Coordenador da diversidade)
	Eu acho que a gente aprende com tudo, é um crescimento pessoal , crescimento pessoal. (Líder Indiv. Supervisor 2)
	Às vezes a gente ouve um fragmento de uma conversa no elevador de uma pessoa de 18, 20 anos [...] ele está cheio de ilusões , inclusive é bom isso, por que isso move a gente (Não Líder Indiv. Assistente Administrativa)

	Eu também custei para aprender e tô aprendendo com ela, a gente aprende muito, sabe, eu nunca imaginei que fosse passar por isso, e é uma experiência maravilhosa, posso te falar maravilhosa, gratificante você saber que está podendo ajudar o outro , então tem esse lado. (Não líder individual Secretária)
Solidariedade	Primeiro para ser solidária, eu estou fazendo a minha parte. Se eu não tenho, a gente chega aqui muito cedo, vai embora muito tarde, então, às vezes, você quer se doar um pouco fora daqui, fora do seu ambiente de trabalho, a gente encontrou nisso uma forma de se doar ao próximo . [...] O GRH, para ele, é a missão dele tratar de pessoas um dos itens, para a gente é mais do que isso, é poder estar fazendo para o próximo algo que a gente não possa fazer lá fora . (Não Líder Individual Secretária)
Efeitos pessoais negativos	
Colaboração de atividades	[...] alguém passou e deu um sinal para eu olhar para ela. Eu fui olhar e ela estava dormindo. Ela toma medicação muito forte, então no dia-a-dia fica muito difícil (Não líder Secretária)
Excesso de responsabilidade	Eu ouvi da assessora do GRH dizendo o seguinte: "Olha, vocês têm que se adaptar ao rapaz". Quer dizer, os cento e oitenta têm que se adaptar a um? [...] as pessoas se ajudam, mas agora, e no caso de um incêndio, por exemplo, como é que eu vou fazer? [...] quer dizer, então, [...] mais uma vez: o problema é teu (P2, Grupo de líderes supervisores)
Expectativa negativa	A gente criou um monstro maior que ele era, começou assim: "nossa essa menina vai trabalhar na estação tal", "as mulheres da estação vão fazer abaixo assinado, porque vai usar o banheiro delas". Não aconteceu nada disso (P2, Grupo de Coordenadores)
Praticar o que se pensa	Muitas coisas ainda são conceitos que, assim, eu até consigo compreender, mas eu não consigo praticar , é mais ou menos assim, como se as pessoas conseguissem abstrair: "ahhh" (Alta Liderança)

Por ser o trabalho uma parte da vida que demanda muitas horas de um dia, a diversidade nesse espaço vital, pareceu ser uma possibilidade de ressignificar valores para outros âmbitos da vida, além das paredes da organização, o que pode torná-la desejada como um ativo pessoal, pela aprendizagem e sentimentos positivos que advém dessas experiências. Em outra vertente, pela fala dos entrevistados, ao trabalhar com algum tipo de diversidade, a realidade pode trazer a dissonância cognitiva entre o que se pensa e o que pratica, além de sobrecarga de atividades laborais e de responsabilidade, porém, representou uma experiência de aprendizado e sentimentos positivos além da esfera profissional.

Além da posição organizacional sobre o tema, a idiossincrasia das pessoas em interação em ambiente de trabalho modela ações particulares, muitas vezes independente de orientações organizacionais, como pode ser visto na próxima seção.

3.2 Idiossincrasia nas interações pessoais

O dicionário digital Aulete descreve idiossincrasia como traço peculiar do comportamento e maneira de agir ou reagir própria de uma pessoa e essa concepção é utilizada nesta tese no entendimento de que é uma base de orientação das pessoas frente à diversidade, contemplando-se aqui como idiossincrasia nas interações, cujos dados são mostrados no **Quadro 62**, que podem convergir ou não com as orientações organizacionais.

Quadro 62 Idiossincrasia nas interações pessoais

Idiossincrasia nas interações pessoais	
Tema	Frase
Empatia à diversidade	<p>Se você se colocar no lugar dele, ele se sentiu ultrajado, humilhado, achincalhado, ele gostaria de uma retratação. (Alta Liderança)</p> <p>Pouco importa a cor, sexo, raça, opção sexual, qualquer coisa desse tipo, eu procuro enxergar nas pessoas o que ela tem de bom, e trabalhar com isso, porque é muito fácil nós olharmos para as pessoas e enxergamos nela o defeito. (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>"é a sua ultima chance" (<i>sobre aviso do GRH</i>). Eu falo assim: "você não pode tratar a menina assim", se ela tem problema de transtorno, que deve ser, eu como já convivi com gente com transtorno bipolar [...] mas a gente abraçou a causa, e está assim, tentando ajeitar para que a pessoa viva bem. (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Olha, a gente vê assim, mais como uma ação de fraternidade, de se colocar, de empatia (Líder Indiv. Supervisor 2)</p> <p>Eu fico pensando que nós já passamos por isso, quem já não passou com a situação do primeiro emprego? O que eu vou encontrar, como é que vão me receber? [...] eu chamo que isso, não passa de uma acolhida. (P3, Grupo Não Líderes)</p>
Mapa mental	<p>Você tem que rever posicionamento, conceitos que estão bastante arraigados, às vezes são doloridos, são difíceis, e mudanças você constrói com o tempo, não é do dia para a noite, a gente tem uma bagagem de mão, uma malinha que a gente carrega com ela, e um dia você tem que abrir a mala, primeiro abrir a mala, depois de abrir a mala ainda se despojar algumas coisas dela, cara não é fácil, e o que é pior, depois enfiar coisas novas dentro dela, você tira a pessoa de uma zona de conforto muito grande, então eu acho que a diversidade traz isso, ela faz às vezes você lidar com essa questão, com a sua malinha, com a tua bagagem (Alta Liderança)</p> <p>O cara tem a formação dele, a história dele, a relação familiar dele e tal (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Meu ex-coordenador participou de uma palestra que o pessoal do RH fez, um especialista no ramo para falar sobre diversidade, e o cara falou e o coordenador voltou assim horrorizado: "nossa, eu não acredito o que falaram [...] se o cara é homossexual [...] ele quer vir trabalhar de mulher, a EBT deixa, põe o crachá o nome de mulher, usa o banheiro de mulher, e o cara é homem, tamanha tolerância!". (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Ele por ser mais velho, já é uma pessoa sexagenária, então ele, muito conservador, ele é católico fervoroso, aí aquilo chocou a questão da cultura dele, houve um choque, um conflito pelos conceitos dele, enquanto pessoa, ser um indivíduo, com que a empresa estava se propondo a fazer (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Eu acho que por ser uma geração um pouco mais acostumada a ouvir isso, e viver um pouco essa revolução entre aspas, eu encaro isso de uma forma mais tranquila, eu claro, a gente brinca, a gente tem os nossos preconceitos, de vez em quando dá uns deslizes, faz piadinha e tal, mas eu acho que eu encararia de uma forma bem mais tranquila, encaro de forma mais tranquila (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Principalmente relacionada à religião, relacionada a sexo, eu acho que é um fator um tanto quanto delicado para a gente trabalhar, eu acho que tem que existir maturidade de ambos os lados, da pessoa que tenha diversidade e do gestor também, porque ele tem que enxergar, o gestor principalmente, tem que enxergar que ele é representante da empresa, e além do mais é assim, ocupa um cargo superior, e que isso pode causar um certo constrangimento para aquela pessoa que tenha diversidade, seja ela religiosa, seja ela sexual. (Líder Indiv. Supervisor 2)</p>

	<p>Na EBT muita informação chega, então já chega para nós também, rapidinho qualquer programa espalha, chega pra gente e aí quem é perceptivo, a EBT é assim como tudo no mundo, nós temos aquelas pessoas que se interessam demais e aquelas que querem só os mundinhos delas (P2, Grupo Não Líderes)</p> <p>[...] essas pessoas tendem a se preservar, no fundo, no fundo, acho que, de uma maneira geral, as pessoas têm medo de se exporem, de mostrar que não sabem lidar com a situação, e a diversidade é um pouco disso, às vezes a gente se sente desconfortável em lidar com o novo, com o desconhecido, e por não saber lidar com isso, as pessoas tendem a se afastar, num primeiro momento querer no mínimo evitar. (Alta Liderança)</p>
Personalidade	<p>Ela entrou na cota de deficiência, eles vêm com uma carga, pelo menos das pessoas que convivi muito, pesada de vida, e aí no caso especificamente dessa menina, ela queria transferir a responsabilidade do que tinha acontecido com ela no passado para a empresa, então era a empresa que tinha que resolver todos os problemas dela daqui pra frente. (P4, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Tipo meio desqualificando, e aí tem gente que recolhe e se resume nos seus três aninhos (<i>de tempo de casa</i>), e outros que: "não, eu tô dizendo que é assim, é assado", aí depende muito de cada um (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Também já passei por isso, assim de repente, falei "meu, o que eu fiz?" (risos) "Cacilda, porque que eu agi assim, ou reagi dessa forma?" É preconceito cara, a gente, a gente tem, mas eu acho que o importante na vida da gente, é a gente sacar isso, perceber isso, bola pra frente lidar com isso (Alta Liderança)</p> <p>Aí você acaba tendo que administrar vaidades, além do problema que você está para resolver (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Eu acho que vai muito da cultura individual de cada um, de algumas orientações até da empresa, mas assim, eu acho é muito da pessoa também, porque a pessoa que é preconceituosa tanto faz ele ser um faxineiro como ser um dono de uma empresa, ele [...] vai continuar preconceituoso. (Não Líder Indiv. Assistente Administrativa)</p>

Como cada pessoa avalia a diversidade interfere na qualidade das relações interpessoais no trabalho, o que pode fortalecer os efeitos positivos e negativos dessa convivência, vistos no **Quadro 61**. Essas idiossincrasias envolvidas nessa teia da interação, fazem emergir sentimentos e comportamentos baseados em valores pessoais de empatia ou resistência à diversidade, mediados pela personalidade de cada participante do grupo. Pelas falas dos entrevistados, deduz-se que o mapa mental intervém nessa percepção, podendo ser um conflito com valores pessoais ou uma oportunidade de pensar conceitos, porém, a empatia, como um traço de personalidade mobilizado, foi expressa como uma tendência a enxergar o que a pessoa tem de bom e, principalmente, em se colocar em uma situação que talvez já tenha sido experienciada, e portanto, passível de compreensão das dificuldades dessa pessoa.

Assim, a idiossincrasia também modela ações na diversidade, mesmo por não líderes, como pode ser visto no próximo tópico.

As pessoas interagem e se posicionam em contexto de diversidade, por meio de sua personalidade, modelo mental acerca do tema e de acordo com os aspectos positivos e negativos que a diversidade traz, independente de orientações organizacionais, e outras vezes, sem atuação da liderança, como nos exemplos abaixo.

Como estratégia de defesa, quando o insultado endossa o humor como resposta:

Lá nós temos um que ele tem essa coisa com nordestino, por exemplo, então eu tiro de letra, eu falo que eu sou do *United States of Ceará*, então não tem, tem que me respeitar, e nós percebemos, mas aí na leitura que a gente tem é infeliz, são pessoas que nós precisamos ter, infelizmente ou felizmente, nós precisamos ter carinho, misericórdia com ele. (P2, Grupo Não Líderes)

Ou quando uma terceira pessoa tenta brear o processo de desrespeito

“E você é bambi, não sei o quê”. “Gente, por favor, hein, quando ele estiver perto eu não admito que vocês façam essa brincadeira”, e eles sempre me respeitaram bastante... (P1, Grupo Não Líderes)

A iniciativa de não líderes buscou valorizar e integrar previamente uma pessoa que poderia impactar a interação no trabalho:

E nós tivemos o cuidado de chamar as pessoas e explicar o que está acontecendo: “vamos receber uma pessoa X” [...] para as pessoas entenderem qual era o propósito, eu achei que deveria ter feito isso, nós fizemos (Não Líder Individual Secretária)

Pelos relatos, conviver com a diversidade levou algumas pessoas a compreendê-la melhor e a agir proativamente para a integração das diferenças e limitar a expressão de um agravo, e em uma postura passiva, recorreu-se ao humor ou ao silêncio.

Feito um caminho do contexto em que a empresa se insere, as percepções sobre a diversidade e como as idiossincrasias marcam a interação humana no ambiente de trabalho dessa empresa estudada, passa-se na próxima seção, para as ações organizacionais nesse cenário da diversidade.

4 Gestão da Diversidade

A categoria principal gestão da diversidade é composta pelas categorias suporte organizacional, ações organizacionais frente e para a diversidade, e microgestão de RH, no

entendimento de que são parte de uma política da empresa para a empresa com ações que visam promover e integrar as diversidades no contexto organizacional, com benefícios para as pessoas e a própria organização. Seguem, por tópicos, as categorias mencionadas.

4.1 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

A categoria suporte organizacional para a gestão da diversidade engloba os dados referentes a opinião dos entrevistados sobre a área organizacional que deve cuidar desse tema, se e como os sistemas de RH lidam com a diversidade e se a diversidade é entendida como estratégica para a organização, na leitura deles. Para visualização, apresenta-se o Quadro 63.

Quadro 63 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Suporte organizacional para a gestão da diversidade	
Tema	Frase
Área alocada para a diversidade	<p>Se for para fomentar, para distribuir conhecimento, para incentivar as pessoas a lerem é o GRH (Grupo de Coordenadores.)</p> <p>O GRH [...] eu tinha que sentir o GRH, tinha que ser um pai que você tem segurança, uma mãe sei lá, que aí fala: "olha, você vai" te dando o que você precisa, vai te alimentando, até você crescer, é como você compra um equipamento ultramoderno, não olha o manual e quer usar, é o que está acontecendo (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Área de marketing (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Recursos humanos (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Gerência de recursos humanos (Líder Indiv. Supervisor 2)</p> <p>Por quê? Boa pergunta, por que o RH? Porque, acho que se tratando de relações interpessoais, eu acho que aqui desse grupo do RH tem talvez uma expertise de explorar a melhor forma de tratar isso, de dar a orientação, a formação, dar o tom e o peso da decisão corporativa dentro da empresa, eu acho que o RH tem essa expertise aí (líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Eu penso que é um negócio tão polêmico, tão profundo, devia ter uma estrutura melhor para esse, porque o RH já tem tanta coisa para consertar, não é isso? Mais um? Talvez criar alguma secretaria, alguma coisa ligada ai, que tenha a preocupação exata disso (Líder Indiv. Supervisor 1)</p> <p>Eu acho que a área da assistente social, na área de recursos humanos (Não Líder Assistente Administrativa)</p> <p>GRH mesmo (Não Líder Individual Secretária)</p>
Demanda da alta liderança para aumentar a diversidade de gênero	<p>Também ele (<i>refere-se ao Diretor</i>) sabe que nós brasileiros culturalmente somos um pouco machistas, então ele fala: "olha, precisamos olhar para as mulheres também", o recado que ele quer passar nesse sentido é mais ou menos assim: as oportunidades são iguais, então, não olhe só para o sexo masculino, olhe para o sexo feminino também. Hoje num quadro de setenta e poucos supervisores mais ou menos, nós temos acho que quatro ou cinco mulheres que são supervisoras (Líder Indiv. Supervisor 2)</p>
Foco na diversidade do empregado	<p>Teve lá um <i>talk show</i> na Sé onde foi uma transexual falar e foi o rapaz lá que está agora <i>cross dressing</i>, o Laerte (<i>cartunista com repercussão midiática porque passou a se vestir com roupas femininas</i>) foi lá e tal, o presidente da EBT foi, nós não vamos, não é nossa função, o usuário é outra coisa, é logico que tem algumas situações que você não consegue ser estanque, que as coisas meio que se misturam, mas nosso foco é para dentro, é para o empregado (Coordenador da diversidade)</p>

Formalismo de RH	<p>Primeiro dar curso para eles (referência ao RH) para se prepararem, terem cursos específicos para determinadas coisas, ou contratar pessoas que lidem mais com isso, porque sempre foram as psicólogas de escritório, é diferente você contatar pessoas com diferenças, uma psicóloga que trabalha num consultório dela, e ela conhece diversos tipos de pessoas todos os dias. (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>O GRH ficou muito introspectado nas cabeças das pessoas, eles são o meio, quer dizer, eles pensam que eles são, os restos somos nós, então, eles abrem a frente e “você resolvam e vão” (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>E continuar dando as gotejadas no GRH, mesmo que lentamente, do jeito que a gente tem tentado fazer: “olha, não está bom” e com jeito para trazer também o GRH pensar isso. (respondendo ao significado de gotejar) [...] Gotejar é “ir lançando ideias devagar”, mas para trazê-los para realidade que nós já entramos. (P4, Grupo de líderes supervisores)</p>
Função de RH - Treinamento e Desenvolvimento	<p>Precisamos trabalhar com a conscientização, acho que quanto mais informação, quando mais ação de conscientização a gente levar para o nossos empregados, não só esse tipo de ação, mas também de desenvolvimento de capacitação [...] porque o nosso empregado da gerência de operações é o cara que atende o público e tem que estar bem treinado (Coordenador da diversidade)</p> <p>Ela (<i>Universidade Corporativa</i>) é que procura recursos para algum tema, para discutir e para trazer para os gestores, para os chefes, gerentes, coisa desse tipo, eu penso que seria a atribuição dela procurar algum tema, alguma coisa para trazer para discussão, para ser debatido por um workshop, coisa do gênero (Líder Indiv. Supervisor 2)</p> <p>Eu acho que tudo que é feito a favor dessa, é meio educativo, [...] mas eu acho a EBT ele tem uma coisa, como ele investe nessas ações, eu posso falar assim, ele investe, porque como eu estou em áreas ligada a áreas que fazem isto, a gente sabe quanto custa isso, falando de grana, de tempo, de equipes, assim, para realmente. fortalecer essa coisa educativa.. (P3, Grupo Não Líderes)</p> <p>[...] tivemos diversos treinamentos nesse aspecto, quando começou a coisa diversidade (P4, Grupo Não Líderes)</p> <p>Eu volto a falar que foi bem atípico mesmo, ele (RH) poderia ter feito só uma reuniãozinha lá com o menino, com a menina, enfim, tratado aquilo diretamente com o supervisor. Não, foi feito todo numa palestra [...] então veio <i>drag queen</i>, veio, sabe, independente dos comentários paralelos, as pessoas vão se habituando com aquilo, vão ouvindo, se educando, vão vendo que “nossa realmente, puxa não estava considerando essa possibilidade” (P2, Grupo Não Líderes)</p>
Orientação organizacional sobre a diversidade	<p>E eles trazem sempre especialistas, pessoas acostumadas a lidar com esse tipo de gente, e orienta os gestores como se portar em situações dessa, o cara chega alcoolizado, chega drogado, como que você deve agir, qual é a postura, não é aquela de passar a mão na cabeça, você tem que ser duro, firme e tal, então eles (RH) dão toda, todo o respaldo que o gestor precisaria para enfrentar uma situação dessas (Líder Individual Coordenador)</p>

RH atuação	<p>"Vamos juntos, você não está sozinho", para todo mundo aqui aprender a lidar com isso (Alta Liderança)</p> <p>Quer dizer ou você conhece as realidades, porque não dá para tratar todo mundo de forma igual, porque ninguém é igual, então eu acho que isso é um dos grandes problemas no nosso GRH, e não adianta vai mudar as cabeças, vai mudar as pessoas vai continuar trabalhando dessa forma, porque é muito cômodo não ser incomodado, eu fico afastado do mundo, fico isolado, a gente brinca né, "eles estão na corte e nós estamos no frente". Então isso acaba trazendo grandes complicações para nós, que eu volto a insistir na questão da terceirização das reponsabilidades, porque não é obrigação nossa, tratar dessa forma. (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>A GRH, ela adotou uma política interna que é a seguinte: eu não faço nada, quem vai fazer são as áreas. E aí eles começaram a terceirizar atividades deles, começou registro de frequência, você entra no sistema, você faz; as férias você que faz, treinamento você que faz, vai, quer dizer nós viramos uma mini GRH tanto é que cada gerência tem um pouco (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Eu acho que o GRH não sai dessa, agora falando nisso, eles ainda não, eles mesmo, não saíram disso ainda do prático: "ah, não funcionou, manda embora" (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Eles (RH) ainda não aceitaram (diversidade) (risos) (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>RH está sempre estimulando nas discussões em que isso não surja o tema (da discriminação) (Líder Individual Coordenador)</p> <p>Acho que ela (GRH) poderia cuidar mais, eu acho que ela cuida pouco. (Não Líder Individual Secretária)</p>
------------	--

Nessa empresa estudada, o foco da diversidade é o público interno e, para quase todos os entrevistados, a área de Recursos Humanos (RH) é a indicada para cuidar dos assuntos vinculados ao tema, pelo conhecimento adquirido em gestão de pessoas e pelo alcance estratégico, porém, foi ressaltado que, por ser um assunto inovador, deveria ater-se a uma especialização no tema e em promover diálogos com as pessoas mais envolvidas com a diversidade, sob o risco de formalizar ações sem aplicação, como dito por um dos gestores.

Houve reconhecimento de algumas ações que o RH vem fazendo como capacitação e educação de funcionários sobre a diversidade, principalmente, palestras e orientações aos gestores, sendo entendido como importante aporte para a gestão da diversidade. Porém, foi comentado também o desalinhamento de percepções do RH e das áreas organizacionais sobre a diversidade. Assim, um investimento em educação pode se tornar ineficaz se tratar de assuntos que não são entendidos como necessidade pelas áreas.

Passa-se, na próxima seção, para as ações que a organização vem desenvolvendo na percepção da diversidade.

4.2 Ações organizacionais na diversidade

O próximo **Quadro 64** apresenta as ações organizacionais na diversidade, diferenciando-as entre ações frente à diversidade, no entendimento de que são reativas a uma imposição, como

por exemplo, no cumprimento à lei de cotas; daquelas ações para a diversidade, nas quais a empresa promove voluntariamente atividades de incremento, valorização e disseminação da diversidade como um valor; e também se houve reconhecimento dos funcionários acerca dessas ações como iniciativas da empresa.

Quadro 64 Ações organizacionais na diversidade

Ações organizacionais frente à diversidade	
Tema	Frase
Adaptação de recursos	<p>Vamos ver o que precisa aqui? Precisa de um computador adaptado? Vamos ver, vamos comprar. Precisa de um processo de sensibilização na área? Vamos fazer, então nesse caso específico, nós fizemos isso [...] O que precisa? Mesa, precisa aumentar a mesa? Aumenta a mesa. Ele precisa de uma outra cadeira? [...] agora estamos adaptando o sanitário, que por enquanto ele está se virando no décimo (andar) que tem um sanitário, estamos adaptando isso aqui, primeira semana de novembro começa uma obra aqui. (Coordenador da diversidade)</p> <p>E aí foi uma briga que eu comprei legal, eu me senti vitoriosa, e simplesmente foi uma construção de um banheiro para deficiente. Houve críticas? Houve, cheguei a ouvir falar: "nossa, não sei por que tanta alegria por causa de um banheiro", não era um banheiro, era "o banheiro", que ele existe até hoje lá, os deficientes não estão mais, mas se por acaso chegar um deficiente já vai ter um espaço. (Não Líder Individual Assistente Administrativa)</p>
Atuação multidisciplinar	<p>Eventualmente quando tem um caso mais assédio moral, as assistentes sociais atuam, a psicóloga atua, mas aí a gente atua mais solicitado pela gerência, até chega algumas situações que chegam direta pra nós nos atendimentos sociais e tudo mais, mas aí a gente procura um trabalho junto com a chefia e com os empregados envolvidos, até para identificar exatamente se não está tendo um exagero, uma coisa assim. [...] (Coordenador da diversidade)</p>
Celebração de datas comemorativas	<p>Na EBT não foi diferente nessa questão da diversidade, também é tratada através das campanhas, sempre tratou isso dentro do programa de sensibilização, de inclusão, considerando também essas, esses calendários, vamos chamar assim [...] Essas datas especiais, é uma forma da empresa se posicionar um pouco, reforçar sua política, sua prática, a sua visão com relação a esses aspectos, e sedimentar um pouquinho os aspectos que são relevantes para construir, sedimentar a cultura organizacional (Alta Liderança)</p> <p>A gente tem algumas datas ao longo do ano que são datas comemorativas, em que a gente tem eventos, essa semana esta acontecendo um, mas esse é do PcD, que foi que é dia 21 de setembro que é o dia nacional de luta da pessoa com deficiência, [...] e a gente faz isso com o dia da mulher, o dia da consciência negra, sempre ações assim, [...] na verdade no final de cada ano a gente faz um planejamento para o ano seguinte[...] Está no nosso planejamento todas as datas comemorativas e a gente está cumprindo, nós temos mais duas: o dia da consciência negra em novembro, e o dia internacional de pessoas com deficiência (Coordenador da diversidade)</p>
Orientação	<p>[...] trouxe as pessoas da Secretaria do Governo, e aí veio lá o travesti, veio o transexual, veio todos eles [...] teve uma apresentação [...] a gente foi entendendo melhor assim (Coordenador da diversidade)</p> <p>[...] "eu sou a Bia, eu não sou o João, quero ser chamado pelo meu nome social" e aí ficou aquela situação e aí, bom, o que fazemos agora e tal? E fomos buscar apoio e entendemos a legislação [...] foi feita uma sensibilização na área também em relação aos empregados (Coordenador da diversidade)</p> <p>Reunimos toda a área em dois grupos porque não dava para parar a área, a TAME (<i>nome fictício para a associação ligada à empresa que cuida de deficiência</i>) fez a sensibilização de como receber essa pessoa, de como é essa dinâmica, qual que é a importância, a equipe se preparou, vamos lá na área, vamos ver a situação econômica, vamos ver a questão do equipamento na verdade ela nem precisou, porque somente a fonte ela enxerga, ela não é, ela é deficiente considerada, mas ela se vira. (Coordenador da diversidade)</p>

Compliance	<p>Exatamente o que consta na legislação, comissão de acompanhamento, multidisciplinar, então esse processo ele veio bastante redondo pegamos ele, e estamos tocando ele, aperfeiçoamos algumas coisas, mas assim ele veio já bem, bem consistente [...] (Coordenador da diversidade)</p> <p>O GRH naquele momento de contratar as pessoas para atender essa cota, ela teve uma preocupação, ela criou um grupo multidisciplinar. Aí ela enfiou as pessoas, na verdade foi, você vai um, você vai levar dois, você vai levar três, por que foi isso, colocou lá e aí o que aconteceu? No começo ela fazia reuniões periódicas para acompanhar, para avaliar, para ver o posto de trabalho, porque assim, não teve uma preocupação de adaptar o local para receber essas pessoas, não tem um corrimão no prédio que eu estou, eu tenho uma pessoa com dificuldade de mobilidade, a pessoa não tem onde segurar para subir, a menina precisava ir ao banheiro e não tinha uma barra de apoio, para ela poder se segurar, quer dizer, não teve essa preocupação, foi atender a cota, área se vira, porque depois estoura para quem? Para a gente, é a gente que vai ter que correr atrás de tudo que a pessoa precisa, tem coisas que a gente consegue resolver, tem coisas que a gente não consegue, eu, por exemplo, estou pedindo um corrimão no meu prédio faz um tempão por conta da pessoa que trabalha comigo e até hoje não veio a resposta do corrimão [...] (P2, Grupo de líderes supervisores)</p>
Programa para aposentados	<p>Este ano a gente lançou um programa muito importante que é o programa "tempo amigo" que é para os aposentados na ativa e os aposentáveis. É para preparar essas pessoas, muito legal, isso era uma coisa que estava no acordo coletivo e que não tinha sido implementada, era uma solicitação do sindicato, isso estava na legislação que define que a empresa tem que ter programas que preparam as pessoas para essa nova etapa na vida, e a gente conseguiu fazer um programa estruturado com quatro módulos trazendo profissionais de fora... (Coordenador da diversidade)</p> <p>Então é mais uma questão da diversidade que tem que ser trabalhada. Como? Com plano de sucessão, com preparação para aposentadoria, enfim, a gente tem até uns programas aí, mas esse é um outro tipo de diversidade que ainda está vivendo muito na empresa (Coordenador da diversidade)</p>
Ações organizacionais para a diversidade	
Institucionalização do tema	<p>A direção hoje ela tem isso retratado no seu código de ética, de conduta, a gente está trabalhando agora num guia da diversidade, [...] isso foi um grupo criado pelo nosso presidente, ou seja tem o compromisso de ter um documento formal que possa ser cascadeado, descer, interiorizado junto com nossas políticas, procedimentos, normas, então isso acho que dá muito mais força para atividade que o coordenador da diversidade está desenvolvendo. É diferente uma pessoa sair com a bandeirinha e falar que é a diversidade é importante. Eu acho que a gente já passou dessa fase, eu acho que empresa reconhece quando criou a área, a empresa reconhece quando cria um grupo específico para reunir um documento das nossas praticas, então eu acho que tudo isso caracteriza a importância que a organização dá para esse assunto (Alta Liderança)</p> <p>O meu coordenador foi convocado a ir, ele era, eu acho que o nível era de coordenador para cima, então foram os coordenadores, chefe do departamento, gerente, então, era para justamente trabalhar com o pessoal de médio e alto escalão da empresa, passar a informação. A mensagem é essa: vocês tem que lidar com isso, daqui pra frente é assim né, coisa assim. (Líder Ind. Coordenador)</p> <p>Nós temos um grupo que é o GAP, grupo de gestores que fazem reunião mensal para discutir sobre dependência química [...] é da gerência de recursos humanos, do pessoal da assistente social [...] A empresa dá um apoio irrestrito da assistente social ir visitar a família e andar atrás (P2, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Aí a gente tinha colocado uma coisa ambiciosa para esse ano aqui e que nós não conseguiremos, mas que talvez no ano que vem a gente consiga, que é participar da possibilidade de ser certificado pelo selo da diversidade. (Coordenador da diversidade)</p> <p>E é assim a nossa grande meta era a política, que se transformou num guia, que é um passo legal também, eu até entendo que para a empresa talvez seja até mais adequado que a política porque ele vai aquecer mais as pessoas, ele vai colocar as pessoas mais no contexto</p>

	do assunto porque você vai fazer uma política e bahhhh (<i>gesto de lançamento</i>). Eu acho que o próximo passo é a política, essa é a grande ação para este ano, que a gente espera concluir até dia 15 de outubro, que é o prazo que o grupo do trabalho tem. (Coordenador da diversidade)
Orientação e sensibilização ao tema	<p>A gente pode produzir vídeos, trazer palestrante, fazer dinâmicas no ambiente de trabalho, fazer uma intervenção, fazer um espetáculo teatral, cooptar as pessoas a participarem de algumas atividades, se elas são desses grupos elas falarem para outras pessoas qual é o sentimento delas em relação àquela diferença que ainda, vamos dizer, ainda está sendo trabalhada. Por que o que a gente trabalha? Basicamente a gente trabalha ainda as minorias, são conceitos muitos ligados às políticas voltadas para a inclusão de minorias, então é assim, eu ainda não fiz nenhum programa, por exemplo, sobre os problemas masculinos, isso seria tratar a diversidade do ponto de vista masculino, mas em vez disso, eu trabalho a questão da inclusão da mulher, por quê? Porque apenas 19 % do quadro é composto por mulheres, os outros 81% são homens, se eu for olhar a questão de profissionais mulheres em cargos de chefia, isso fica mais ou menos nos mesmos patamares que eu tenho de empregados na totalidade, então assim eu preciso avançar nisso, ou seja é aquela coisa de novo, de equilíbrio, enquanto eu não tiver um pouco mais de equilíbrio seja de raça, credo, enfim que a empresa tiver bem mais heterogênea, precisa ser, são essas minorias que estão sendo trabalhadas (Alta Liderança)</p> <p>É assim que a gente procura trabalhar, conceitualmente a gente fala, a gente trabalha em campanha de sensibilização de orientação, mapeia, divulga os números, os dados, acho que tem bastante coisa para fazer, eu acho assim, o nosso trabalho ainda é um trabalho inicial, quando as pessoas olham e falam: "nossa vocês têm muita coisa", eu acho que a gente ainda tem muito por fazer, eu acho que tem bastante coisa para fazer (Alta Liderança)</p> <p>(<i>sobre um pintor que usa os pés para fazer sua arte</i>) Tudo bem, é para chocar mesmo, é para chocar, é para as pessoas ficarem próximas e valorizar aquilo, se choca, choca no primeiro momento e depois não choca mais (Coordenador da diversidade)</p> <p>Quando eu falo, por exemplo, programa de qualidade de vida, a gente faz uma feira que é Estação Bem Viver, uma feira acontece no sábado, acontece ao longo da semana nos locais da empresa, mas dentro dessa feira a gente coloca o tema da diversidade, então a gente trouxe o grupo afro brasileiro para tocar e tal, nós trouxemos lá uma deficientes visual, ela canta [...] a gente aproveita e insere o tema diversidade, então nós levamos também levamos o cantor que é cadeirante para tocar no restaurante, então a gente vai fazendo essas atividades (Coordenador da diversidade)</p> <p>A gente está tentando no dia a dia da empresa dar devida importância ao tema. Como? Informando, por todos os meios que a gente tem, por ações presenciais, por palestras, por capacitação dos nossos empregados, eu acho que esse é o conjunto de ações que vai melhorar isso na empresa, que vai tocar um pouquinho nas cabeças das pessoas e falar: Pô, eu não posso, eu posso ter até preconceito, mas eu não posso externá-lo, eu preciso respeitar aqui" (Coordenador da diversidade)</p> <p>A questão das outras diversidades aí a gente tem trabalhado muito na linha sempre para informação da conscientização e do respeito, acho que a palavra mais fundamental é respeito, porque a gente tem que tomar cuidado para não pegar nenhuma bandeira aí, porque senão vamos ser questionados e nós não queremos ser questionados. (Coordenador da diversidade)</p> <p>EBT até fez algumas palestras para deixar bem claro para que não houvesse nenhum tipo de dúvida de que deveria ser feito, deveria ser aceito, e para que não houvesse nenhum tipo de preconceito mesmo, ou seja, é isso, é assim que a empresa fez [...] é assim que a empresa vai agir em razão a isso aí (P1, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Corrigir essa, orientar para que isso não acontecesse qualquer tipo de discriminação, e ia bater firme lá, até porque a empresa estimula isso, a gente como gestor o tempo inteiro, a empresa. [...] A posição da EBT é muito clara, de aceitar a diversidade com a maior naturalidade possível (Líder Indiv. Coordenador)</p>

	<p>Existe um programa para essa pessoa, esse tipo de atividade que a gente desenvolve aí com ela. A gente tem que ficar mandando, fazendo relatórios de informações, manda por e-mail para GRH com cópia das pessoas que estão envolvidas diretamente no processo lá dentro do GRH, que é psicóloga, psiquiatra e o médico. Nós pegamos todas essas informações do dia-a-dia, a gente tem que fazer um resumo semanal, quinzenal e passar as informações, por quê? Ela é chamada lá também, porque eles estão acompanhando, essa operação é casada, vamos dizer assim (Não Líder Individual Secretária)</p> <p>Então todos os nossos supervisores, todos os nossos empregados estão acostumados a conviver com profissionais que tem esse problema (<i>drogas</i>), porque a gente não manda o cara embora, a gente oferece tratamento para ele, então nós temos, população é 10% dependente químico [...] um supervisor aborda ele, oferece tratamento, se o cara fica internado, o supervisor vai visitar (P2, Grupo de Coordenadores)</p>
Reconhecimento e desconhecimento das ações na diversidade	
Desconhecimento dos funcionários sobre essas ações	<p>E todo esse tempo de EBT (<i>36 anos trabalhando na empresa</i>) eu desconhecia isso, eu nunca tinha passado por essa experiência, e também nunca ninguém me falou que tinha isso para o deficiente. A gente imagina que tivesse, mas eu também nunca tinha participado de uma programação, de um, então isso eu levo lá fora, eu falo: "gente, vocês tem que ver a EBT faz para o deficiente" [...] então a gente sabe lá fora nas estações que tem, isso a gente já sabe né, mas dentro da empresa? (P1, Grupo Não Líderes)</p> <p>Muita coisa que a EBT tem de facilidades, nós mesmo desconhecemos, [...] quando está falando de EBT eu comparo como país mesmo, então, às vezes, eles próprios não correm atrás, e é interessante que quando você acaba correndo atrás, "olha isso existe, já está assim, tem tal gerencia que cuida disso" (P2, Grupo Não Líderes)</p> <p>É, no meu entender, pelo que chega até a mim, que eu não sei o que eles (RH) estão trabalhando, às vezes trabalha com alguma, alguma funções, vamos dizer assim, que não chega até a mim, pode ser, digo da minha, da minha não tem, até porque isso que eu falei, deu uma caída boa (Não Líder Individual Secretária)</p>
Reconhecimento	<p>Nós tivemos trinta e seis manifestações ao longo de oito meses, é pouco, das trinta e seis, onze é elogio, é o maior índice de elogios no RH. (Coordenador da diversidade)</p> <p>Uma palestra, uns seminários que você é convocado a ouvir um especialista, fala sobre, tem uma abordagem muito forte que eu acho que o RH faz, que é com a relação aos dependentes químicos e os, especialmente os dependentes químicos, drogas e álcool, [...] então existe um trabalho muito bacana do pessoal, assistentes sociais da EBT, eles desenvolvem, todo mês eu recebo convite para participar de um grupo especial formado por gestores, que tenham eventualmente problemas dentro da sua equipe com pessoas com dependência química, [...] mas quem tem participa e fala muito bem, é um tipo AA (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Agora deixa eu te falar só uma outra informação que colabora com isso, a nossa empresa desde sempre, ela sempre deu muito apoio a uma outra coisa que está relacionada, que é o pessoal que tem dependência química, seja ela de drogas legais e ilegais. (P2, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Mulher também na EBT de um tempo para cá que começou ascender profissionalmente, porque também não tinha isso (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Eles (RH) estão sempre, está sempre circulando via e-mail, ou basicamente é o meio mais comum de divulgação são através do e-mail, eles colocam uma série de informações, vez por outra reúne o grupo e apresentam algumas palestras desse tipo (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Eles (RH) têm tomado assim, iniciativas, frequentemente. Esse assunto eles estão mostrando a direção, o que a empresa pensa a respeito, talvez não de uma forma tão massiva, tão, eles vem esporadicamente lembrando as questões: "olha, não é permitido nenhum tipo de preconceito, de contra a raça, credo, religião" (Líder Indiv. Coordenador)</p>

	<p>Então o que as meninas faziam, todo mundo podia participar, as meninas, né, porque era o dia da mulher, faziam uma frase, aí depois todo mundo podia votar, as 10 que tiveram mais votos ficaram um dia, tiveram um dia de folga, e teve um dia diferente lá específico para a mulher, "ah, fizemos isso só porque faz parte do calendário?" Não, a EBT tem isso na cultura dele entendeu? (P2, Grupo Não Líderes)</p> <p>Porque a EBT teve uma preocupação com iluminação, com a cadeira, com a posição da mesa, coisas pequenininhas que não é assim, não é [...] A empresa mobiliza não é "Maria", mobiliza grupos de trabalhos para essas coisas (P3, Grupo Não Líderes)</p> <p>Chegasse ou tivesse alguém aqui da ouvidoria, poderia falar o tanto de reclamação que a gente tem, você pegar o número de funcionários, com o mundo de pessoas que passam dentro do sistema, a porcentagem deve ser irrisório, então isso você vê que é um reflexo da preocupação da empresa com relação a todos esses sentidos principalmente da diversidade (P3, Grupo Não Líderes)</p>
--	---

No objetivo de cumprir a lei de cotas para PcD, a organização procurou adaptar sua estrutura física para atender melhor esse público, preocupando-se em orientar equipes e lideranças sobre esse tema e também acerca da diversidade sexual. Outras iniciativas de sensibilização enfatizaram a celebração de grupos específicos com base no calendário de datas comemorativas, o programa para aposentados em atendimento ao acordo coletivo com o sindicato e, na eventualidade de um episódio de assédio moral, a atuação de uma equipe multidisciplinar.

A empresa tem em seu histórico uma atenção com os funcionários com problemas de dependência química, podendo ser entendida no escopo de ações para a diversidade. Focando em orientação e sensibilização às diversidades, palestras e eventos são realizados para mobilizar reflexões nos empregados. Adiciona-se nessa leitura a institucionalização do tema pela criação da área pelo presidente, de um grupo de discussão e pela idealização de um guia, informando sobre a não permissão de discriminação no ambiente de trabalho.

Se existem ações, será que elas são conhecidas e reconhecidas pelos funcionários como mobilização organizacional frente e para a diversidade? Houve reconhecimento sobre um espaço organizacional para ascensão das mulheres, da ajuda às pessoas com dependência química, da mobilização da empresa com as palestras orientativas e a existência de grupos de discussão, como reflexo da preocupação da empresa sobre a diversidade. As falas sobre o desconhecimento de ações da empresa sobre a diversidade pareceu ser mais por uma característica pessoal de desatenção que uma falha na comunicação da organização.

Passa-se, na próxima seção, para a atuação de gestores diretos em contexto de liderança, trazendo para análise os dados relativos ao sistema de voz e sua importância nesse ambiente.

4.3 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz

Como exposto na introdução desta tese, lança-se a ideia de que a microgestão de RH, concebida como a gestão de pessoas e equipes com a inserção de um sistema de voz na organização é componente da gestão da diversidade, no entendimento de que as ações idealizadas em uma leitura macrossociológica pode não atender as especificidades da interação pessoal e diária do ambiente de trabalho, campo da microgestão de RH. Acrescenta-se também nesta tese o estudo de que a escuta pode ser uma capacidade organizacional que favorecerá o diálogo entre partes, aproximando e alinhando interesses e expectativas dessa interação.

Como suporte de pesquisa a essa ideia, apresentam-se os dados de pesquisa classificados em códigos pertencentes às categorias de microgestão de RH e de voz organizacional.

4.3.1 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

O primeiro subsistema da microgestão de RH é a gestão de pessoas e equipes que trata, em síntese, do gestor direto lidando com as pessoas e sua equipe de trabalho, cujo entendimento nesta tese é de que é o campo organizacional em que a gestão da diversidade se torna mais sensível pelos contatos diretos e pela possibilidade de *feedback* imediato. O próximo **Quadro 65** traz os dados obtidos na análise das entrevistas sobre esse assunto.

Quadro 65 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

O gestor direto	
Tema	Frase
Gestor como ator mais demandado em contexto de diversidade	Os líderes com certeza , acho que isso, até nível de supervisão. (Líder Indiv. Coordenador)
	Se você tem um técnico liderando uma equipe e nessa equipe você tem uma pessoa diferente, alguma coisa assim, ele precisa estar lidando ali e acho que precisa lidar até mais que nós, gestores, porque ele está no dia a dia com o caso e nós não , nós estamos administrando um todo, mas ele está no dia a dia com isso aí (P3, Grupo de líderes supervisores)
	Ali a diversidade está nas oito horas do dia ali , se eu estou numa linha de bloqueio, eu estou convivendo com a diversidade as oito horas, então eu acho que essas gerentes de operações é a gerência que mais tem contato com a diversidade (Coordenador da diversidade)
	Somente chefias? Não, acho que deveria ser abrangente para toda a categoria, eu diria até

	<p>principalmente para essas pessoas que eu disse, que tem mais contato [...] que é a supervisão, que são eles que têm mais contatos com algumas diversidades (Líder individual Supervisor 2)</p> <p>A partir do momento que você tem um grupo, então, você está com a diversidade ali (Coordenador da diversidade)</p> <p>Está ali direto, e quem lida com os empregados direto é o coordenador [...] acima de você, o seu coordenador, acima dele o chefe, acima do chefe o gerente, o gerente eventualmente a gente vê uma vez por mês, porque ele fica em andar diferente, o <i>staff</i> dele é diferente, só quem trabalha mais ali é que consegue vê-lo, a gente vê ele no elevador coisa e tal mas não é um contato direto, o chefe é a mesma coisa, nós temos uma reunião semanal com o chefe, o nosso chefe, por acaso, é no mesmo andar, então a gente se cruza porque está no mesmo andar, se o chefe estivesse no outro andar, também você não o viria, já coordenador não, o coordenador está ali (Não Líder Indiv. Assistente Administrativa)</p>
Habilidades do gestor	<p>Quando você tem pessoas diferentes para você conseguir um consenso você demora um pouco mais de tempo, você vai ter que convencer mais as pessoas. [...] a sua opinião pessoal, apesar de muito importante ela tem que ficar para segundo plano, se eu sou um bom gestor, não importa o que eu acho do homossexualismo, por causa das minhas convicções religiosas ou valores [...] Qual a filosofia implantada? Que a diversidade é boa e que não importa a orientação sexual da pessoa, ele é um ótimo empregado, ou pode ser um péssimo empregado que vai ser tratado como qualquer outro, independente do que eu acho (P1, Grupo de Coordenadores)</p> <p>Eu acho que tudo é uma questão de aproximação, se eu não conheço a dificuldade deles, e eles não conhecem a minha, ele sempre vai decidir para aquilo que é difícil para ele, que é problema para ele, e não o que é problema pra mim (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>[...] eu me preocupo bastante em ser o mais justo, mais isento dentro do grupo e não poderia ser diferente com uma pessoa que tem, que é diferente do resto do grupo. [...] eu fico me controlando na hora de conversar, eu tenho que ser mais isento, mais linear [...] eu ia tentar, não sei quanto, eu ia tentar ser o mais isento, jamais iria explorar essa questão da diversidade (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>É muito fácil você apontar defeitos, mas eu acho [...] deve ter uma coisa de bom, já que ela está comigo eu tenho que aproveitar isso de bom que ela tem, então acho que é essa forma que eu procuro trabalhar, vamos dizer assim, com a diversidade dentro das minhas equipes (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>O GRH, até porquê o seguinte: a minha formação é exatas, eu sou engenheiro, quer dizer não me prepararam para trabalhar com pessoas, me prepararam para resolver problemas, eu não posso tratar uma pessoa como eu conserto uma máquina, então, acho que isso também falta um pouco dessa visão. E hoje eu acho que o mundo do jeito que está, porque mudou, com problemas que todos temos, está faltando nos prepararem para consertar pessoas, não só máquinas (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Principalmente relacionada à religião, relacionada a sexo, eu acho que é um fator um tanto quanto delicado para a gente trabalhar, eu acho que tem que existir maturidade de ambos os lados, da pessoa que tenha diversidade e do gestor também, porque ele tem que enxergar, o gestor principalmente tem que enxergar que ele é representante da empresa, e além do mais é assim, ocupa um cargo superior, e que isso pode causar um certo constrangimento para aquela pessoa que tenha diversidade, seja ela religiosa, seja ela sexual. (Líder. Supervisor 2)</p>
Ações gerenciais na diversidade	
Colaborar com o tratamento	A gente libera, por exemplo, a pessoa em horário de trabalho para participar, tem alguns que fazem AA, a gente tem uma parceria [...] numa fase de treinamento, do início do tratamento (P2, Grupo de Coordenadores)
Fomentar discussão	Eu acho que esse assunto ele tem que estar mais presente na vida da equipe, isso é um trabalho meio de formiguinha, você tem que estar sempre fomentando essa discussão , talvez iniciativas de você chamar o pessoal a refletir sobre o tema (Líder Indiv. Coordenador)

Mediação	Eu venho tentando assim, mediando mesmo , não fico pondo pilha na discussão, pelo contrário, tento dar uma acalmada, e tento explorar o melhor dos dois , porque é assim, esse que é o conservador, ele é um excelente fonte de informação, e o que é por** louca, também ele me dá muito resultado, mas eu tenho que tomar cuidado, porque isso aí ele pode seguir uma linha a mais e a gente quebra a cara, então eu vou assim, uso a energia desse, mais trazendo para a solução técnica mais adequada, a melhor prática, então eu vou explorando esses dois lados e vou administrando (Líder Indiv. Coordenador)
Renovação	<p>Até quebrei alguns paradigmas quando eu trouxe uma engenheira lá para a equipe. A minha área, antes de ser coordenador, eu sou formado em engenheiro mecânico, meu grupo é de mecânico, engenheiro técnico, engenheiro de mecânico, eu peguei uma mulher, convidei uma mulher para vir e é engenheira elétrica ainda, totalmente fora daquela regrinha que tinha que ser mecânico, não que seja homem, mas tem que ser mecânico e naturalmente homem, não tem mulher mecânica, e aí foi aquele choque inicial assim, mas no fim, cara, eu achei que, não só o entrosamento dela com o grupo foi legal, como ela trouxe algumas coisas para o grupo que deu uma outra roupagem, deu uma outra cara, então eu de uma certa forma com o resultado final depois de tudo isso aí, eu achei que eu ousei um pouco, mas que eu fiquei satisfeito com o que eu vi acontecendo, já tem dois anos isso aí [...] porque eu achava que ali era um ambiente estava muito masculino (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>Eu acho que isso completa um grupo mais produtivo, então, [...] até procuro estimular quando tem que ter uma renovação, escolher uma pessoa que não se encaixe no perfil que não tem lá, eu quero uma pessoa diferente. (Líder Indiv. Coordenador)</p>
Ações gerenciais frente ao preconceito e a discriminação	
Chamar o funcionário	<p>Chamar quem estava fazendo o preconceito e tratar ele. Ia colocar a par do imediato, e com certeza, ainda mais que isso entraria no prejuízo das funções. Não tenha dúvida disso. Com certeza traz. Como é que você pode trabalhar num grupo supostamente com 180 pessoas descontente, desconfiado? Por mais que seja competente, eu acho que tem prejuízo (Líder Indiv. Supervisor 1)</p> <p>No primeiro momento eu ia chamar a atenção de quem está causando o constrangimento lá, ia procurar orientar, mostrar um pouco esse lado, também o ambiente da empresa a gente tem que se posicionar segundo as regras da empresa, e o meu papel lá também é de fiscalizar um pouco isso, eu tenho essa obrigação de estar reorientando, informando, se a coisa persistir aí a coisa começa subir um pouco, você pode até chamar a atenção de uma forma mais rigorosa e vai subindo o tom, mas com o objetivo de orientar para que a pessoa não cause nenhum tipo de constrangimento ao colega, não cause nenhum tipo de desconforto, principalmente por razões desse tipo, preconceito ou discriminação (Líder Indiv. Coordenador)</p>

No contexto da diversidade em ambiente de trabalho, independente do *status* ou do título que ostente: chefe, supervisor, coordenador, gerente etc, o gestor direto é o mais demandado ator por estar se relacionando diretamente com as pessoas, e não somente em encontros esporádicos, sendo um papel de interface na gestão da diversidade, por se ele que põe (ou não) em prática a filosofia e orientações da organização sobre o tema.

Como habilidades essenciais do gestor direto estão a empatia, como a capacidade de se colocar no lugar do outro, ter abertura às opiniões divergentes, aproximar-se do liderado, procurando ser isento e imparcial no tratamento às pessoas. Apresenta-se também como desafio a esse profissional o alinhamento das suas decisões à filosofia da empresa, sem utilizar somente o seu mapa mental na equação de como tornar a relação interpessoal mais justa para a empresa e as pessoas na organização. Da mesma forma, apareceu a demanda para

que o RH orientasse os gestores a lidarem com pessoas, pois poderia ser esse assunto um déficit na formação desse líder.

Como ações gerenciais apareceram apoiar o tratamento de um funcionário com problemas de dependência, liberando-o em horário de trabalho; atuar como mediador no tratamento com opiniões diferentes, procurando obter o melhor de cada um; alimentar a discussão sobre o tema da diversidade, assim como incrementá-la para renovação de ideias e de perfil da equipe. Na ocorrência de um episódio de preconceito ou discriminação, os líderes entrevistados mencionaram chamar o empregado para esclarecer a informação.

Como visto no parágrafo anterior, evidenciou-se que a voz pode ser utilizada como um recurso em gestão de pessoas, assunto da próxima seção.

4.3.2 Microgestão de RH: Sistema de voz

A abertura à voz e os canais de comunicação aos empregados podem ser vistos como componentes de um sistema de voz na organização atuando um recurso para gestão, incluindo a de pessoas em contexto da diversidade, podendo aparecer ainda a escuta e o silêncio como interfaces do diálogo. Tais assuntos estão explícitos no **Quadro 66**, a seguir.

Quadro 66 Microgestão de RH: o sistema de voz

Abertura organizacional à voz	
Tema	Frase
Abertura organizacional à voz dos funcionários	<p>Se você falar "eu quero falar com o 'X'" e não importa qual que seja o assunto, você vai conversar [...] Eu posso chegar, e até mesmo como diretor do sindicato, eu posso chegar no gerente e conversar bem com ele, colocar até um assunto, talvez ele me atenda bem, eu vi ele atender uma pessoa bem (Líder Indiv. Supervisor 1)</p> <p>Nosso gerente aqui, ele faz uma reunião toda quarta-feira quando dá, porque às vezes não dá, com o corpo de <i>staff</i>, mas eu acho que deveria abrir incluindo mais pessoas (Não Líder Individual Secretária)</p> <p>Você entra lá no "falo com o presidente" e agendo lá, você vai lá falar, se vai resolver não sei (Líder Indiv. Supervisor 1)</p>
Canal de comunicação	<p>Nós temos um canal de comunicação como se fosse, na verdade, é o mesmo canal de ouvidoria, só que ouvidoria mais ampla, porque é o externo também, nós temos um canal interno de comunicação que é o "Fale com o GRH", onde existem alguns itens de comunicação, alguns são meramente informativos ou de socialização de informação, outras são elogios, outras são de pequenas críticas, e tem aqueles de denúncias e aí entra essas questões mais complexas e aí isso é tratado na gerência. (Coordenador da diversidade)</p> <p>(Sobre anos passados) Eu conseguia conversar: "olha, eu estou com problema assim, você pode me ajudar?" "Hoje? Hoje você manda por e-mail" (P1, Grupo de líderes supervisores)</p>

Voz e gestão	
Porta-voz	O sistema do trabalho era "manda quem pode, obedece quem tem juízo" , e eu não aceito isso. Aí, eu comecei um dia por as manguinhas de fora, eu comecei agindo com naturalidade como eu sempre ajo, as pessoas olhavam pra mim: "Ah, você é louca, você falou isso para o fulano?" . [...] E aí essa pessoa em questão foi me conhecendo, e ela foi vendo que as coisas que eu colocava para ela não eram absurdas, sabe, era coisas que as pessoas sempre quiseram falar lá e não tinham coragem . E aí, em muitas coisas que eu solicitei eu consegui, porque eram coisas simples, que as pessoas tinham medo de pedir [...] aí, eles começaram me fazer de <i>sparring</i> (Não líder individual Assistente Administrativa)
Estilo de gestão	A empresa percebe o seguinte: não adianta botar o cara que bate de chicote para fazer afago em alguém . Não, que esses caras foram mandados embora, mas à medida da oportunidade, você vai colocando gerente que tenha mais facilidade de fazer, de conversar, de explicar . Não adianta: é paciência, paciência e paciência (P2, Grupo de Coordenadores)
Liberdade	Ir mudando a cabeça das pessoas, e a gente conversando mais , a gente tem tentado, como a gente tem a parceria do gerente lá, que a gente conversa, uma pessoa humana também, então a gente se sente segura para [...] dar um passo atrás e falar: "olha, não gostei" (P1, Grupo de líderes supervisores)
Posicionamento	Eu estimulo, a reação, como a pessoa vai agir, cada um tem um jeito, mas eu sempre que tenho a oportunidade eu falo: "vocês tem que se impor mais" [...] a engenharia acaba sendo uma área meio vidraça, você fala o que tem que ser feito, e se você fala uma besteira caem de pau, então você tem que tomar cuidado com o que você fala, mas ao mesmo tempo, você não pode se omitir, então é um conflito diário ali, você não pode falar qualquer besteira, mas também você não pode deixar de falar (Líder Indiv. Coordenador)
Voz como ação para a diversidade	
Ambientação	[...] e eu conversei com ela, expliquei bem como que era o ambiente , eu falei: "olha é um ambiente bem masculino" e ela: "mas estou acostumada, eu fiz engenharia, na minha classe era não sei quantos homens e tal", então assim, ela sempre se mostrou bastante tranquila em relação às questões que eu colocava, às dificuldades: "é sujo, os ambientes que você vai andar ali, é roupa de guerra, não vem com sapatinho de salto que não dá certo" e ela sempre, "não, mas é isso que eu quero, é isso que eu busco" (Líder Indiv. Coordenador)
Díálogo	O diálogo é o melhor caminho para você tentar construir um novo jeito de ser , um novo relacionamento, mas não é fácil não , acho que tanto pra quem é discriminado, quanto pra quem, e tinha coisas que eram toleradas no passado e hoje não são toleradas, apelidos jocosos, exposições vexatórias, isso é ser à parte do universo organizacional das empresas (Alta Liderança) Eu penso, se tem alguma coisa que alterou lá não importa o que seja, mas mexeu lá no dia a dia da área, eu acho que tem que chamar para uma conversa . (Líder Indiv. Supervisor 1)
Esclarecimento	Eu acho que o relacionamento interpessoal fala muito forte, fala muito alto, porque normalmente para aquelas pessoas que aceitam qualquer tipo de diversidade, ela não colocaria qualquer tipo de obstáculos, [...] foi lá atrás que não ficou bem resolvido, como gestor a gente enxerga é isso daí, às vezes um pequeno desentendimento, uma palavra mal colocada que a pessoa guardou aquilo lá e ficou no sentimento e que depois vem aflorando e acaba interferindo no relacionamento interpessoal. Existem situações em que a gente consegue contornar, às vezes chamando as duas pessoas, conversando, colocando, fazendo a empatia, enfim usando algumas coisas, algumas técnicas, a gente consegue contornar e a convivência se torna amigável . (Líder Indiv. Supervisor 2) Ela (<i>a funcionária com transtorno mental</i>) sabe, porque o GRH abre para ela, ela sabe de tudo, "olha, você sabe que você está indo para lá, é uma oportunidade que você está tendo", é um livro aberto, então acontece desta forma, a gente vai fazer um relatório do seu acompanhamento, de como você está, tudo para te beneficiar. Nós passamos aqui as informações, copiamos todos eles, as informações chegam e lá ela agenda, porque uma vez por mês ela tem que ir lá até GRH para conversar e para elas entenderem como que está acontecendo . (Não Líder Individual Secretária)

Intermediação	<p>Eu separadamente converso com os dois: "pô, a gente tem que tomar cuidado", aquele mais estouradinho lá, desceu a lenha no outro: "maneira, pega leve, não é assim". Tem que respeitar a posição dele, ouvi-lo, entender, [...] mas enfim eu converso separadamente com os dois e eu fico intermediando um pouco as ações [...] eu triangulo um pouco até dar acalmada. (Líder Indiv. Coordenador)</p> <p>(O gerente sobre receber uma pessoa com transtorno mental) Comprou a causa e comprou a causa junto: "Oh, ela vai trabalhar com você, o que você acha?". Ele negociou comigo. "O que você acha? Vamos ajudar, o que você acha?" Eu falei: "eu acho que sim", se depender de mim vou fazer tudo o que eu posso para ajudar (Não Líder Secretária)</p> <p>Quando eu vim conversar aqui (RH), as pessoas todas: "não, tudo bem, mas se você não quer, manda embora". Eu já não achava isso, por que [...] de repente ela não tinha se dado bem comigo, e nós temos várias áreas, [...] não é porque não deu certo comigo que não vai dar certo com outro gestor [...] Eu conversei com o meu gerente e falou: "olha, eu acho que vou procurar uma área para ela", ela foi transferida [...] e aparentemente parece que ela se adaptou (P2, Grupo de líderes supervisores)</p>
Pressão	<p>[...] O próprio grupo começa perceber, ou o comportamento começa se alterar, aí o supervisor já tem essa malícia, e a gente já liga logo para assistente social, já marca uma entrevista [...] Essa semana mesmo eu tive um caso, ele é um funcionário novo da EBT, dois anos, ele está com problema muito grave de absenteísmo e falta, então ele começou a faltar, ele já passou da fase, já teve sanção disciplinar, já foi suspenso, o supervisor geral já encaminhou ele para assistente social para saber [...] e aí hoje ele se abriu um pouco com o supervisor, dizendo que ele está tomando uns remédios para evitar que ele use droga, isso está dando um nó cabeça dele. (P2, Grupo de Coordenadores)</p>
Orientação de conduta	<p>Quando teve esse monte de duvidas, nós consultamos o RH, "RH precisamos resolver isso", que teve um monte de coisas, tem história do nome social, posso colocar nome social no crachá, é falsidade ideológica, quer dizer, o crachá vai ter dois nomes, vai ter o nome lá Beatriz que é nome que ela gosta de ser chamada, mas o registro dela: João Lucio. Aí no tem uma Coordenadoria da Diversidade ligada ao Governo do estado, e aí nós chamamos eles, eles explicaram um monte de coisas para gente, tiraram algumas duvidas, falaram da lei do nome social (P2, Grupo de Coordenadores)</p>
Voz que dificulta a gestão de pessoas	
Autoridade	<p>Tem problemas, inclusive, de concepção de gestores. Hoje eu posso falar para você que, de fato, tem dificuldade maior em relação ao entendimento de quem manda. É de gerente para cima. Daqui pra baixo nós cumprimos ordens. É quem tem voz pra determinar. (Líder Indiv. Supervisor 1)</p>
Voz rádio corredor	
Espalhar informações	<p>[...] já não tenho tanto parceiro, não tenho esse parceiro, então eu vou parar de contar, eu comentei. Aí depois dei um passo atrás, depois de um certo tempo, uns 20, 30 dias nós conversamos lá e falamos tudo isso e aí eu falei: "olha, eu não gostei que contou" (P2, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>As pessoas foram na reunião, "olha eu fui lá no jurídico numa reunião, olha tem uma pessoa advogada lá, ela é deficiente visual, precisa ver como ela faz tudo direitinho, eu queria ajudá-la [...] totalmente independente". Então, isso chegou assim, mas a pessoa falou é no sentido de elogio, de admiração, não para menosprezar (Não Líder Individual Secretária)</p> <p>E foi ele mesmo que se expôs quando começou as passeatas, plenários que nós tínhamos para debater o assunto, nós mesmos, nunca ninguém desconfiou, quando alguém comentava "você sabe quem assumiu?". A gente: "para, não pode". (P1, Grupo Não Líderes)</p>
Silêncio na organização	
Espaço organizacional para aceitação	<p>Convivi com um dentro do GRH que ele mentiu (sobre homossexualidade) até a morte, foi quando nós descobrimos que estava com aids, e ele contou pra mim, assim, porque como a gente tinha bastante amizade ele me contou, e ele mentia para todo mundo que ele era casado com uma mulher, e que a mulher trabalhava no correio. Até que quando ele faleceu, um pouco antes, [...] eu conheci o parceiro dele, então quer dizer era uma coisa para você ter uma ideia, que se a empresa aceitasse, se fosse aberto, ele não teria necessidade de mentir (P3, Grupo de líderes supervisores)</p>

Falta de um canal para ser ouvido	(sobre tratamento ríspido de um colega de trabalho) [...] e é uma coisa que eu não posso falar para ninguém, estou falando para você (pesquisador), assim, porque eu não consigo falar para ninguém, não posso falar para ninguém , as pessoas veem, meus colegas, as pessoas veem que não é só comigo (Não Líder)
Silêncio para ocultar barreira na promoção de carreira	Pode ter um pouco, mas que é de uma forma mais velada, não é explícito, que isso funciona como que uma pequena sociedade, com seus vícios, a empresa é formada por pessoas, e ninguém jamais vai falar que não contratou ou não convidou tal pessoa porque ela é negra , mas se ele lá no intimo tiver alguma reserva, seja lá qual for, ele tiver duas opções e der a opção pela outra, por que aquilo influenciou, você jamais ficará sabendo, não é uma coisa que você vai externar de hipótese alguma, mais eu acho que interfere nas decisões (Líder Indiv. Coordenador)
Escuta na organização	
Escuta como veículo de gestão	Há uma abertura para aceitar as críticas (P3, Grupo de líderes supervisores) E quando eu falo com o GRH, às vezes , quando a gente está com dificuldade, "olha, ela não está normal, ela voltou e sai para fumar, fuma um cigarro assim, então ela não está normal, ela está andando mais...". "ah, ela passou por aqui e está bem, o médico falou que ela está bem" (P2, Grupo de líderes supervisores)
Voz do funcionário escutada pelo líder	Então é assim, a empresa, alguém, sem citar nomes, levantou que o empregado que tivesse aposentado pelo INSS completando 55 anos tinha que ser mandado embora, não podia permanecer na empresa, e foram mandando embora, foi, foi, muita gente morreu, enfartou, e eu, na época o nosso gerente de recursos humanos, eu falei assim: "[...] porque eu não quero ir embora" . [...]. Isso ia acontecer dia 15 de setembro [...] eu fui salva no dia 31 de agosto, por que os advogados levantaram e tinha um parecer [...] (P2, Grupo Não Líderes)

Pelos relatos, existe abertura da organização à comunicação com os empregados, por meio dos canais Fale com o RH e Fale com o Presidente, porém, foi mencionado por um supervisor que o e-mail pode dificultar a conversa face a face.

Segundo os dados de pesquisa, a voz pode ser usada como um recurso para melhor resultado em gestão, seja por resolver problemas pessoais que afetam o desempenho individual ou do grupo, para novas orientações e processos e mesmo para imagem da equipe frente a outras na organização. Um coordenador disse que incentiva seus liderados a se expressarem por meio da voz para melhoria de assuntos relacionados ao trabalho, confirmando que a voz é um recurso à gestão, ainda mais em tempos atuais quando há abertura a essa comunicação, pois, como dito por vários entrevistados, a prática organizacional anterior era “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Especificamente em contexto da diversidade, os gestores diretos buscaram, por meio da voz e do diálogo, fazer intermediação para solução de problemas, adequar situações, apresentar o ambiente e o perfil da equipe de trabalho, no sentido de melhorias para a gestão de pessoas e dos serviços. Entretanto, pode ser uma situação de opressão para algumas pessoas, caso não seja desejo delas se expressarem em dado momento e com determinadas pessoas.

A rádio corredor, os boatos e as fofocas também foram comentados por diversos entrevistados ora como manifestação de ansiedade, ora como comentários jocosos, em outros momentos como brincadeiras entre colegas mais próximos, mas que não representam prejuízo ao clima de trabalho ou com consequências nefastas para pessoas ou à organização.

O silêncio pode ser compreendido como um sintoma não declarado, mas latente de que a diversidade não é aceita, para ocultar preconceitos e discriminação e de que não há um espaço para escuta de reclamações e de sentimento de injustiça, como visto no **Quadro 66**. Por meio dos relatos, parece haver indícios de que o silêncio sinaliza fenômenos que a gestão não lida ou desconhece que existam, o que representa um risco para o gestor, em qualquer nível organizacional.

Assim como apareceu a necessidade de falar para promover melhorias e esclarecer situações, o mesmo ocorreu com a necessidade de ser escutado, de ter sua voz apreciada e considerada como de interesse para soluções. Ressalta-se também que a escuta não é somente uma habilidade de gestores, mas também de outras áreas, como no exemplo do RH que não se ateve às informações de quem está diariamente convivendo com a diversidade.

Como última categoria de análise, passa-se ao entendimento dos atores sobre os resultados organizacionais no contexto da diversidade.

5 Resultados organizacionais

A categoria Resultados organizacionais busca levantar os ganhos da organização com a diversidade, diferentemente do âmbito pessoal tratado na terceira categoria de análise desta tese, trazendo agora a leitura dos funcionários sobre quais desafios demandam uma mobilização da empresa nesse contexto.

No próximo Quadro 67 são apresentados os ganhos na leitura dos entrevistados, tanto na dimensão de grupos, como para a organização.

Quadro 67 Resultados organizacionais: ganhos e desafios

Ganhos organizacionais com a diversidade	
Tema	Frase
Dinamismo	A diversidade ela é mais difícil, como a democracia também é mais difícil, administrar pessoas diferentes é mais difícil, mas você tem o resultado melhor (P2, Grupo de Coordenadores) Faz um equilíbrio da juventude, dinamismo, com a experiência a gente vai pondo uma equipe heterogênea eu acho que isso traz um oxigênio novo lá (Líder Indiv. Coordenador)
Produtividade	[...] ela (<i>pessoa com 45, 50 anos</i>) não tem essa oportunidade de dar isso (<i>contribuição</i>), e no caso da empresa pública , não, eu acho que isso (admissão por concurso) acaba sendo uma vantagem, porque ela acaba trazendo para dentro de casa um contingente de pessoas muito diferentes que vão fazer uma diferença muito grande no resultado da organização, se ela souber lidar com isso (Alta Liderança) E no caso da empresa, a gente lida com a diversidade, quando você imagina 4 milhões e meio de pessoas estão todo dia dentro do sistema, todo dia alguma dessas 4 milhões e meio de pessoas estão te provocando a dar uma solução diferente, então é assim, a gente precisa de gente que pensa diferente também (Alta Liderança) [...] a partir do momento que o empregado especial ou não, pertencer à diversidade, dita diversidade ou não, se sinta bem, se sinta integrado, sinta que o ambiente é confortável, ele vai render mais, isso para a empresa eu acho que é, eu acho que não tem preço [...] (Não líder, individual, assistente administrativa)
Percepção de justiça	O que nunca teve na EBT foi diferença salarial para mulher, então isso nunca teve (P1, Grupo de líderes supervisores) [...] da mesma maneira que eu sou oriental, eu sou um gestor hoje, nós temos pessoas negras que já ocuparam cargo de, mesmo cargo que o meu que são supervisores, então na EBT, em especial departamento da segurança não tem qualquer tipo de restrição quanto à etnia, ou coisas do gênero (Líder Ind. Supervisor 2) O “H” (<i>refere-se a um diretor</i>) toda vez que a gente começa falar de um concurso para supervisão coisa desse tipo, ele costuma dizer: “olhem para as mulheres”, [...] e de pouco menos de 10 anos para cá, ele começou destinar numero maior de vagas para mulheres , tanto é que é assim, a gente chama de TFS treinamento de formação de segurança, [...] já aconteceu de termos dois ou três TFS só de mulheres, só de mulheres (Líder individual supervisor 2)
Vantagem competitiva	A questão da diversidade ali é para mim, fica uma vantagem competitiva, porque na partida eu não, não exerço nenhum ato discriminatório de qualquer natureza por conta do próprio processo de ingresso , então eu acho que para a empresa pública isso é facilitado (Alta Liderança)
Desafios para a organização	
“Acionar um messianismo” de pares e gestores	Ela não enxerga maldade. Sabe uma menina? Então, não dá para eu não querer bem uma pessoa assim (P1, Grupo de líderes supervisores) “Caramba eu estou aqui, fazendo a minha parte, ela está ganhando o mesmo que eu e não faz a parte dela”. Eu leio isso nas entrelinhas, depois, não naquele momento, mas a passar aquele momento, uma fala para a outra: “O caso dela é diferente, vamos ajudar no que a gente puder ” (Não Líder Individual Secretária)
Fórum de discussão	[...] mas seria muito interessante se a gente fizesse uma ação todo mundo junto, vamos conversar , “olha, por que você acha que com ela não está dando certo?”, e eu vou explicar o porquê que eu acho que ela está com dificuldade de se inserir, e aí através dessas ações provavelmente a gente conseguisse melhorar e humanizar essas relações, porque fica uma coisa muito formal: eu fiz a minha parte, e agora você faça a sua. (P2, Grupo de líderes supervisores) Então eu acho que é discussão mesmo, fórum de discussão para que as pessoas tenham conhecimento, possam opinar , inclusive deem sugestões do que a gente pode fazer, do que a

	gente pode ajustar, eu acho que é isso, que precisa encarar isso de frente (P3, Grupo de líderes supervisores)
Condicionalmente no lugar de discussão	Tem pessoas que talvez, aqui na EBT, sejam homofóbicos, mas ele vai ter que engolir o homofobismo dele. E aqui na empresa para ele ser gestor, se ele for homofóbico, nós vamos mandar internar ele para fazer tratamento, como dependência química, porque ele não pode ser homofóbico na EBT (P3, Grupo de Coordenadores)
Convencer o gestor para aceitar cotista	[...] quando você vai para uma área administrativa e você fala para um gestor que está precisando de alguém para cumprir a meta dele, o cara fala: “Você está louco, meu? Eu aqui, negativo, não entro nessa.” “Você vai entrar, você tem que entrar. E aí, o que nos vamos fazer? Nós vamos te ajudar a entrar, nós estamos juntos ”. (Coordenador da diversidade)
Compliance com legislação	<p>Esse é um desafio [...] cada vez temos mais pessoas com possibilidades afastadas, e por conta disso, de possibilidade de voltar para a empresa num processo de reabilitação formal do INSS, como é que eu coloco essas pessoas na empresa se eu não posso mudar um cargo, não posso mudar a gerência? Eu não posso. [...] um agente de segurança que sofre um acidente e fica com uma sequela, ele não pode ser mais agente de segurança, ele tem que ser reabilitado, o INSS manda ele para a empresa, esse cara aqui ainda tem condição laboral para exercer alguma atividade, [...] e nós somos regidos por uma legislação que é rígida, temos pareceres internos de jurídicos, e como é que a gente equaciona isso? Isso é um grande desafio, nós já fomos no INSS, em várias empresas, conhecemos algumas situações, mas está difícil de mudar, a gente não conseguiu (Coordenador da diversidade)</p> <p>Um grande desafio é a gente cumprir a cota, um grande desafio, como equacionar? Uma empresa que é regida pela questão de legislação do concurso e que não tem uma outra forma de contratar e não consegue cumprir os 5% porque não tem essa oferta, então aí está um desafio, nada definitivo, deve ter uma saída. (Coordenador da diversidade)</p>
Discurso vazio	<p>Aqui tem a comissão hoje para tratar a diversidade, talvez se você for conversar com alguém que faz parte da comissão ela pode até falar outra coisa, mas para mim é só para dizer que tocou no assunto (Líder Indiv. Supervisor 1)</p> <p>Começa inserir os homossexuais, cotas raciais e por aí vai. Mas eu acho que no Brasil isso ainda é meio é mais pró-forma. (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Porque certificação por certificação, você não precisa, você precisa mudar a consciência. Então, não que eu sou contra, não sou contra, estou dizendo [...] o GRH já fez a certificação, o problema é seu agora. (P3, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>Esse debate deveria ser aberto dentro da organização. Hoje o que você tem de concreto? Você tem uma página muito escondida dentro da EBTweb do GRH, [...], eu acho que tinha que ter uma ação integrada, tinha que discutir, tinha que trazer esse conceito, tinha que gerar a polêmica mesmo, porque para mim é a partir daí que as pessoas começam a pensar sobre o assunto (P1, Grupo de líderes supervisores)</p> <p>[...] por isso que eu digo para você que é mais cumprir uma lei, do que na verdade, trazer mesmo, acolher, vamos todo o mundo trabalhar junto para fazer com que isso cresça, a gente aumente mais, ainda mais pessoas com dificuldades e etc, por isso que eu sou meio cética [...] e não começar apenas lançar um programa, lindo, maravilhoso, chama todo mundo na sala, e não dá continuidade (P1, Grupo de líderes supervisores)</p>
Idiosincrasia como dificuldade em gestão de pessoas	E ela não aceitava, muitas vezes eu chamei a psicóloga porque ela não queria, e assim uma dificuldade enorme, até que chegou um ponto que ela veio aqui e falou que não queria mais trabalhar comigo, porque eu exigia muito dela . (P3, Grupo de líderes supervisores)

Imparcialidade	A gente tem que tomar cuidado para não pegar nenhuma bandeira , por que senão vamos ser questionados e nós não queremos ser questionados pelos metroviários. Se a gente pega uma bandeira, se a gente levanta alguma bandeira, eu acho assim, nós temos um caráter informativo e de estímulo ao respeito sempre (Coordenador da diversidade)
Institucionalização de ações para a diversidade	Uma obrigação. A EBT dentro de sua estrutura, de negociações coletivas, ignorar esse tema ele não está fazendo sua parte. Eu falo para não criar um mal estar. E aquilo que eu falei da comissão, ela anda conforme quem está nela. [...] Eu acho que é um tema importante [...] Não acho que a sua estrutura está ganha no tema aí. (Líder Individual Supervisor 1)
Manipulação do gestor	"Menino você não acha que está calor com esse cabelo?". "Eu estava pensando em cortar". A gente trabalhava ali no Oscar Freire, no canteiro de obras, "Nossa, tem um cabelereiro aqui em cima, [...] então, a gente podia aproveitar, vou com você. " Eu adoto mesmo essa meninada, sou meio mãezona deles: "vamos lá cortar". (P2, grupo não líderes)
Preconceito velado	[...] a nossa fundação, a empresa é a mantenedora dela, para ela (fundação) compreender que o parceiro do mesmo sexo é dependente demorou (<i>tisca os dedos</i>), demorou um século, meu amigo. Demorou uma década. (<i>sobre o entendimento da demora</i>) Talvez, eu não sei se é preconceito, eu não consigo entender (Líder Individual Supervisor 1)
Resistência da liderança	O meu ex-chefe ele, acho, que não simpatizou muito com a ideia no primeiro momento , é uma pessoa de mais idade, ele já tinha os pré-conceitos (Líder Indiv. Coordenador) "Olha, você tem que aceitar aí, nós temos que receber uma pessoa que, olha, mas a deficiência dela é pequenininha , vai dar para ela". Quer dizer, então é assim, é tudo muito novo (P2, Grupo de líderes supervisores) "Ah, aqui na minha área?" (P3, Grupo de líderes supervisores) "Meu Deus, uma secretária, como que vai fazer? Você vai jogar essa bomba pra mim? " (P2, Grupo de líderes supervisores) Entram em concurso e são aceitos, e tem área " ahh, eu não quero, eu não quero ", mas não tem jeito, ele passou, ele está na frente. Não é assim que acontece aqui, ele está na frente, você vai ter que aceitar , se você não quiser você tem três meses para mandar embora, é isso. (P1, Grupo de líderes supervisores) O gestor está satisfeito, de repente fala: "pô, mas eu tive uma ideia que estava errada", então, a gente tem que ir quebrando essas situações na empresa (Coordenador da diversidade)
RH como parceiro	Tudo bem, eu recebo o funcionário, que tem algum problema, tem alguma deficiência, ou tem algum problema psicológico, claro eu vou tentar tratar, mas eu preciso ter um apoio do lado, eu preciso ter eles (RH) do meu lado para poder me orientar (P1, Grupo de líderes supervisores)
Risco à imagem organizacional	Depois que inventaram o telefoninho, o SMS , o cara (<i>refere-se ao usuário</i>) já manda, ele tira a foto e manda a foto e fala: "oh, o que vocês estão [...] e vocês não estão fazendo nada, aquilo é um absurdo [...]" (P1, Grupo de Coordenadores)

Por ser essa uma organização pública que admite pessoas via concurso, a diversidade traz pensamentos e conhecimentos diferentes que dinamizam a organização trazendo melhores resultados e um melhor clima de trabalho quando há integração de funcionários, percepção de justiça e reconhecimento dos empregados sobre o esforço organizacional para a diversidade.

Foram vários os desafios apresentados pelos entrevistados e tematizados no Quadro 67. Para uma análise, se recorre às dimensões macro, quando se trata de desafios à organização; meso,

sobre o papel do gestor direto; e micro, ao se referir a possíveis impactos nas pessoas da organização. Por suposto, há interfaces nessas dimensões como o exemplo de um funcionário altamente desmotivado que pode influenciar sua equipe, e por sua vez, impactar no rendimento organizacional.

Na dimensão micro, pode-se retomar o messianismo como uma característica de algumas pessoas que acreditam ter uma missão de salvar o mundo, por vezes discursada com ideologias religiosas, podendo, por exemplo, causar mais desconfortos que integração em equipes. Outra classificação que pode ser associada a essa dimensão é a manipulação, também característica idiossincrática, que pode ser verbalizada como ação para a diversidade, quando pode ser uma ação benéfica apenas para o manipulador.

Como impactos para o gestor direto, notam-se as dificuldades de alinhar competências quando há perfis muito distintos, a resistência de gestores que são obrigados a aceitar cotistas e a idiossincrasia pessoal do gestor, com seus preconceitos, crenças e valores, que impactam em seu papel organizacional, influenciando a imagem da empresa.

Para a organização, apareceram vários desafios, além desses mencionados anteriormente e que acabam repercutindo na dimensão macro. A empresa, no objetivo de:

- Incluir a diversidade por meio de políticas, programas e práticas, sem uma discussão prévia aberta à participação de funcionários, corre o risco de condicionar comportamentos, sem permitir que as pessoas reflitam a que se dedicam, o que poderá gerar reações negativas em momento posterior;
- Estar em *compliance* com a legislação, imputar a diversidade (e as pessoas) em áreas que não a aceitam pode representar prejuízos para o grupo, pessoas alocadas e organização;
- Apresentar um programa em uma embalagem elaborada, mas sem a assimilação das ideias carregadas nesse pacote, poderá acontecer um boicote, velado ou não;
- Ter uma imagem socialmente certificada, poderá cair na armadilha de práticas generalistas e universalistas, resultando em descrédito dos empregados por vivenciarem a realidade da empresa e perceberem episódios de preconceito e discriminação não tratados, o que contrastaria com a veiculação de imagem de inclusão;

- Dar uma resposta ao sindicato, à mídia, à sociedade, pode apoiar causas que desconheça, mas com apelo a determinados públicos, o que comprometeria a credibilidade das atuações do RH e da empresa;
- Agilizar processos de inclusão, deixar sob responsabilidade das áreas que recebem essas pessoas o que, tradicionalmente, o RH tem mais expertise, que é lidar com pessoas.

Analisa-se que, algumas dessas ações podem ser, entre outras possibilidades, a linha de corte entre o discurso vazio e a prática organizacional de inclusão e respeito à diversidade.

Apêndice 4 – Caso expandido da empresa EFE – Escritório central brasileiro

Histórico da empresa e de ações e programa da diversidade

A Alta Liderança comentou que percebeu o tema diversidade sempre presente desde sua estadia em Paris, principalmente pela dispersão geográfica da empresa, e foi em Madrid, por trabalhar com países latinoamericanos, que se conversou esse tema sob o guarda-chuva de Responsabilidade Social. Para esse diretor,

A minha percepção hoje, falando especificamente da EFE, é que a gente está dando agora os primeiros passos com relação a isso. Apesar que há cinco ou seis anos atrás, a gente já começava a falar sobre isso, de fato, eu não vejo ainda que a EFE se posicionou, do ponto de vista efetivo, né, com relação ao tema. Por que eu te digo isso? Para mim não basta simplesmente a empresa proclamar que "ah, a gente não discrimina", né? "Nós não corrompemos", "nós não diferenciamos gênero", "nós não diferenciamos idade", tudo bem, você está sendo politicamente correto. (Alta Liderança)

Primeira fase da gestão da diversidade

As ações iniciais para a inclusão de PcDs envolveu principalmente o setor de Energia, por ser o maior, melhor organizado e mais lucrativo da EFE, contando com adaptações arquitetônicas, além de acompanhamento e orientação aos consultores internos de RH para a promover a contratação desse público e estar compliance com a lei do país.

Então, logo que eu assumi, eu fiz um curso junto com os BPs, que são os parceiros do RH para o setor, então cada setor tem o parceiro de RH que a gente chama de consultor, ele vai e vê qual a necessidade do setor, contrata, enfim, é um *business partner*. E aí, teve um curso para todos eles, em todas as unidades de inclusão, tá? Só que eu confesso que foi difícil (Primeira coordenadora da diversidade)

A dificuldade a que se referiu a primeira coordenadora partiu dos BPs frente à negativa de contratação de PcDs por alguns gestores, daí a necessidade de cursos de orientação a esses BPs para entender o cenário da lei 8213/91.

Na opinião da primeira coordenadora, a ação mais importante seria a de fazer reuniões com gestores, mas que não conseguiu ser efetivada em dois anos de tentativas, pela dificuldade logística e pela cultura de multinacional sobre o tempo dedicado de gestores, que suscitou o comentário da atual coordenadora de que até hoje não foi possível realizá-las.

Consolidar e comunicar as informações foi uma preocupação na primeira gestão, que compartilhava dados sobre como um negócio conseguir estar compliance

E uma coisa importante: todo mundo estava recebendo a mesma informação. Todos os meses, era enviado um relatório para todos os BPs, diretores de RH, continuamos com três diretores, não dois diretores e um corporativo e todos recebiam a mesma informação e todos recebiam informação de todo mundo, então, era uma beleza. (Primeira Coordenadora da diversidade)

Ainda como dificuldades internas, muitas solicitações que poderiam ser atendidas pelo próprio gestor, era encaminhado para essa coordenadora, que acumulava assim muitas atividades e demandava mais tempo dela.

Como dificuldades externas na primeira gestão, encontrar pessoas com deficiência e qualificadas para a função tornou-se muito difícil, mesmo com outras empresas parceiras no recrutamento. Tal cenário ainda se mantém presente, como será visto durante o desenvolvimento deste caso.

Feito esse preâmbulo, passa-se agora para o entendimento do contexto em que a organização se insere, tanto recebendo influências sociais, como configurando seu ambiente interno, tópicos da primeira categoria de análise desta tese: contexto.

1 Contexto

A categoria contexto será apresentada por meio de dois prismas: fatores que influenciam a percepção da diversidade na organização e o contexto organizacional interno, que especifica uma posição da empresa frente ao tema.

1.1 Contexto externo

Para entender o contexto externo e em consonância com a revisão teórica que demonstra que a organização pode posicionar frente ou para a diversidade, conforme sua leitura da diversidade, segue o Quadro 68, denominado Contexto externo.

.

Quadro 68 Contexto externo

Fatores motivadores para ação voluntária da organização	
Tema	Frase
Adaptar-se ao jogo do negócio em outro país	Provavelmente ele ainda não conhece todo o mercado, ainda não conhece ainda todo esse jeitinho latino de fazer negócio, quer dizer, quem está do outro lado, entende isso e também tira proveito dessa situação. Então, eu acho que a gente perde um pouco a força por não falar o espanhol perfeito ou, se falar também, fica um portunhol enrolado. Acho que a gente perde um pouco a força, então, acho que a presença local, ela é importante mesmo para saber o dia-a-dia. Um dos projetos mais difíceis nosso foi esse no México. É uma empresa pública com suas burocracias locais e a gente teve que se adaptar àquela situação, então, foi um desafio grande. [...] (P1, grupo líderes)
Adaptação cultural em outro país	Um outro aspecto que a gente está falando e que eu achei até legal em Angola. Sexta-feira, deu cinco horas da tarde, ele larga tudo e vai embora. É o dia do homem lá. É o dia que o homem tem liberdade de fazer o que quiser. Eu falei "caramba, véio...". E ele larga a chave, deixa lá. Parece aquele coisa do Simpson. "Mas, termina aí..." "Não, dia do homem hoje, eu tenho que sair". Aí, você tem que pegar o relatório do cara, arrumar e tal, por que o cara saiu porque é a cultura dele e você não pode falar nada. Cinco hora da tarde ele some e só volta na segunda. (P2, grupo Não líderes)
	Houve algumas situações em Angola, primeiramente, em reunião de consórcio, o cara gritou, gritou, gritou, xingou, bateu na mesa, tudo, e quando chegou a noite eu era o melhor amigo dele. (P2, grupo Não líderes)
Contatos multiculturais	Então, muitas vezes, durante a negociação, durante uma negociação comercial, hoje nosso diretor de vendas ele é um italiano, então imagina: um italiano, que trabalha numa empresa francesa, que trabalha no Brasil e está vendendo um projeto no Chile. (P2, grupo líderes)
Imposição da matriz	Quando a gente está falando no mundo EFE, embora saiba que o Brasil tem mais força e tal, quem manda são os franceses. A gente tem que entender a influência deles e os outros países tem que entender que está todo mundo influenciado pelo mesmo (P3, grupo não líderes)
Traços culturais brasileiros	Não sei como acontece com vocês, mas quando vem para aqui alguém de fora do Brasil, uma das primeiras preocupações que a gente tem, depois do profissional é, onde levar a pessoa, o que fazer. (P1, grupo Não líderes)
	É eu acho que uma dificuldade do brasileiro separar muito o pessoal do lado profissional (P3, grupo Não líderes)
Traços culturais distintos no Brasil	É um ou outro que fica lá até mais tarde, não é por falta de trabalho, a gente já vê que é a questão cultural mesmo, já começa a pesar, entendeu. (grupo Não líderes P3)
Tratamento distinto da matriz	(distinção entre unidades internacionais) Ah, eu acho bem mais forte. O pessoal da França, eles são, aí eles são, muito bairristas, muito mais bairristas. (P1, grupo Não líderes)
Mudança de costumes	Mas, a gente tem que saber discernir. Coisas de mentalidades, que na década de 90, não eram recicladas. Hoje, você tentar coibir alguém de usar um alargador na orelha, um piercing? (Líder individual)
Mobilidade funcional	E a EFE muda muito, né? A gente tem mudança de gestor com muita facilidade assim, a gente muda muito rápido, então, a gente convence o gestor hoje, quando é amanhã, ele não está mais na área. (Coordenadora da diversidade)
Fatores condicionantes da diversidade na organização	
Adaptação cultural	Por exemplo, na comunicação. O cara pensa num projeto lá e assim, ele não quer saber sua realidade aqui. Ele pensou lá e quer que se aplica aqui do jeito que ele pensou. Se aquilo vai ou não ter a mesma força aqui, cabe a você, aqui, com sua sensibilidade, tentar alterar, que é o que a gente faz muito com eles. Então, eu faço o que ele manda, mas dou uma alteradinha, assim: faço um cartaz a mais, falo de outro jeito, faço a tradução mais para nosso lado, porque tudo vem do ingl..., é escrito em francês, passa para o inglês, e do inglês eu passo para o português. Então, assim... (grupo líderes)
Atendimento ao Pacto Global	Porque a EFE mundialmente é signatária do Pacto Global. O pacto global tem, umas das questões do pacto global é a equidade de gênero, então também pensar nisso, a gente todo

	ano tem que fazer um, tem que preencher, um documento, é uma exigência do pacto, que é para realmente mostrar essa relação homem e mulher, questão de oportunidades, de gestão, quantas estão na gestão, diferença de salário ou não, então já tem que olhar para isso, então já que tem que olhar para isso, que a empresa signatária, tem que seguir essa linha e já é um trabalho que aos poucos vem sendo feito (Coordenadora da diversidade)
Compliance	Tentando sensibilizar para o tema, primeiro reconhecer que a gente é, tem uma lei para cumprir e nem sempre essa lei é cumprida. Primeira coisa, vamos ser compliance com a legislação, que é o primeiro degrau. (Alta Liderança)
Competitividade na contratação de PcD	Os três (<i>PcDs que seriam admitidos</i>) foram tirados da gente pelo mesmo banco na entrega da carteira (Coordenadora da diversidade) E o banco, a visibilidade do Ministério no Banco é muito maior que empresas, indústrias como a nossa, então, eles batem muito mais, são muito mais presentes na fiscalização do que na EFE, na EFE tem processos no ministério, mas nada que seja como um banco, por isso que eles pagam muito e levam nosso candidato. (Coordenadora da diversidade)
Contatos multiculturais	O meu chefe é brasileiro, mas o chefe dele é francês, que tem um chefe que é alemão, que está morando na China, então, não tem muito essa de , a gente não pode mais usar a fronteira como desculpa hoje em dia. Está todo mundo muito ligado, então, não tem como se estressar, é nosso dia-a-dia, não adianta a gente querer fugir da relação. (P1, grupo líderes)
Dados sociais	Tradicionalmente, a presença feminina é muito mais forte, historicamente, no mercado de trabalho europeu do que aqui no Brasil. Acho que essa é a primeira diferença, também não adianta forçar a natureza, não adianta você falar "não, eu estou agora em Joinville e vou ter 50% da minha população de negros", você vai ter que importar, a sociedade não te oferece muitas vezes os meios e os recursos que você precisa. (Alta Liderança)
Entender o jogo do negócio de outra cultura	[...] porque eles (mexicanos) falavam uma coisa, escreviam outra e depois faziam outra. Então, para você entender isso, até você aceitar que aquele é o modo dele fazer o negócio (P3, grupo líderes)
Lei de cotas	Tentando sensibilizar para o tema, primeiro reconhecer que a gente é, tem uma lei para cumprir e nem sempre essa lei é cumprida. Primeira coisa, vamos ser compliance com a legislação, que é o primeiro degrau. (Alta Liderança)
Pressão do sindicato	É um parceiro (<i>sobre o sindicato</i>) até no sentido de imobilizar na empresa, fazer com que a empresa desperte mais para essas questões (Alta Liderança)
Pressão da mídia	Com relação à pessoa com deficiência, a cobrança é muito maior do que em três anos o assunto cresceu, muito. (Primeira coordenadora da diversidade) Cresceu muito na mídia e isso virou um assunto bem mais amplo, de conhecimento bem mais geral da população. (Coordenadora da Diversidade)

Pela multiculturalidade ser um fator presente nas interações entre as unidades brasileira e estrangeiras, traços culturais distintos apareceram como impactantes no relacionamento intra e interorganizacional. Outro aspecto a ser considerado é o contato com franceses que, na percepção de alguns entrevistados, tendem a imputar decisões por serem da matriz.

O compliance à lei de cotas para PcDs e o atendimento ao Pacto Global surgem como condicionantes da diversidade as quais a empresa se obriga a agir seja para evitar multas, seja para manter e melhorar uma imagem organizacional.

1.2 Contexto organizacional interno

Passa-se, neste momento, para o **Quadro 69**, denominado contexto organizacional interno.

Quadro 69 Contexto organizacional interno

Contexto organizacional interno	
Tema	Frase
Descasamento entre a sociedade e a organização	A questão racial, eu acho. Se você anda aqui que é o prédio central da corporação, você vai ver muitos poucos negros e negras. É uma constatação, insisto, não é uma questão de "ah, a gente está discriminando, está deixando..." Não. O fato é que se você andar você vai ver poucos negros e negras, então, a gente sabe que na composição étnica do Brasil a relação não é essa, de 5% de negros e 95% de brancos. Então, alguma coisa está existindo, há um descasamento entre a sociedade e a organização. (Alta Liderança)
Diálogos multiculturais	As empresas hoje são totalmente multiculturais, totalmente globalizadas, não existe uma célula, você não é uma célula, você não acaba em si [...] o que falo com você [...] daqui a dois minutos vou discutir a mesma coisa na Argentina. Amanhã de manhã vou falar a mesma coisa no México (Líder individual)
Dinamismo	Eu também vejo como uma oportunidade e acho que também é o que me segura também essa coisa. Por que você imagina ficar todo o dia ficar fazendo a mesma coisa, aqui, e não, você nunca sabe o que vai acontecer, o que vai esperar, o que você espera. (P3, grupo líderes)
Estar em uma empresa multinacional	[...] porque para quem entra na empresa deve ser um baque, uma cultura um pouco diferente, por exemplo, quem vem de empresas que não são multinacionais, ou que são empresas locais, acho que deve ter uma adaptação. (P3, grupo líderes)
Flexibilidade mental do executivo brasileiro	Tem, eu acho que no Brasil a gente acaba tendo que reagir muito rapidamente às circunstâncias, às mudanças, como se estivesse preparado para o inesperado, ou é o pacote econômico, ou é não sei o que, então, a gente está sempre de prontidão. Saiu alguma coisa, a gente já encontra uma alternativa, tal. Eu acho o brasileiro, não é que ele é menos racional, mais usa mais a questão da intuição para tomada de decisões. Não que ele não elabora, que não tenha uma matriz bem formatada, tem isso, mas o peso intuitivo é muito forte, e às vezes, dependendo da situação que você está, você tem que usar muito mais da intuição que a razão. Já o francês é muito estruturado, analisa tudo, os prós e contras. (Alta Liderança)
Gestão multicultural	É essa nossa dificuldade hoje: a gente segue regras mundiais de uma empresa global dentro de um mercado que é muito pessoal, de relações pessoais. (P1, grupo líderes)
Importância da unidade brasileira na corporação	Acho que a visão mudou muito por conta disso, que o Brasil realmente hoje virou uma potência, a gente que está salvando o caixa lá de fora. (P2, grupo Não líder)
Mais engenheiros que engenheiras	[...] um segmento de infraestrutura, um ambiente mais pesado, então o número de homens é muito maior. Mas, lá fora, é muito equiparado o número de engenheiras qualificadas, é muito maior, aqui ainda é muito RH. (P1, grupo não líderes)
Mudança na área de RH	Por que o RH era muito antigo até esse período, de 2010, era um RH de pessoas com 30 anos, 35 anos e isso mudou muito. (Coordenadora da diversidade)
Necessidade de contato pessoal na área	[...] as compras on-line, os negócios que você faz pela internet, você não precisa interagir, você precisa de uma ferramenta funcional e ponto e entregar seu produto. E a geração Y navega e surfa numa boa. Agora, outros segmentos, outros ramos de negócios, você realmente precisa ter uma interatividade. Um gerente de banco, ainda que você tenha o internet <i>banking</i> , toda uma facilidade, quando você tem um problema, você precisa de quem? (Líder individual)
Os três negócios da corporação significam mundos diferentes	[...] os dois outros setores estavam mais acostumados, mais envolvidos num assunto, com eles o trabalho já é um pouco outro. Na Grid, é do zero. A Grid a turma conversa. (Coordenadora da diversidade P2)
Submissão	[...] cria mais um cartaz, você faz o que ele mandou e faz outro sorrindo, falando que aquele é legal (<i>voz algo irônica</i>). Entendeu? Mas, você... Eu acho que a gente tem esse jogo de cintura, se fosse o contrário, eu não sei. Mas, eu sinto bastante.. com a França mais. A América Latina, eu acho que a gente, entre a gente, é menos agressivo. Ali, talvez por eles serem matriz "vai e faz" (P1, grupo líderes)

A empresa deste estudo de caso é uma unidade brasileira de uma corporação multinacional sediada na França, com três áreas de negócios distintos, cujos funcionários estão em constante contato com empregados de várias partes do mundo, demandando uma gestão multicultural.

O Brasil que vem atravessando, há algum tempo, um momento de crescimento econômico que contrasta com a crise europeia, torna-se um importante *player* para a corporação, na leitura de alguns entrevistados. Com isso, releva-se a competência de executivos brasileiros nesse jogo, citado como mais intuitivo e pragmático, em contraste com o francês mais analítico.

Como dito pelo executivo da Alta Liderança, não há espelhamento da realidade brasileira na organização, no tocante à presença de negros na unidade central, o que sinaliza uma leitura de ações possíveis para a diversidade.

Se essas foram as percepções de um contexto interno e externo que traz a diversidade, busca-se na próxima categoria anunciar as percepções dos atores organizacionais sobre esse fenômeno.

2 Percepção da Diversidade

Inicia-se com os dados relativos às concepções apresentadas pelos atores entrevistados, com os seguintes subtópicos dessa seção mostrando as diversidades e as identidades presentes na organização, além de relatos de episódios de preconceito e discriminação.

2.1 Concepção da diversidade na compreensão dos entrevistados

Apresenta-se no **Quadro 70**, como a diversidade é compreendida pelos atores organizacionais da empresa estudada.

Quadro 70 Concepção da Diversidade na compreensão dos entrevistados

Concepção da Diversidade na compreensão dos entrevistados	
Tema principal	Frase

Abertura às diferenças com escuta	[...] diversidade é estar aberto, aberto à cultura, aberto às diferenças religiosas, étnicas, prestar atenção no funcionário, naquilo que o funcionário tem a agregar, porque ele vem com umas ideias interessantes, principalmente isso, escutar o que ele tem a dizer, isso também já é, e levar isso em consideração, e tentar aplicar. Isso para mim é diversidade, é permitir [...] um ambiente não de uma ideia única, mas de várias ideias, múltiplas, que juntas fazem a empresa ir para frente. (Líder individual)
Experiências profissionais	Diversidade do quê? Eu vou ter que falar sexo masculino, feminino? [...] É essa é a mais importante para falar: a empresa é muito dinâmica nos negócios. Por exemplo, hoje temos a crise europeia. [...] A prioridade é o custo, vamos fazer baixo custo [...] e aí vem a diversidade. O projeto tem, às vezes, uma estratégia diferente: "olha, nesse projeto pouco me importa o custo, tenta me atender o prazo, se eu não atender o prazo, vou tomar uma multa que quebra todo o meu custo". Ou é um cliente novo que é externo e vamos abrir um mercado na Colômbia. (Não líder)
Igualdade	"Puxa vida, se tenho que ter no meu corpo de funcionários um <i>headcount</i> , que seja um <i>headcount</i> , entre aspas, normal", como se o outro não fosse normal. (Alta Liderança)
Mistura	A diversidade é a gente reunir pessoas das mais diferentes origens, isso pode ser sobre o gênero, isso pode ser sobre a raça, isso pode ser sobre a idade, isso poder ser sobre a formação, [...] uma mescla de humanas com exatas [...] diverso é a mescla mesmo de pessoas de diferentes origens e que traz diferentes experiências, diferentes, vem de contextos diferentes, experiências de vida diferentes. (Coordenadora da diversidade)
Recursos Humanos e Comunicação	Cara, eu acho que quando você fala em diversidade é recursos humanos e comunicação. Só. E integração, né? Mas assim, não adianta você saber mapear todo mundo, quem é o recurso, quem é e quem não é, e não saber mostrar, comunicar e fazer todo mundo entender (Não líder)
Respeito à diferença individual	Você respeitar a velocidade de cada um, o jeito que cada um faz uma coisa. Por exemplo, a minha funcionária ela não faz as coisas do jeito que eu faria, nem a minha chefe. Eu não faço as coisas do jeito que a minha chefe faria (P2, grupo líderes) Cada um tem seu estilo para realizar uma coisa e muitas vezes você como gestora, você não pode olhar, "isso é certo ou isso é errado". Você tem que respeitar a diferença, até do entendimento da pessoa e de como a pessoa faz aquilo. Eu não sei se estou conseguindo me expressar, não sei se isso entra bem em diversidade (P3, grupo líderes)

Recorre-se à leitura por ator organizacional como mais uma possibilidade de interpretação da concepção de diversidade para os entrevistados. Para a Alta Liderança, diversidade não é oposto de normalidade, com o pressuposto de igualdade para todas as pessoas. *Backgrounds* diferentes em um mesmo grupo parece ser o entendimento da coordenadora da diversidade, também compartilhado com líderes, mas acrescido das especificidades de cada pessoa. O não líder aponta o dinamismo das experiências em ambiente de trabalho, mas com a atuação de um RH que comunique para que todas as pessoas compreendam.

Quando se perguntou sobre diversidade, quase sempre apareciam as categorias primárias e secundárias no mesmo discurso. Somente para distinção e como perspectiva de análise da atenção organizacional, se separa no próximo quadro, as categorias dessa forma, lembrando que uma mesma categoria pode ser entendida como aparente ou não em primeiro contato, de acordo com o entendimento do pesquisador durante a fala e no tratamento de dados.

2.2 Identificação das diversidades na organização

Ao serem perguntados sobre quais diversidades viam e conviviam durante o trabalho, os entrevistados apontaram traços culturais, físicos e psicológicos que podem ser categorizados como diversidade primária e secundária, tomando como base a revisão teórica comentada no capítulo 3, e que podem ser visualizados no **Quadro 71**, abaixo:

Quadro 71 Identificação das diversidades na organização

Diversidade primária	
Tema	Frase
Deficiência física	Eu acho que a maior questão hoje é da questão dos deficientes, da minorias, das pessoas com alguma dificuldade física. (Alta Liderança)
Gênero	<p>Estou falando da América Latina, EFE América Latina. O que acontece hoje? Primeiro, o nosso corpo total ele é formado em 83% de homens e 17% de mulheres. Para falar só da diversidade de gênero, tá? Até pela característica, a gente sempre pode justificar que nós somos uma empresa metalúrgica e que na produção a mulher ainda não tem uma atividade muito forte, na Engenharia começou há pouco tempo, ok. Tem muitas desculpas para explicar um pouco o contexto atual, mas como se tem comportado esse nível? Essa relação para falar na questão do engenheiro. (Alta Liderança)</p> <p>Acho que a diversidade aqui na EFE, hoje está mais em relação a ter homem e mulher, eu acho que isso é uma coisa, é o que mais salta os olhos porque você, a gente aqui (<i>primeiro andar do prédio onde estão as áreas de RH e Comunicação</i>) depois de olhar dali do parapeito dá para ver a área lá em baixo que é enorme, é muito nítido, você bate o olho e só vê homem (Coordenadora da diversidade)</p> <p>Ah tem, você vê (<i>ri</i>) que aqui em cima só tem mulheres (<i>refere-se ao primeiro andar do prédio onde estão as áreas de RH e Comunicação</i>). Na execução, no gerenciamento de projetos, [...] compras, engenharia, fábrica, o pessoal do site, 90%, 95% é homem, porque é uma empresa de engenharia, são engenheiros e é a mesma coisa que uma classe de engenharia lá da faculdade. (Não líder)</p> <p>Fora, você já vê a equiparação é muito maior, tanto de chefe mulher, e aqui, você vê um pouco menos, está mudando isso, mas lógico, que o "X" (diretor) comentou que na EFE unidade escritório central é 85% homem. Eu, quando vim aqui, fiquei realmente impressionada, tem reunião que sou eu e quatorze homens. (P3, grupo Não líderes)</p>
Gerações	<p>[...] a questão de idade, faixa etária. Não tem dúvida nenhuma, com as situações geracionais que a gente tem e o respeito que tem que ter pelas características de cada uma delas, é riquíssimo quando você vê hoje no jovem de 20, 22 anos chegando na organização com outro mindset, com outras necessidades etc, e ao mesmo tempo, você tem lá um de 60, de 50 e poucos anos que tem outras expectativas, outras experiências de vida [...](Alta Liderança)</p> <p>[...] três gerações trabalhando juntas (Líder individual)</p>
Identidade profissional	<p>Tem o jovem, você tem o aprendiz, o sênior, o consultor, o que foi e que voltou, a colcha de retalhos, o expatriado, o que tem problema de mobilidade e que é tratado como se fosse um normal, ele tem tanto trabalho quanto eu. (Líder individual)</p> <p>Jovem cidadão, tipo menores de idade. (P1, grupo não líderes)</p>
Nacionalidades	<p>Isso aqui é uma colcha de retalho, é um <i>patchwork</i>, não sei se você sabe, mas é só andar pelo corredor que você vai encontrar pessoas indianas, pessoas da China, espanhóis, franceses naturalmente, suíços. (Líder individual)</p> <p>Tenho dois, três chefes. Um fica na Inglaterra, um na França e um nos Estados Unidos (P3, grupo Não líderes)</p>
Orientação sexual	<p>Onde eu trabalho existem gays, tem lésbicas também, mas tem coisa que não é velada e tem outros que você sabe que é, mas que não vai chegar numa mesa, por medo de reação, das outras. Mas, aqui, pelo contrário, por ser um meio masculinizado e por ser o Brasil ainda mais machista, eu pensei que fosse ter muito preconceito e não. Isso para mim é um ponto a favor, fiquei muito satisfeita. (P3, grupo Não líderes)</p>
Região	Você vê muita gente de, não é todo mundo de São Paulo, é todo mundo de fora do país. Então,

	você tem o baiano trabalhando com o gaúcho, com goiano e com o cara do Acre (Não líder)
Diversidade secundária	
Atividades profissionais	Eu trabalho com projetos de Venezuela, Brasil e Angola. Então, são três países diferentes. Ao mesmo tempo que você está falando espanhol, você está em inglês, porque tenho interface com um alemão que está lá em Angola, que é o consórcio com a Voith, e aí tem voltar aqui, em português, então, acho que essa diversidade de projetos, de pessoas que migram, é enorme aqui na EFE (P1, grupo Não líderes) [...] estratégia diferente, cultural, regional, essa coisa toda. (Não líder)
Background educacional e profissional	Os engenheiros são os caras sistemáticos, [...] eles são um pouco competitivos, isso eu sinto porque eu trabalho com engenheiro. Então onde todo mundo trabalha, todo mundo sabe onde todo mundo é formado. Para o pessoal financeiro pouco importa onde o cara é formado. "Pô, o cara fez Federal de Itajubá. Pô, o cara se formou na Mauá. O cara é Uninove." Tem esse julgamento e em certa parte eu até entendo, em certa parte eu até entendo. (Não líder) Tem uma psicóloga que é gerente de projetos, tem um advogado que trabalha com custos e assim, uma aceitação, a compradora da minha unidade é formada em História, então, eu acho que, não sei, a formação vai para um caminho, mas o desenvolvimento profissional vai para um outro e aqui, está aberto para isso (P1, grupo Não líderes)
Diversidade cultural nacional	E o lance de Angola é o seguinte: a diversidade de cultura. Essa é a pior m... (Não líder) Eu acho que a diversidade ela é fato, tanto cultural, quanto comportamental, quanto de idade, porque a gente tem uma empresa de engenharia e tem pessoas que estão aqui há 30, 40 anos, que foram compradas, aquisições (risos) e estão trabalhando com a gente nas mesmas áreas. Mas, acho, que principalmente cultural, embora a gente esteja falando de América Latina só, ainda tem toda essa diferença grande, sem contar a gestão francesa (P2, grupo líderes) Isso que eu ia falar, somos uma empresa francesa, então, você sofre uma grande influência, lógico, pela empresa ser francesa. Aí, você tem que transformar tudo, localmente, e ainda adaptar para os países da América Latina, no nosso caso, que a gente tem todo esse contato com eles, entendeu? (P1, grupo líderes)
Diversidade cultural regional	Diversidade regional. É muito louco esse negócio. Eu gosto para caramba, mas tem gente que não suporta, que não aguenta o sotaque daquele cara. Mulher, né? É um lance muito louco. (Não líder)
Experiência profissional	Diferença de cargo e experiência (P1, grupo líderes)
Identidade organizacional	Então, cada empresa (<i>projeto em consórcio com várias empresas</i>), a gente tem um final comum, um objetivo comum, cada uma tem um processo (Não líder)
Idioma	A EFE por ser uma empresa multinacional, então [...] a gente tem essa interação da diferença cultural maior ainda, praticamente diariamente. O chefe nosso, do Supply Chain, o VP, é escocês. Então, realmente, além da questão cultural tem a questão de língua (risos) que é bastante interessante (P2, grupo Não líderes)
Perfil psicológico	O cara é o melhor currículo, mas o comportamento dela é muito mais aceitável para o projeto que ela vai ser alocada. Ela vai ter um diretor que é o gerente operacional de execução, que é o perfil dela, muito mais próximo do perfil. Ah, o cara mandou fazer assim, eu vou fazer assim. Muita (<i>diversidade</i>) é ruim. Estilos diferentes (P2, grupo Não líderes)
Religião	Na Espanha eu ainda tinha que cuidar de Bilbao, de Portugal e ainda tinha que cuidar da Turquia, ou seja, culturalmente, religiosamente, eram povos totalmente distintos (Líder individual)

Além das categorias primárias mais comuns, como gênero (87% homens), orientação sexual e PcD, outras apareceram como a de nacionalidade, compreensível por ser uma empresa multinacional, a de convivência entre gerações, e aspectos regionais pela atuação da empresa em várias partes do Brasil.

As categorias secundárias, em sua maior parte, se referiram às experiências e *background* profissionais e educacionais, assim como identidade por atuar em várias projetos, o que pode trazer outras categorizações como as regionais, nacionais e idiomáticas em virtude dessa interação.

Passa-se agora à apresentação das percepções dos atores, ou do entendimento na fala deles, sobre os fenômenos mais comuns em contexto da diversidade que aparecem como resultado negativo na dimensão pessoal, como mostrado no **Quadro 72** a seguir.

2.3 Percepção de discriminação e preconceito

Para trazer as percepções dos entrevistados, ou as observadas nas falas deles, sobre preconceito, discriminação ou estereótipo na organização, utiliza-se o **Quadro 72**, a seguir.

Quadro 72 Percepção da discriminação e do preconceito

Preconceito e discriminação	
Tema	Frase
Cor da pele	[...] as de raça, aquela coisa velada, assim e tal. Uma coisa absurda, mas com toda a transparência te dizer. Eu recrutei uma pessoa para Taubaté, na área de Recursos Humanos, entre vários candidatos que apareceram etc, foi o candidato melhor, e aí minha equipe que entrevistou e eu fui só para a entrevista final e me falaram assim; "mas ele é negro". E eu falei "E..". "Não, só estou falando porque tal, tal..." (Alta Liderança)
Gênero	Eu acho que também tem algum preconceito que eu ouvi também que homem gosta de trabalhar com homem, por que a mulher, mesmo que a Joanne (<i>nome fictício</i>) é mais pesada e tal, tem mulher que é mais sentimental, então, se você der um grito, começou a chorar, aí acabou, "não quero mais trabalhar com ele". (P1, grupo Não líderes)
Idade	Tenho 31 anos e sou gerente. Minha chefe é supernova e ela é diretora, mas ela lutou bastante contra isso, eu sei, de ser jovem. O ser jovem muitas vezes segurou ela, ela poderia ter ido mais rápido pela competência, mas o fato de ser jovem. Eu também, eu também. Eu estou há 12 anos na EFE. Então, assim, se você fosse, poderia ter sido preparada antes e tal, mas não, e outra, a hora que você chega numa sala que tem gente mais velha e entra e fala: eu sou gerente de comunicação, você percebe que as pessoas te olham assim: "praticamente um neném aqui". (P3, grupo líderes)
Identidade nacional	Comigo com o alemão aconteceu, porque todo o momento ele falava "todo o projeto com o Brasil é assim"... (P1, grupo Não líderes)
Imagem profissional na organização	Sim. No próximo projeto meu, esse coordenador não é mais ele, é o coordenador "C", eu não sei como tratar com o cara, ele já foi bem tratado no outro, ou já foi tratado mal, o cara já acha que eu sou filho da p... igual o outro cara. (Não líder)
Inter-organizacional	Não sei se vocês sofrem, o preconceito, eu acho também tem assim entre unidades: Taubaté, vamos falar de Taubaté e São Paulo... (P1, grupo Não líderes) Não, eu acho que não. Acho que ao contrário, tem alguns que ganham ali mais que São Paulo. E tem esse preconceito: tenho um chefe que fica em Taubaté, o cara que está do lado do meu chefe tem mais oportunidade do que eu tenho em São Paulo (P3, grupo Não líder)
Nacionalidade	Não pelo fato de eu ser brasileira, mas, talvez, e eu estou falando aqui dentro, o Brasil é o país mais importante da América Latina e isso já gera um problema com os outros. Então, assim. É como a gente com a França, né? "Ah, vem da França.." (P2, grupo líderes) "Não, a gente pode ter um escritório local, como a gente já tem, mas o gerente do projeto não vai ser um chileno." Então, é sempre uma... Eles (latinos) são bairristas. (P2, grupo líderes)
Orientação	E eu acho que a questão da preferência sexual, também. O homossexual, seja masculino ou

sexual	feminino, você percebe nas entrelinhas, nos corredores, aqueles olhares, "hum...fulano", "fulana está saindo com fulana, não sei o que, etc". (Alta Liderança) Lá na nossa unidade a gente tem uma pessoa que trabalha na manutenção que ele é gay na empresa só, porque na casa ele não é. (<i>todos ficam em silêncio e depois riem</i>) (P1, grupo Não líderes)
Regional	O pessoal (<i>do interior</i>) fala: "Pô, o pessoal de São Paulo, lá é diferente. O pessoal lá ganha mais". Sabe aquela coisinha de e que não é. (Não líder) "Ah, você trabalha em Taubaté", "sua cadeira é mais bonitinha", "seu telefone tem bina", "a gente trabalha numa fábrica". "Não, peraí, lá é escritório, lá fica o presidente, é totalmente diferente". Então, eu vejo que tem um pouco de ciúmes assim, pelo menos lá de Taubaté a São Paulo. Acho que sofre mais o preconceito entre unidades no Brasil do que França-Brasil aqui. (P1, grupo Não líderes)
Estereótipo	
Atuação profissional do especialista	Eu acho que eu precisava ter um especialista daquilo, um daquilo, um daquilo e um daquilo, que eu precisava ter uma equipe multidisciplinar. Especialista daquilo, quem é? É o Mario (<i>nome fictício desse entrevistado</i>) Pega o Mario, "bicho, me responde isso, acabou". E não é, e hoje estão se formando o que? Um cara que sabe um pouquinho de tudo. E esses caras, até mais antigo, que é o especialista em alguma coisa,..."não, aquele cara não, ele não é capaz, ele só sabe aquele negócio". É um prejulgamento do cara e ele nem sabe, e de repente o cara é muito melhor que imagina, mas assim, o cara já criou o estereótipo do cara, até posso dar um exemplo, saiu na Isto É, uns tempos atrás, uns três ou quatro meses atrás, que as empresas estão resgatando os caras acima de 60 anos (Não líder) O cara sabe o processo de cabo a rabo e aí você vai discutir "assim, qual o índice de nacionalização pro BNDES financeiro?" Esse cara não vai, mas o meu gerente de projeto, que sabe fazer o cronograma no <i>project</i> , esse cara sabe. Então, acho que assim: "então esse cara não é completo? É, para o que ele faz é supercompleto." você cria um estereótipo para o cara. (Não líder)
Cargo	A minha estagiária, eu esperava muito isso dela e ela me decepcionou nesse sentido (<i>riem</i>), porque como a gente fez um processo para selecionar os estagiários e tal, eu conheci muito estagiário nesse, muitos meninos nessa onda, de "eu sou, estou me formando em Engenheiro, quero ser gerente de produto daqui a dois anos", eu senti muito isso nas entrevistas. Ela especificamente me decepcionou nesse ponto, porque eu esperava que ela fosse mais ambiciosa nesse sentido. [...] mas eu não vejo também na minha equipe não vejo esse pessoal tão ansioso assim, também são pessoas mais velhas, eu acho que também já aprenderam, já apanharam um pouco nessa gana de "vou crescer, vou virar gerente, vou ter uma equipe" (P2, grupo líderes) Eu acho que se espera uma coisa assim quase maternal, entendeu? "Não, não faz isso, não sei o quê..." porque já vem essa imagem da mulher mais maternal e não imagina que ela vai te poder chamar a sua atenção. Então, eu acho que pega, assusta nos dois jeitos. (P1, grupo Não líderes)
Gênero	[...] intrínseca do ser feminino, da suscetibilidade, da intuição, que acho que é muito mais desenvolvida na mulher, mas tem o fato de ser minoria, também. Acho que não estão dissociados, não (Alta Liderança) [...] maquiada, você está achando que é a lady e ela: "vai tomar no c..." (risadas). Então, é um perfil assim, um negócio que aprendi trabalhando. (Não líder) "J" (<i>diretora</i>) faz homem chorar. (<i>uma entrevistada ri</i>). Mas, legal, eu gosto. (P1, grupo Não líderes) Se você talvez falar da Gucci, ela talvez fique mais emocionada e ela não fica emocionada (<i>todos riem</i>). Nada tira ela do foco. (P1, grupo Não líderes) Mas tem uma coisa que eu concordo, desculpa interromper, eu acredito num negócio de processo de seleção natural e eu acho que a imagem da mulher proporciona, dá mais oportunidades a ela, de assim, a imagem, abre mais portas, é mais fácil abrir portas do que de um cara. (P1, grupo Não líderes) Homem quando comenta, ele comenta e para. "Ah, bonita e tal." Mulher não "você viu o cabelo dela, você viu isso? Olha como ela veio, então está se mostrando, ó". (P2, grupo Não líderes) [...] tinha uma engenheira que era mais ou menos com o padrão (refere-se à estética de uma entrevistada) da Florbela (ela ri), que chegava e falávamos "Nossa, ela veio fazer compra, por que com todas as marcas, bolsas, com todos os brilhos, cabelo sempre penteado, etc" e ela era superdura, ela já era gerente de projetos, ela tinha vindo, mas a primeira impressão que se

	<p>tinha dela era que era extremamente fútil e superficial, mas depois no dia-a-dia, ela se demonstrava de uma maneira diferente, demonstrava o conhecimento dela e ela falava que na sala dela só tinha ela como engenheira. (P1, grupo Não líderes)</p>
Geração	<p>No mercado de seguros eu preciso confiar na pessoa com quem estou fazendo negócios. Eu não posso ter essa pessoa mudando a cada dois meses. Como eu preciso dessa confiabilidade, e muitas vezes, estou com um problema, e eu preciso interagir <i>face-to-face</i>, ao vivo, o mercado de seguros observou que se eu tiver uma pessoa sênior, e ao mesmo tempo essa pessoa sênior, tiver ao lado um <i>backup</i> mais jovem, mas que não seja a geração Y, a geração Y as seguradoras utilizam e treinam obviamente, para fazer outras atividades, não para colocar <i>face-to-face</i> com o cliente (Líder individual)</p> <p>Você tem o pessoal, vou chamar de velha guarda, você tem as pessoas mais experientes, mas o pessoal do seguro já aprendeu que os novos, e não falo de geração Y, vamos pegar a geração X, porque a geração Y ainda não é confiável ... (Líder individual)</p>
Nacionalidade	Os indianos, eu sempre acho que eles sabem menos que a gente e eles são muuuito inteligentes, absurdamente inteligentes. (P1, grupo não líderes)
Origem nacional	[...] naquela questão de as pessoas do hemisfério sul não são muito confiáveis. [...] A gente acha que alemão é frio, então a gente tem pessoas assim. Eu acho que funciona para os dois lados. (P1, grupo Não líderes)
Postura	<p>Mas aí falando mais de imagem ou de postura? Por exemplo, eu vejo muitas pessoas que estão em função de gestão, mulheres, que elas assumem posturas, e se você vê ela falando com crianças, ela é doce etc etc, acho que entra a questão da negociação etc etc, enfim, mas, quando elas estão numa reunião, elas são... quase saiu um palavrão, acho que não cabe aqui, mas enfim, ela tem o p... mais grosso que os outros, porque ela, tipo, mais, mais, dura até mesmo que um cara levaria, assim. Não é que masculiniza, mas que traz um, ela vê que talvez que se ela age, que ela foi tão doce, falar tão fino, ela não vai conseguir, falar fino entre aspas, né? (P1, grupo Não líderes)</p>
Regional	São os estereótipos de brasileiro, ou do carioca ser folgado, aquelas coisas assim que a gente já tem de cada um, mineiro ser desconfiado. (P2, grupo Não líderes)
Superioridade brasileira	E mexeu com seu país, acho que, meu, o brasileiro dói mais. (P3, grupo Não líderes)
Unidades de trabalho	(sobre empregados de uma unidade fora de São Paulo) Todo mundo descansado, calmo, adora empurrar trabalho para os outros. (P1, grupo Não líderes)
Essencialismo	
Gênero	<p>Quem faz todo o forjado e todo fundido naquilo é mulher. É mulher trabalhando em forjaria, por quê? Porque a mulher é detalhista, a mulher não deixa passar qualquer imperfeição, ela tem uma mão extremamente delicada. (Líder individual)</p> <p>Ela arrebenta todos os homens do financeiro daqui, para mim ela é uma inspiração. Ela conhece, ela briga e ela mostra que, por A+B que sabe do que está falando, e é uma mulher (P2, grupo Não líderes)</p>
Perfil profissional	O cara de projeto, o profissional de projetos é um cara, um cara... já me segurei cinco vezes aqui para não falar palavrão, mas é um cara meio louco, meio tal. E às vezes você fala: Pô, mas a mulher tá aí, não dá nem para falar, sabe aquela? Na verdade você vai conhecer todo mundo louco igual, por exemplo, eu estudei Economia e a menina era muito menininha e o homem queria ser muito homem. (Não líder)
Discriminação reversa/ assimetria positiva	
Ações para valorização	Não discrimina, mas o que você faz em favor de privilegiar? Você tem algumas ações concretas? Você tem KPIs (Key Performance Indicator – indicadores-chave de desempenho) que são percebidos com relação a isso? (Alta Liderança)
Gênero	Não, eu já vi discussão, por ser mulher e estar falando, todo mundo fica quieto. (P2, grupo Não líderes)
Uso de privilégios	[...] ou às vezes acham que por ser uma pessoa com deficiência precisa ter regalias em alguns aspectos, então, porque eu acho que tem um histórico de algumas dessas pessoas, não quero fazer um julgamento estou falando por informação que já me chegaram dos comportamentos dessas pessoas, que às vezes pelo histórico de ter, ou às vezes teve uma família que super protegeu, às vezes eles trazem histórico disso de que “ah eu já tenho a vaga mesmo, a cota me garante a vaga”, então às vezes a gente lida com isso, tem essa dificuldade. (Coordenadora da diversidade)
Preconceito/discriminação: não percepção em ambiente de trabalho	
Ausência de preconceito	(sobre barreira para algum segmento, público ou perfil) Não, eu não. (Sobre a empresa ser inclusiva) Muito, muito (Líder)

	(sobre percepção de preconceito) Não. (P2, grupo não líderes)
Preconceito internalizado	
Cultura	Os mexicanos que vieram para cá, ele saíam na sexta ao meio dia e aí, essa é uma coisa muito engraçada, porque eu achava que aqui no Brasil a gente não gostava de trabalhar, aqui, era só farrear e etc, e eu comecei a ver, que, por exemplo, na França eles saem às cinco horas, já vão para um barzinho, já deixa tudo no ar também, o pessoal do México eles trabalham, eles compensam meia hora, uma hora a mais durante quatro dias, e na sexta sai ao meio dia, então, fica metade da sexta, sábado e domingo, então, é engraçado, por que brasileiro gosta de festa, samba, carnaval etc. (P2, grupo Não líderes)

Como explicitado na abertura dessa seção, algumas falas representaram a percepção de preconceito pelos respondentes, enquanto que outras opiniões ficaram em uma linha tênue entre preconceito, essencialismo e estereotipia, que, embora diferentes, são atribuições de determinadas características, geralmente negativas, e no caso do essencialismo, enquadraram-nas quase como imutáveis a determinados coletivos, o que pode bloquear o conhecimento do outro, uma vez que pode haver percepção seletiva para confirmar a expectativa que se atribui como essencial. Como, por exemplo, ao comentar sobre a profissional “linha-dura” que se vestia com roupas de marca, outros entrevistados do grupo, em tom de brincadeira, sugeriram que se falasse a ela que estava bonita, ou que se elogiasse a roupa, ela se tornaria mais próxima, o que confirma o estereótipo cultural associado à mulher como suscetível aos elogios da beleza.

A passagem anterior sobre o gênero também se alinha às menções de estereótipo e essencialismo que foram mais frequentes quando direcionados às mulheres com cargo de liderança e, por outro lado, a discriminação positiva, no sentido de privilegiar ou destacar uma característica como superior, pode ser o reverso da discriminação, representando também um risco em gestão da diversidade por aprisionar uma característica a uma expectativa de resultado superior frequente.

Nos processos de estereotipia, discriminação positiva e mesmo em preconceitos, as rotulações podem ser socializadas entre as pessoas, criando identidades na organização, como mostrados no próximo **Quadro 73**.

2.4 Identidades na organização

O próximo **Quadro 73** apresenta as identidades observadas pelos relatos dos entrevistados.

Quadro 73 Identidades na organização

Identidades na organização	
Tema	Frases
Inter-organizacional	Meu, se você fala com os caras de vendas: “meu, quem você quer matar hoje?”. É um cara da Zeta (<i>nome fictício para outra empresa</i>). Se eu encontrar hoje, é um odiazinho de Skol e Brahma [...] Aqui dentro da empresa, a Zeta é uma desgraça, lá na frente do cliente eu tenho que abraçar a Zeta e dizer “vamos juntos e entregar no prazo, tal” (Não líder)
Intra-organizacional	<p>E assim, como fazer com que haja uma maior convivência, uma troca de experiências, respeitando os traços, ou as práticas de cada uma das localidades, tudo? E uma das ações que a gente tem, que indiretamente eu acho, vai favorecer uma maior integração é trabalhar as comunidades que, hoje, elas são muito por silos, então, eu tenho, por exemplo, pessoas de qualidade que estão em Porto Velho, ou em Camaçari, Taubaté, Itajubá, ou Canoas e a ideia é ter uma ação mais transversal que toda essa comunidade de <i>experts</i> em qualidade se sintam participando de uma mesma unidade de qualidade da EFE e favorecer um intercâmbio, o contato, a troca de experiências, a convivência, então, essa é uma iniciativa do RH que acho que além trazer uma questão mais de identidade mesmo “eu não sou qualidade Taubaté, sou qualidade EFE”, criar as relações, laços, interfaces com os colegas de diversas localidades do país. E aí você tem um ganho também, muito grande, por que é uma experiência de Camaçari forte que pode, deve ser adaptada a Canoas, com as diferenças regionais, o jeito de ser do baiano, do gaúcho, que no final todos são profissionais, são seres humanos. (Alta Liderança)</p> <p>“A gente que tá no chão de fábrica que trabalha, o pessoal de São Paulo está lá no bonitão e fica numa boa”. (Não líder)</p> <p>A gente acha que eles (<i>Canoas-RS</i>) têm mais qualidade de vida, eles acham que a gente tem mais oportunidades (P3, grupo Não líderes)</p> <p>Por que se a gente ficar sabendo lá, a gente já acha que somos os primos pobres, né? Vocês tem o melhor café, tem o melhor parque (P1, Grupo Não líderes)</p> <p>E os caras de vendas, os GPS (Global Power Sales), os caras fudid** de vendas: “bicho, não fala nada que esses caras são filhas da p***, vão te ferrar”. Porque eles (<i>refere-se aos GPS</i>) estão acostumados a ser ferrados lá, mas a gente não, então no primeiro <i>approach</i>: “cara, é o seguinte, vamos fazer o nosso acordo consorcial assim, nosso <i>approach</i> tem que ser assim, a gente é parceiro nesse negócio, tem que entrar junto” E está funcionando até, mas é difícil (Não líder)</p>
Nova identidade a cada novo projeto	[...] naturalmente se encaixa, então você tem aquela equipe que tem mais ou menos o perfil, parece que é meio natural o negócio, sabe o namoro? E acho que sempre uma equipe, o cara é mais extrovertido, os caras são para cima, parece que se juntam, o pessoal é mais calmo, eu acho que tem uma seleção natural nesse negócio. [...] meu projeto hoje eu vivo, o diretor de projetos, o gerente de projetos, eu, e todo mundo, os planejadores, o qualidade, e todo mundo o mesmo perfil: agressivo, acelerado, vai lá e faz acontecer. (Não líder)

As interações com outras empresas resulta, na experiência do não líder, em identidade para os trabalhadores em projetos, segundo o não líder, o que confirma a expectativa de resultados de acordo com as características atribuídas.

Internamente, também aconteceram outras identificações entre as diferentes unidades, o que pode ser uma plataforma para expressar um valor negativo em situação de conflito.

Mas perceber a diversidade nem sempre é associada com elementos negativos, como será visto no próximo **Quadro 74**, que traz compreensões de como a diversidade impacta no trabalho dos entrevistados, facilitando ou prejudicando a realização das tarefas do dia-a-dia.

2.5 Percepção dos ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Como compreensão dos ganhos e dificuldades percebidos pelos entrevistados, apresenta-se o Quadro 74, a seguir.

Quadro 74 Percepção de ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Percepção dos ganhos	
Tema	Frase
Aprendizagem cultural	<p>Cara, aproveita essa avidez, essa rapidez que as pessoas (geração Y) chegam hoje nas organizações saindo das universidades têm, é muito positivo, você tem esse pessoal, esse pessoal vem uma energia, vem com outros valores (Alta Liderança)</p> <p>[...] as diferenças culturais e como você lidar. O brasileiro sempre vai te levar para almoçar, vai te levar para tomar uma caipirinha, para depois falar de negócios. O americano não, ele vai ter um pouco do social, ele vai ter reunião, ele vai te levar para almoçar e depois termina e aí pronto. O alemão vai ser direto, o japonês, aquela turma que foi resolver com você não é a que tem o poder decisório, depois que vai levar realmente para o chefe, então, você aprende a lidar com isso. (P2, grupo Não líder)</p> <p>Acho que a questão da diversidade cultural é uma coisa que são os dois lados: te agrega muito pensar como outro, pontos de vista diferentes. (P2, grupo Não líderes)</p>
Reflexão sobre preconceitos	<p>[...] conhecimento cultural que a gente tem é absurdo. [...] Eles são diferentes? São diferentes. Ontem estava em Taubaté e recebemos três indianos. Putz, os caras fedidos, totalmente esquisitos. [...] E a gente tem aquele... é... preconceito. Nem sei se é a palavra mais adequada, mas "Pô, esse cara aí... olha a cara do indiano" e você começa a dar mais valor, você vê que os caras não são (Não líder)</p>
Percepção das dificuldades	
Insegurança nos jogos de negócios	<p>A gente participou de reuniões que a gente discutia uma semana inteira, chegava no último dia "vamos assinar a ata" e tudo o que a gente tinha discutido, estava diferente. E aí você fala "não vou assinar". Se não assinar, você não vai sair daqui (<i>risos</i>). Então, recomeçam as reuniões para você ajustar naquilo que, pelo menos, você entende é mais próximo do real. [...] Mas eu acho que é muito do latino, o latino tem muito disso "Vamos por para eu tentar passar. Se passar, passou, se não... (P2, grupo líderes)</p> <p>E ele (<i>o executivo francês para o profissional brasileiro</i>) "não, me desculpa, depois de um tempo eu percebi que estava tendo um esforço, mas a princípio eu achei que, como eu não entendia o que estava acontecendo, eu achei que vocês estavam pouco se importando com a situação e que tinha dado errado, e que ninguém estava se preocupando em resolver logo, como eu não entendia o idioma..." E como tem algumas palavras parecidas com o francês, ele pegava no ar e colocava no texto dele (P1, grupo Não líderes)</p> <p>Quando tem reunião com indiano, não consigo entender o inglês, vou montando as palavras e "ah, isso aqui ele está falando...." (P3, grupo não líderes)</p>
Interação pessoal	<p>Se ele acabou de terminar esse projeto desse cara calminho, mesmo que esteja tudo errado e vem esse cara acelerado, fica melindrado "Olha, como me tratou". Então, você tem que ter aquele cuidado, acho que isso é... você não sabe como tratar o cara... (Não líder)</p> <p>Sim, principalmente com a falta nossa de planejamento. Por que lá eles planejam tudo com muita antecedência. Aqui, a gente deixa tudo para a última hora. Então eles acham que aqui é uma zona e que a gente não trabalha direito, de vez em quando acha que é falta de conhecimento, eu por lidar muito com a Espanha já escutei algumas coisas nesse sentido, (P2, grupo Não líderes)</p> <p>Foi meu primeiro contato com ela e ela expôs um ponto de vista dela dizendo que era muito difícil trabalhar com as pessoas do hemisfério sul, independente de qual país fosse, porque a gente não inspirava confiança, pelo qual eles estavam acostumados com as pessoas do hemisfério norte, então, se eles faziam um acordo verbal com alguém da Europa ou dos Estados Unidos, eles sabiam que essa pessoa ia cumprir. Com a gente eles tinham que mandar um e-mail, burocratizar, fazer um documento etc etc e mesmo assim tinham dificuldades em conseguir (P1, grupo Não líder)</p>
Qualidade de Vida	<p>A gente tem Colômbia, Equador, mas o de Angola é um pouco complicado por isso, pô, você vai andar, deu cinco horas da tarde, vai para casa ou põe uma camisa de manga</p>

	comprida porque você pode ser picado pela malária . Aí, você conversa com todo mundo, com 30 pessoas, todo mundo teve . "Não, mas é normal". Pô, normal? Então, é uma coisa um pouco complicada. E conviver mesmo com pobreza, não é a mesma conversa que você teve com o peão da obra aqui e lá, totalmente diferente (Não líder)
Traços culturais – Esforço e adaptação	[...] cada um tem perfil. Quando você trabalha com um chefe "pô, meu chefe é um perfil daquele". Você se molda para trabalhar com ele . (Não líder) Dar preferência, " não, essa daqui eu vou tratar com mais docinho ", "com essa daqui eu posso ser mais duro", "não, essa daqui eu tenho que trazer chocolatinho todo dia" (P3, grupo Não líderes) Não tem como, não tem como. Infelizmente é aquela, enfim, a percepção que eu tenho (sobre geração Y) é assim: eu sou, eu sou, não é altamente motivada, eu sou hiperativa. Então, eu começo a fazer uma coisa que eu deixo essa coisa de lado no primeiro entrave , no primeiro probleminha que eu tenho que eu não consigo resolver, deixo isso do lado. Começo a fazer isso e começo a fazer três, quatro, cinco, dez ações sucessivamente e eu acabo não completando nenhuma ou se eu completo, eu não acompanhei todo o processo que levou à ação ser completada, então eu não conheço o processo do começo ao fim. Por quê? Porque eu não participei das etapas, eu comecei e deixei de lado, comecei a fazer outra. (Líder individual) Eu precisava, a gente tinha como objetivo, eu tinha que mostrar para os BPs (consultores internos de RH) a forma que eles têm que trabalhar com a solicitante da vaga para convencê-lo teoricamente , por que isso na verdade não deveria ser um convencimento, deveria ser uma, uma, um valor da empresa, mas não era ainda, de como eu posso colocar uma pessoa, de incluir uma pessoa com deficiência na sua área e ela vai trabalhar como qualquer outra pessoa. (Primeira coordenadora da diversidade)

Nessa seção se destacaram as falas que não apresentaram componente emocional explícito, pois o mesmo evento pode receber duas conotações diferentes, como por exemplo, a aprendizagem cultural pode ser entendida como prazerosa ou como desgastante. Nas entrevistas se perguntou quais eram os ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho e algumas respostas trouxeram conotação emocional explícita, quando os respondentes evidenciaram desconforto pessoal ou ganhos emocionais por ter a diversidade, compreendidos nesta tese como efeitos da interação humana em ambiente de diversidade. Pelo entendimento de que focalizam uma parte distinta do contexto, será tratado como outra categoria, assunto da próxima seção.

3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Nesta categoria se apura como a diversidade impacta o trabalhador no entendimento de que essa percepção pode ser expressa em ambiente de trabalho, trazendo componentes emocionais que interferem no relacionamento em grupo e em relação ao trabalho e à organização, considerando-se, portanto, um fator de análise em gestão da diversidade.

3.1 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Inicia-se esta seção com a apresentação de efeitos pessoais de conviver com a diversidade, na leitura dos entrevistados, e que é demonstrado no **Quadro 75**, a seguir.

Quadro 75 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Efeitos pessoais positivos	
Tema	Frase
Ampliação de repertório cultural	Eu tive a oportunidade de crescer culturalmente , de trabalhar num ambiente hostil e aprender como se trabalha num ambiente hostil, como trabalhar com pessoas difíceis, trabalhar com os espanhóis não foi fácil (Líder individual) Então, quando ela falou aquilo me chocou, então, comecei a vestir, sentir que eu estava de fato vestindo aquele estereótipo, me fazendo fisicamente o que ela tinha relatado e que até então não concordava e aí eu comecei a ver e é meio chocante . Qualquer pessoa que se depara com uma realidade, dá um.... (P1, grupo Não líderes)
Valorização profissional	Agora sim, profissionalmente, você sente até, como posso dizer, até mais valorizado , como eles são carentes de infraestrutura, de não sei o que, você é tratado "obrigado por trazer o progresso ao nosso país, a gente vivia na m... e vocês estão trazendo a coisa boa para a gente". [...] É isso que a EFE tenta trazer para o pessoal: "você não faz só seu trabalho e tem que se dar bem no seu trabalho, a gente está aqui, no final das contas, entregando alguma coisa" (Não líder)
Aprendizagem com a diferença	Ser menos ansiosa , que a diversidade te mostra que você se depara com coisas e você, "como é que vou agora?", entendeu? Então, ser mais cautelosa, digamos assim. Quando você bate de frente, com alguma coisa que é diferente, probabilidade de você se dar mal é de, como diz o meu marido, 117%. Então, assim, eu acho que eu amadureci muito vendo as diferenças e o que eu podia aproveitar e aprender com elas, por que você acaba aprendendo por mais que você seja resistente, no fim você aprende . [...] você tem duas alternativas: ou você vai contra ou se tenta se adaptar. Eu acho que estou conseguindo, eu venho aprendendo que é melhor eu me adaptar, ver o lado do outro, enxergar de um outro ângulo, porque muitas vezes você tem aquilo formado na sua cabeça (P3, grupo líderes) E estava um planejador nosso e o cara, e uma noite (<i>em Angola</i>) eles saíram e foram a um barzinho e só negro no bar. E o cara do lado: "vocês não se tocaram que aqui não é lugar para vocês, que é só de negro?" [...] Acho que esse é o ponto positivo, o ponto da aprendizagem cultural, é... sei lá... você se torna muito mais flexível . (Não líder)
Efeitos pessoais negativos	
Choro	No final do dia, pus muito isso na balança. Não foi fácil, eu chorava praticamente todo o dia, eu não via a hora de, às vezes, chegar no hotel, não foi um processo muito... foi um processo doloroso, foi um processo doloroso (Líder individual) [...] mas eu fiquei muito impressionada, foi uma época que me incomodou muito, de eu chorar de raiva , tipo assim, não estou acreditando que isso está acontecendo. (P2, grupo Não líderes)
Dependência	[...] eu herdei. Eu tenho um menino, que tem uma experiência de trabalho maior que a minha, ele é formado há mais tempo, mas ele é mais júnior do que eu, então, muito dependente , uma relação de dependência. (P2, grupo líderes)
Desrespeito	[...] do tipo " Estão te disputando lá embaixo para ver quem vai te chamar para jantar ". (P2, grupo Não líderes) É muito legal você falar outras línguas, entender outros pontos de vista, mas de vez em quando você pode ser um pouco mais assertivo com o pessoal de fora, mas quando é com brasileiro ele vê isso mais como uma ofensa , por exemplo. Isso é um caso que acontece muito aqui. # (P3, grupo Não líder)
Insegurança	A gente teve que contratar uma empresa para fazer um estudo uns três meses quais eram os hotéis que a gente podia ficar, quais eram os restaurantes que a gente podia comer, qual era o lugar... por que é um país (referência à Angola) que acabou de sair de uma guerra civil faz 20 anos, então, você vê ainda tropa armada na rua, 70% das mulheres tem aids, você não pode deixar coisa de valor, você não pode deixar um dólar no hotel que vão te roubar, é fato. Então, é um negócio meio perigoso . (Não líder)
Raiva	Naquele momento, vinha a irrit...a ira vinha, a raiva (Líder individual) Não tive esse preparo psicológico antes, mas durante, para não extravasar com ele etc, e teve momento que não consegui, quando ele falou que tinha muita coisa errada, e dava a

	<p>impressão que a gente fazia tudo errado. E aí, eu fiquei ferrado e disse: "escuta, você acha que a gente está aqui para fazer o quê? Não admito que uma pessoa venha de fora apontando as coisas dessa maneira. Você precisa ver que está errado e que a gente está tentando, que fez isso, aquilo outro. Eu preciso que você reconheça esse esforço por que não é fácil convencer todo mundo blá blá ". (P1, grupo Não líderes)</p> <p>Então, o que eu fiquei com raiva dele no churrasco, era que ele estava tranquilo. Eu pensava "que alemão folgado, ficava xingando" e não, ele estava tranquilo [...] A gente guarda rancor. (<i>todos riem</i>). Brasileiro guarda rancor. (P3, grupo Não líderes)</p>
Sentir-se rejeitado	<p>Lehman Brothers quebrou em setembro, a Espanha já vinha enfrentando a crise desde maio de 2008. Então, eu peguei toda essa hostilidade, ou seja, eles não queriam estrangeiro lá tirando o posto de trabalho de um espanhol, principalmente de um catalão. (Líder individual)</p> <p>A hora que você escreve um texto, tem sempre alguém para reclamar que aquele texto não está dizendo aquilo mesmo, por que: "aqui na Argentina a gente fala tal coisa", então, eu sofro muito, porque é muito difícil, primeiro, porque eu estou aprendendo espanhol e passo para uma revisora que fala o espanhol da Espanha, que é diferente da Argentina e do Chile, então, eu sofro com essa diversidade o tempo todo, porque eu nunca (ênfatisa) vou conseguir fazer um texto perfeito para todas as unidades que eu trabalho. (P2, grupo líderes)</p>
Ter que se adaptar	<p>[...] de verdade, às vezes é mais fácil realmente você ter os iguais ao seu lado, para mim é mais fácil, é mais fácil eu ter todo mundo de comunicação, sabe que estou falando, olhou para mim já esta pensando na mesma coisa que eu, às vezes é difícil eu tangibilizar o engenheiro, eu tenho essa dificuldade, a mente deles funciona de outro jeito, então eu tenho que tentar entender um pouco como que eles funcionam, tentar por na linguagem deles aqui o que eu faço, é um exercício para mim, ao mesmo tempo estou aprendendo e tô fazendo essa troca, então a ideia veio um pouco disso (Coordenadora da diversidade)</p>
Ter que provar competência sempre	<p>Para mostrar, para ser respeitada e para chegar onde eu tive que chegar, você tem que fazer o dobro. Isso é fato. E até hoje. Então, num ambiente de trabalho predominantemente masculino, que é o mercado segurador, como você se mantém? Se mantém fazendo cursos, se atualizando, dando palestras constantemente. (Líder individual)</p> <p>É que eu desenvolvi uma forma de amenizar tudo aquilo, mas se eu deixasse me levar pelos ataques que eu sofria, eu não faria, eu paralisaria. E você achar que você não é competente, porque as pessoas querem, às vezes, mostrar para você que você está ali, sei lá por que, entendeu? (P2, grupo líderes) Ainda mais ser for "pegável" (<i>referência à mulher bonita</i>), tem que provar três vezes, entendeu? (<i>riem</i>) (P1, grupo Não líderes)</p> <p>É! Se você for gostosa, vai ter que provar três vezes que você está ali por mérito, não por conta que você está dormindo com o chefe. (P3, grupo Não líderes)</p> <p>Na questão justamente da competência, por que se receber promoção "é porque o chefe dela pode estar querendo pegar ela" [...] Não conhecem a minha história, entendeu? [...] Estou falando sério. Então, acaba que "putz, vou ter que me provar mais ainda" (P2, grupo Não líderes)</p> <p>Eu acho que acaba que você (por ser mulher) tendo que provar um pouco duas vezes (P2, grupo Não líderes)</p>

Devido a ser percebido como diferente, alguns desconfortos emocionais foram sentidos, como o desrespeito, a raiva, o choro e as rotulações de menos valia percebidas, e às vezes não explícitas, que, além do sofrimento pessoal, podem prejudicar a comunicação e a realização de atividades, na dimensão grupal, com repercussões na organização.

Trabalhar com a diversidade trouxe, conforme relato de alguns entrevistados, ganhos pessoais além do desenvolvimento profissional, como releituras de si e ampliação de visão sobre o trabalho e a convivência com pessoas.

Como último quadro desta categoria, se apresentam alguns aspectos de idiossincrasia que podem participar da dinâmica de interações grupais e que, devido sua importância, merece atenção na gestão da diversidade, principalmente na atuação do gestor de equipes, que será discutido na categoria posterior.

3.2 Idiossincrasia nas interações pessoais

Neste momento, se apresenta o **Quadro 76** com aspectos idiossincráticos apurados nas entrevistas desta empresa.

Quadro 76 Idiossincrasia nas interações pessoais

Idiossincrasia nas interações pessoais	
Tema	Frase
Passividade	<p>Eu posso falar de uma situação minha. Eu nunca pensei em ir no RH para falar. Agora você perguntando para a gente, eu nunca tinha pensado em ir ao RH, ou coisa para resolver, sei lá. E eu, no passado, tinha visto bastante o destaque das pessoas que tinham vindo da USP, dentro da empresa, etc; e às vezes eu só observava e algumas vezes eu comentei com algumas pessoas e que diziam que não tinha nada a ver, mas realmente tem um diferencial, porque eles devem ser bem mais colocados, sei lá, o desenvolvimento deles deve ser bem melhor [...] (P1, grupo Não líder)</p> <p>É, porque depende da pessoa. Por que tem uma situação que se pode chegar e conversar direto com uma pessoa e se ela não parar, você não precisa levar direto para o RH. (P3, grupo Não líder)</p>
Mobilização de recursos pessoais	<p>Eu acho que dependeria mais de mim, como dependeu no caso da minha diretora. Ela teve que mostrar a capacidade dela e ir em frente. Não acho que dependeu da EFE. As pessoas viram ela indo atrás e aí, Ok. Mas eu não vejo recursos da empresa não. (P1, grupo líderes)</p> <p>Obviamente extrair isso das pessoas não é fácil, também não depende só de mim, isso é uma coisa que eu aprendi, que antes eu achava que era culpa minha [...] Foram coisas que eu fui fazendo muito sozinha. Talvez poderia ter pedido mais ajuda, eu tenho sempre essa questão, eu tenho uma coaching minha, que é minha amiga. (P2, grupo líderes)</p>
Valores pessoais	<p>É exatamente a mesma coisa. O americano, eu aprendi muito isso quando eu ficava lá fazendo hora extra, vamos dizer assim. O meu horário lá era de 8h30 às 17h30 e se eu ficasse até 19h15 o meu <i>roommate</i>, ele praticamente me xingava "que você está trabalhando até agora?". E eu "por que eu tenho obrigações para fazer". E ele "eles te contrataram para trabalhar de 8h30 às 17h30, se eles querem que você trabalhe mais, eles têm que te pagar mais". E eu falava que essa não era a cultura do meu país. A gente é completamente diferente. (P2, grupo Não líder)</p>

Ao lidar com a diversidade, aspectos da personalidade são mobilizados, reconhecidos, contatados, o que pode demandar autocontrole e autoconhecimento, assim como imobilizar comportamentos do funcionário, e que, em um contato diário, tanto o gestor como pares podem perceber e agir, ou não.

Buscou-se nessa categoria demonstrar o papel da idiossincrasia nas interações pessoais em grupo como sinalizador de clima da diversidade e que, de certa forma, deve ser percebido pelo gestor para tomar decisões em contexto de diversidade.

Para destacar o entendimento de como a diversidade tem sua gestão nesta empresa, se apresenta a próxima categoria.

4 Gestão da Diversidade

Nessa categoria se busca trazer os dados referentes às ações desenvolvidas na organização na diversidade humana percebida. Assim, se traz um preâmbulo da gestão atual, por meio das falas da coordenadora atual de diversidade, passando depois para o suporte organizacional, as ações reativas e proativas frente à diversidade, a microgestão de RH, com a atuação do gestor e o sistema de voz que pode incluir a capacidade de escuta da organização, frente a esse fenômeno.

Gestão atual

A atual coordenadora iniciou suas atividades na EFE em 2007, ficando em Comunicação até 2009, e entre março de 2010 e outubro de 2011, dentro do RH, em Comunicação interna e Responsabilidade Social. Até sua entrada, cada RH cuidava da divisão Pessoas com Deficiência (PcD), mas ela começou a cuidar dessa divisão dentro de Responsabilidade Social por meio da solicitação do diretor de RH.

Sou a coordenadora de responsabilidade social da EFE, eu sou de formação de Relações Públicas, então é a primeira vez que eu trabalho nessa área, dentro de recursos humanos, como é aqui na EFE, a área fica dentro de recursos humanos, eu posso falar um pouco sobre diversidade pelo tipo de trabalho que eu já fiz antes de chegar aqui [...] Aí, passou para mim, e aí na mesma situação que a Ida (nome fictício para a primeira coordenadora), sempre trabalhei em Comunicação, nunca tinha trabalhado em RH, vamos entender o que é isso. E quando isso chegou para mim, eu fui entender um pouco dos números, saber mais da lei, saber como aplica, não aplica. (Coordenadora da Diversidade)

Como primeira ação nessa divisão de PcD, a atual coordenadora de diversidade, reuniu as informações para checar se a empresa estava *compliance* com a legislação e, por não conhecer o tema, busca capacitação

[...] como é um assunto novo, [...] eu sei o mínimo para conseguir fazer o meu trabalho, mas a cada pessoa que eu conheço, a cada empresa nova que eu converso, eu vou aprendendo alguma coisa, então eu preciso dessa formação também, dessa experiência,

desse contato de entender mais, de conhecer outras empresas de saber o que eles estão fazendo, eu tenho essa necessidade, e eu não tenho nenhuma pessoa comigo, então você imagina o gestor que tem que lidar com isso. (Coordenadora da diversidade)

O diretor de RH aprovou o projeto de diversidade com três coletivos: mulher, raça e pessoa com deficiência. Como esse último público já tem um histórico de ações desenvolvido, a atual coordenadora está pesquisando sobre o gênero feminino agora.

Mulher, raça e pessoa com deficiência. O pessoa com deficiência está muito avançado, por que já está todo esse histórico da Ida (primeira coordenadora), e mulheres, estou começando agora e não dá vontade de parar, estou começando a levantar os números, desenhar o perfil, quem são, o que fazem. (Coordenadora da diversidade)

O desenho inicial desse projeto migrou de foco na deficiência para o conceito de diversidade

Então, a ideia é que se pense no ambiente diverso dentro da empresa, que os gestores, não só os gestores, mas os colegas de trabalho, entenda a importância de ter a diversidade dentro da companhia. E aí, por quê? Por que eu comecei a achar que a pessoa com deficiência estava muito focado assim, eu comecei a perceber algumas dificuldades das pessoas com isso, começou a ficar assim: "ai meu Deus, como eu lido com isso?", "ai meu Deus mas o que eu faço com isso". Nossa, mas a gente está falando de ambiente diverso, diverso em si. Aí eu comecei a perceber que a diversidade não era tão, tão trabalhada assim nesse contexto e que eu achava que se a gente falasse num contexto de diversidade seria mais simples, porque talvez as pessoas comessem a olhar por que é diferente, não para a deficiência da pessoa. Então, da importância da diferença, a gente tem muito estrangeiro, por exemplo, esse grupo da Índia que está na Lapa, que é a unidade fabril. (Coordenadora da diversidade)

A coordenadora da diversidade entende que sua função é de trabalhar com o tema corporativamente, e destacou a demanda de gestores que gostariam de ter mais responsabilidade pela gestão de pessoas

[...] quem é de RH foi me trazendo, o gestor queria ter mais contato com a própria vida do funcionário dele, ele queria ser quem administra tudo, que administra o *budget* que ele tem, por aquela pessoa, e isso não era feito pelo gestor, era feito por mim [...] porque eu vejo a minha função como responsabilidade social, alguém que ajuda a promover o tema, alguém que ajude a trabalhar as dificuldades de gestão no sentido das resistências. (Coordenadora da diversidade)

Feito esse preâmbulo como uma configuração inicial da atual gestão da diversidade, mostra-se no **Quadro 77**, a seguir, a mobilização da organização nesse tema, entendido como suporte organizacional para a gestão da diversidade.

4.1 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Para observar o que foi classificado como suporte organizacional, apresenta-se **Quadro 77**, a seguir:

Quadro 77 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Suporte organizacional para a gestão da diversidade	
Tema	Frase
Área alocada para a diversidade	O Recursos Humanos (Coordenadora da diversidade)
Código de ética	<p>Primeiro, a gente tem um código de ética que realmente coíbe isso e que dá um canal para a pessoa reportar o que aconteceu. Então, uma pessoa que se sente realmente coibida e que não tem o discernimento de perceber: "olha, realmente ele falou aquilo num momento muito mal, infeliz, não era o dia da pessoa, ele realmente não é desse jeito". Quer dizer, quando ele não tem esse discernimento e reporta, o nosso código de ética já prevê situações (Líder)</p> <p>Se fosse aqui, poderia ser o RH, poderia ser um canal. Não existe hoje, até onde eu sei, um canal específico para esse tipo de reclamação do funcionário [...] Para você denunciar algum caso desses dentro de recursos humanos, o que eu sei é que a gente tem ética, mas que é um pouco mais voltado para ética mesmo, alguma questão mais relacionada a negócios, comportamentos éticos dos negócios, mas orientado para as pessoas, não tenho informação de um canal específico para esse nível de, pode ser desconhecimento meu tá Victor (pesquisador), porque eu estou nova na área, nunca precisei usar nenhum canal desses, ainda bem, então também nunca me fez procurar o canal desses, mas você agora até me deu uma ideia que eu vou atrás agora saber disso, porque talvez tenha e eu que sou ignorante neste tema eu não sei mesmo, desconheço (Coordenadora da diversidade)</p>
Formalismo do RH como dificuldade em gestão de pessoas	Mas, assim, estava discutindo às vezes a política de benefícios da organização, até o sistema de remuneração da organização ela tem que se adaptar a isso. Eu não posso incentivar um <i>baby boomer</i> da mesma maneira que eu tenho que incentivar uma geração Y e a gente pasteuriza muito. [...] Então, assim, eu acho que ainda as organizações, e a EFE não é diferente, está presa aos sistemas muito redondinhos. (Alta Liderança)
Funções de RH - Carreira, promoção e avaliação	Eu diria que é um ponto positivo de diversidade, porque se acaba com aquela imagem "só quem vem de fora que é melhor", então, vamos buscar quem está interno também. (Líder)
Função de RH - Recrutamento e Seleção	O recrutamento de uma pessoa com deficiência, por exemplo, vamos falar só disso, é diferenciado também, porque quando você recebe uma pessoa, por exemplo, um cadeirante ou uma pessoa que tenha algum outro tipo de dificuldade, um cego, você tem que entender o nível de autonomia dele, para você entender em que função ele pode realmente ficar [...] (Coordenadora da diversidade)
Função de RH - Treinamento e Desenvolvimento	<p>"ah eu sou surdo, mas eu fui alfabetizado em português ou não, eu só sou na linguagem de libras", [...] então, para esta pessoa ficar, vamos ter que dar um curso especial de português para surdos, tem que entender algumas, tem que ter algumas perguntas essas que quando a pessoa não tem deficiência você não pergunta. (Coordenadora da diversidade)</p> <p>[...] porque nem sempre elas (<i>PcDs</i>) vem com formação superior, então às vezes ela está com nível de escolaridade muito básico, então aí você vai ter que investir mais na capacitação dela, esse é o outro lado, tudo tem os dois lados da moeda, então você abre para um grupo diverso, mas ao mesmo tempo você sabe que vai lhe custar mais no sentido de, vai ter que investir em mais capacitação do que às vezes uma pessoa que vem com outro histórico não vai te demandar. (Coordenadora da diversidade)</p>

Como o executivo da Alta Liderança afirmou, essa área pode ser mais criativa nesse contexto da diversidade e, apesar de momento da coleta de dados para esta tese, o programa de diversidade desta empresa estava em idealização, um suporte pode ser atribuído para a gestão

da diversidade, como a mobilização de RH para capacitar e alocar as pessoas com deficiência em funções mais adequadas, assim como o esforço de valorizar o recrutamento interno, além do código de ética que explicita a política de respeito à diversidade e intolerância contra o preconceito e a discriminação, oferecendo um canal de contato do funcionário.

4.2 Ações organizacionais na diversidade

No próximo **Quadro 78**, se apresenta os dados de pesquisa referentes às ações organizacionais na diversidade, diferenciando aquelas reativas à diversidade, ou seja, na percepção desse fenômeno, e outras promotoras, que apostam na diversidade como um ganho para a organização.

Quadro 78 Ações organizacionais na diversidade

Ações organizacionais frente à diversidade	
Tema	Frase
Adaptações arquitetônicas	O que tem assim às vezes pensando em pessoas com deficiência é questão mesmo da acessibilidade dos prédios, a gente tem algumas plantas [...] então tem que se pensar o que se faz dentro desse contexto por que esse cenário [...] Tem a particularidade de também nem todas estão no mesmo estágio da diversidade, então você pega algumas unidades com muitos mais homens e mulheres, assim mais equilibrados, porque eu consigo distribuir pelo grupo, pela análise que eu estou fazendo, tem o grupo, mas tem por unidade, então você vê que algumas têm mais, outras têm menos, tem mais pessoas com deficiência em uma que na outra (Coordenadora da diversidade)
Expectativa de desempenho	[...] nós estamos falando de um grupo de pessoas que vai ter alguma limitação física que exige alguma adaptação no prédio, por exemplo, que às vezes ela vai ter alguma limitação intelectual, por exemplo, que exige você ter um tipo de avaliação diferenciada para os resultados dela, tem que ser avaliados considerando algumas outras coisas que não funcionasse a deficiência você não, você pode padronizar, você não padroniza esse grupo, eu entendo que esse grupo não é um grupo que você tem padrão [...] então você tem que olhar de uma forma mais particular para cada um. (Coordenadora da Diversidade)
Mapa de diversidade	Gênero é uma questão que a EFE trata mundialmente, então a pessoa que cuida do assunto nos mandou uma informação que queria saber do Brasil alguma coisa, queria saber algumas coisas, então eu estou levantando as informações que ele pediu em relação a gênero porque ele está montando para o grupo, o perfil de equidade de gênero , enfim é o trabalho dele lá (Coordenadora da diversidade)
Ações organizacionais para a diversidade	
Ampliar a multiculturalidade	Então, o que a gente tem estimulado muito é um pouco a diversidade nacional nisso, ou seja, colocar pessoas de outros continentes, como sulamericano, por exemplo, em posições de maior destaque a nível global da EFE . Então, tem iniciativas que, aqui, por exemplo, no Brasil, ontem estava discutindo a busca de um profissional para assumir a posição global em Barcelona. Então começar a quebrar um pouco essa questão de só europeu, ou só francês, etc. E eu sinto que há uma abertura muito grande para isso, discutindo com meu chefe no sentido de que está muito sensível essa questão da multiculturalidade, [...] para ter uma, assim, uma força gerencial um pouco mais multicultural. (Alta Liderança)
Mudar o mapa mental	Assim, a primeira coisa: a gente não pode ficar muito desvinculado das diretrizes, das políticas que vêm da França. Acho mais é tentar influenciar essas políticas para que elas sejam globais , então, mudar essa posição de "não discriminamos" para uma ação "nós favorecemos eliminação (sic) da diversidade, nós acolhemos todos etc" e aqui estão as evidências. (Alta Liderança)

Quebrar a resistência dos gestores	Então, um tema que venho trabalhando muito aqui, no sentido de, inclusive de palestras com gestores, acabar um pouco com esses paradigmas que há pessoas normais e pessoas não normais, que isso não existe e que a gente tem que ter a capacidade e a inteligência de extrair o melhor para a organização e facilitar a inserção dessas pessoas no mundo do trabalho e até da sociedade e a questão do gênero. (Alta Liderança) Vamos tentar intensificar, pensar o contexto da diversidade, levar os gestores a refletir um pouco sobre o que é diversidade (Coordenadora da diversidade) Então, primeiro ter um trabalho que a gente está fazendo aqui, a Leslie (nome fictício para a coordenadora da Diversidade) está fazendo muito, nessa questão de mudar esse paradigma, de que uma pessoa com algum tipo de dificuldade não é uma pessoa que vá contribuir tão ou mais até do que esses ditos como normais. Então, primeira resistência é a resistência do gestor. (Alta Liderança)
Preparação para viagens	A gente tem isso dentro do nosso projeto, antes de viajar, a gente faz uma reunião, tem todo um pacote de comunicação. Como se deve portar, aonde vai, os lugares que são perigosos (P3, grupo Não líderes)
Idealizações para ações futuras	
Assimilar o tema da diversidade	Como o grupo de recursos humanos vê o assunto? Então é pensar mesmo numa oficina, num workshop, numa palestra, então o que é a diversidade, como a gente tem visto isso, porque o que eu percebi nessa minha andança de levantar pesquisa, em levantar dados de processo, saber como é que o RH funciona, porque é novo e eu não sabia como era o RH, como funciona a seleção, o recrutamento, retenção, eu tive que ir atrás disso, tive que me inteirar. (Coordenadora da diversidade)
Criação de grupos de gestores	É promover uma atividade com os gestores, que consiga ter pelo menos um grupo de gestores, que a gente consiga ter pelo menos uma reunião daqui dois anos sei lá, que a gente tem um grupo, que o grupo de alta direção tenha conseguido ser sensibilizado com esse assunto de alguma maneira, uma palestra, um workshop, alguma atividade para eles [...] tem que pensar em várias coisas, não é uma situação tão simples de lidar, tem várias questões aí o meio do caminho, mas eu estou otimista (Coordenadora da diversidade)
Futuro mapeamento de diversidades	[...] que a gente for trabalhar, esses três grupos, primeiro porque a gente vai ter que ter uma fase grande de levantamento de perfil mês da companhia, entender, saber dessas pessoas que estão hoje mesmo, desses grupos, dessas mulheres de hoje, dessas pessoas com deficiência de hoje, desses grupos de negros, desses grupos de pessoas de outros países que estão aqui também, a gente tem que entender hoje como isso funciona, isso não é muito simples de conseguir e saber[...] mas vai ter que ter uma parte de eu conseguir chegar a essas pessoas, conversar e entender melhor e mais a parte de campo (Coordenadora da diversidade) Eu ainda estou pensando, e agora que eu tenho um perfil bem genérico de todo mundo, perceber quem, que assunto, por exemplo, [...] se eu perceber na parte de manufatura [...] tentar pensar se não pode ter um trabalho para esse grupo (mulheres) [...] Então, entender um pouco esse universo para tentar saber como então levar às outras áreas (Coordenadora da diversidade)
Reconhecimento dos empregados sobre as ações organizacionais na diversidade	
Abertura à diferença	De tolerância para muita coisa, me chamou a atenção, me lembro quando eu vim aqui, a quantidade de pessoas que demonstravam tatuagens no corpo e eu "decide, faço tatuagem ou não faço tatuagem, por que você não vai conseguir trabalhar" e aqui tinha tatuagem, tinha secretária negra, tinha a questão do homossexualismo, tinha a mulher presidente que era a mulher mais poderosa do mundo, tinha uma série de coisas que já traz um nível de aceitação muito grande, né? Para mim, eu não consigo ver muito além disso porque sei que outras empresas são bem mais fechadas. (P1, grupo Não líderes)
Adequação de espaço	Acho que uns sete anos atrás, quando não tinha essa unidade do escritório central, acho que não tinha tanto acesso para pessoas com deficiência e hoje, é assim, eu acho que toda a estrutura da EFE já é para pessoas portadoras de deficiência: elevador, banheiro. Então, acho que a EFE evoluiu muito nesse sentido. (P3, grupo Não líderes)
Aposta e apoio da empresa	Pelo menos a que eu vi aqui na empresa, a primeira vez na vida que eu vi uma recepcionista negra. Eu sempre falo porque eu nunca tinha visto isso. E eu já tinha estudado que algumas empresas que isso não tem, porque tem pessoas preconceituosas e quando comecei a trabalhar na minha unidade, no primeiro dia, me chamou muito a atenção isso, por que para mim era um passo muito diferente do que eu tinha visto nas outras empresas. (P2, grupo Não líderes)
Aumento de	Na unidade que eu trabalho tem tido uma ascensão muito grande das gestoras, de gestoras

mulheres em liderança	mesmo. Logo que eu entrei, não tinha nem uma, eu não conhecia nenhuma gestora mulher, por exemplo, na unidade que eu comecei. (P1, grupo Não líderes)
Preparo para a expatriação	[...] teve que contratar uma empresa para fazer um estudo uns três meses quais eram os hotéis que a gente podia ficar, quais eram os restaurantes que a gente podia comer, qual era o lugar... por que é um país que acabou de sair de uma guerra civil faz 20 anos...(Não líder)
Presença de trabalhadores com deficiência	Para mim foi uma coisa que me chamou muito a atenção quando mudei, comecei a trabalhar aqui, a quantidade de deficiente físico que tem na EFE trabalhando, tem vários, aqui no escritório central também. Aqui foi uma coisa que me chamou muito a atenção foram os vários deficientes físicos que trabalham na empresa. Aqui você vê que, realmente, que está engajado para poder realmente poder fazer, não só a questão do cumprimento legal, mas acho a função social que a EFE também exerce, bastante pesado, em vários segmentos e foi uma coisa que me impressionou bastante, pois era uma coisa que eu via bastante nos Estados Unidos. (P2, grupo Não líderes)
Desconhecimento de ações organizacionais	
Comunicação sobre programas	Tem esse programa? (<i>refere-se a um programa de apoio psicológico</i>) Nunca ouvi [...] Gente, é um CVV? (<i>pausa e todos riem alto</i>) Eu preciso saber esse telefone (<i>riem</i>). (P1, grupo Não líderes) Que recursos a EFE oferece? Eu não consigo te responder. (P3, grupo líderes) Isso (<i>sobre programa de mentoring</i>) é novo ou sempre foi assim? (P2, grupo Não líderes)
Integração parcial	Tem um cliente lá do Nordeste que além de ser idoso, ele é obeso, ele tem dificuldade de locomoção e a gente só identificou esse problema, bastante problema, no dia de um simulado de emergência, que a gente não tinha se preparado para evacuar a área que estava com ele. Para mim, ainda não existe essa integração total. (P1, grupo Não líderes)

Como ações frente à diversidade, além do *compliance*, alocação de pessoas cotistas e conversa com os gestores sobre a contratação, a coordenadora da diversidade entende que é preciso particularizar cada situação que um novo profissional alocado na lei de cotas demanda, assim, se necessário, a compra de um software, curso de libras etc.

São três os públicos da categoria primária (gênero, raça e PcD) que receberão atenção inicial, por serem de mais fácil atuação nesse momento, na compreensão da coordenadora. Mesmo que não efetivadas, algumas ações idealizadas foram mostradas nesta tese para evidenciar a base em que se constrói a gestão da diversidade na empresa deste caso. Assim, o mapeamento de diversidades pode apresentar um panorama por unidades e setores e, numa perspectiva sociológica, a distribuição e a demanda de ações por grupos, coletivos e categorias.

Apesar de dito por um não líder, a preparação de viagens para o empregado que vai trabalhar fora do país pode ser entendida como uma ação para a diversidade, podendo sinalizar que o tema da diversidade demande realmente uma concepção socializada, e não só no RH, para evitar que esforços organizacionais não sejam creditados e contemplados como gestão da diversidade. Somam-se outros exemplos coletados, como o programa de apoio psicológico e o de avaliação de desempenho que atuam no contexto da diversidade e estão ancorados em RH.

Mesmo que coordenadora da diversidade tenha sinalizado que a gestão da diversidade é incipiente na organização, estando em um estágio inicial na concepção de um programa, vários atores organizacionais reconheceram o esforço da organização como atenção à diversidade.

Mudar a mentalidade para a diversidade parece ser a linha mestre de algumas ações organizacionais, como quebrar resistência de gestores e ampliar a multiculturalidade em postos-chave globais, porém, com um olhar particularizado sobre o desempenho, em respeito às diferenças.

Na pressuposição de que a atenção particularizada ao desempenho é mais facilmente obtida na dimensão de grupos, toma-se agora os dados coletados e entendidos como campo da microgestão de RH, exposto na próxima seção.

4.3 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz

Nessa categoria se destacam as atuações das gerências intermediárias na gestão de pessoas e grupos, relevando também a voz, o silêncio e a capacidade de escuta.

4.3.1 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

Sendo de especial interesse para esta tese, o campo da gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz, será apresentado em dois quadros na sequência, iniciando-se com a atenção de gestores frente ao tema, como mostra o **Quadro 79**, adiante.

Quadro 79 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

O gestor direto	
Tema	Frase
Ator organizacional mais demandado	<p>Eu acho que o <i>middle management</i>, que é o pessoal que está mais perto da linha. Eu acho que o nível de mando superior da pirâmide tem isso muito claro, que é preciso, não só por uma questão de discurso politicamente correto, mas acho que enxergam os benefícios para a organização. Acho que o maior nível de resistência vai estar no meio da pirâmide. (Alta Liderança)</p> <p>Porque a gestão das pessoas é do gestor, eu não sou a gestora dessas pessoas, da carreira, nem nada disso. Sim, eu sou a pessoa que vou pensar com o grupo de RH como reter essas pessoas, como está o nível de retenção, porque eu sou a pessoa que olha para esses dados, sou mais de análise e de propor ações para mudança de comportamento ou para facilitar os caminhos em relação ao assunto, do que a gestão das pessoas, em si a gestão das pessoas tem o competente é o gestor, que já cuida da equipe dele. (Coordenadora da diversidade)</p>

Habilidades	Como esse gestor e essa equipe lida com esse, com essa, tem que ter mais flexibilidade (Coordenadora da diversidade)
Ações gerenciais na diversidade	
Adaptação aos procedimentos	Não foi muito de relacionamento. Foi uma questão de gestão mesmo, de integração do grupo, essa foi a diferença, para fazer todo mundo falar a mesma língua. Então, se o processo que esse senhor tinha era o mais correto ou não, a gente, foi difícil para mim entender que o grupo tinha que se adaptar àquele processo, porque a gente não ia conseguir fazer com que ele se adaptasse ao novo processo. Então, para mim a princípio foi homogeneizar esse grupo e "olha, todo mundo fala a mesma língua, a gente está seguindo esse caminho e esse é o correto". Acho que teve algumas vitórias, de a gente também conseguir colocar um pouco daquilo que era novo para esse senhor que sempre fez daquele jeito, mas muito mais a gente se adaptou à rotina dele e aí fazer com que todo mundo se adapte não é tão fácil, porque, de novo, a gente está numa empresa que tem seus procedimentos. (P2, grupo líderes)
Compartilhamento dos conhecimentos	Na minha equipe, eu tenho desde pessoas muito seniores, quero dizer, tenho uma pessoa que é muito, muito, muito, muito conhecedora, e eu vou até o que acabou de ser contratado, que está estudando e está aprendendo. Então, já começa por aí. E todos interagem, ou seja, como a gente faz? Eu que sou a líder da área, eu sento com o que está começando para ensinar. O que está aprendendo, que tem a expertise, por exemplo, em informática, que domina tudo, ele senta com o que tem menos expertise para fazer o trabalho junto, ou seja, de forma que ninguém aqui, eu procuro fazer isso, ninguém se sinta assim, desprestigiado. (Líder individual)
Integração das idiossincrasias	Então, quando eu comecei, faz três anos que eu estou na gestão dessa área, para mim foi complicado, porque foi difícil gerenciar essa diversidade toda. Entender que esse senhor que já está se aposentando, sempre fez daquela forma, ele não vai fazer, ele não vai seguir processo, ele não vai mudar, para mim era complicado. Eu estou chegando, eu quero colocar esse processo e ele não fazia. Foi um desafio, da mesma forma que foi um desafio uma pessoa extremamente dependente de mim, porque eu nunca fui dependente de ninguém, também lidar com essa dependência para mim foi um desafio. Hoje, a gente está super integrada, acho que foi uma das vitórias da área, porque era uma área que apanhava muito, porque a gente é uma área de interface, entre vendas e execução. (P2, grupo líderes) Hoje eu tenho essas pessoas que eu trato diariamente, que me ajudam nos lugares, mesmo aqui no Brasil e que é uma luta de relacionamento todos os dias, porque aquilo que te falei: pessoas mais velhas, são pessoas que fazem outra coisa, que não entendem o que você faz, etc e tal. Com [...] eu tenho uma pessoa que ele é deficiente, [...] ele faz parte, ele atende a área inteira, só que ele fica abaixo da minha gestão, e eu tenho também ajudá-lo a gerenciar necessidade de todo mundo tantantan (<i>onomatopeia para etc</i>) e quem sofre as broncas sou eu, não posso passar para ele, não posso passar para os outros, tenho que meio que.. (P3, grupo líderes)
Rodizar entre pessoas de unidades diferentes	Eu tento aprovar cada trabalho que eu faço, que eu solto um <i>newsletter</i> semanal, então, cada edição eu peço para uma pessoa em determinado país, aprovar, e eu converso com as outras: "olha, entenda que foi aprovado pela pessoa lá na Argentina". Então, assim "próximo mês será o seu, a próxima semana será o seu". (P3, grupo líderes)
Ações gerenciais frente ao preconceito e discriminação	
Conversa para orientação	Não é que eu seja radical, mas eu realmente não hesito em chamar a atenção. Aconteceu uma, aconteceu duas, na terceira não tem mais vez. Porque eu não posso permitir que num ambiente jovem, num ambiente de trabalho, que está todo mundo aprendendo, inclusive eu, todo dia eu estou aprendendo uma coisa diferente, [...] é imperativo que você não escute coisas que você costumava escutar há 15, 20 anos atrás, não pode. Então, realmente, você tem que colocar a pessoa no prumo. "Olha, isso que você falou realmente não está legal, não é assim" (Líder individual)

O gestor intermediário foi citado como o ator mais demanda no contexto organizacional da diversidade e que necessita da flexibilidade como um componente de sua competência gerencial para a diversidade.

As ações gerenciais, segundo os dados das entrevistas desta empresa, podem ser classificadas como dirigidas aos processos, no exemplo do rodízio de aprovação de newsletter ou de adaptação de procedimentos para integrar as pessoas; às pessoas, como nos casos da interação pessoal para compartilhamento de informação ou lidar com as idiossincrasias dos participantes do grupo. Quando relacionadas ao preconceito, a citação de um líder foi de conversar com os envolvidos, tema que será amplamente discutido na próxima seção.

4.3.2 Microgestão de RH: sistema de voz

Feita a exposição da gestão de pessoas e equipes como o primeiro subsistema da microgestão de RH, apresenta-se o **Quadro 80** sobre o sistema de voz, compreendido nesta tese também como de fundamental importância em gestão da diversidade, ainda mais se considerada a capacidade de escuta como participante desses processos.

Quadro 80 Microgestão de RH: o sistema de voz

Abertura organizacional à voz	
Tema	Frase
Abertura à comunicação	Na França, por exemplo, que não é uma característica da EFE, que isso é geral nas organizações, é o pessoal mais formal, mais hierárquico. Lá eu aprendi que eu não podia chegar a qualquer hora do meu chefe, do meu colega "oh, vamos ver tal coisa", então, tem um pré-requisito que é marcar uma agenda, marcar uma reunião, dizer qual é o tema, o formalismo era muito forte, mas não por uma questão de discriminação, ou de níveis, ou de não sei o que, mas em questão, em função dessa forma. A gente é mais informal, qualquer hora entra um, vem, interrompe, acho que a gente às vezes tem muitas dificuldades de dizer não, lá não é assim. (Alta Liderança) (sobre o canal de comunicação) Eu diria até que é uma função psicológica. O funcionário, e eu não estou falando só subordinado, eu também, que sou subordinada a outros, se eu sentir qualquer coisa dentro da EFE, eu tenho com quem falar. Eu sei que eu posso reclamar e que vão tomar algum tipo de medida. Ou mesmo que não tomem nenhum tipo de medida, pelo menos vai ter alguém para me ouvir. Então, isso traz um alívio. Agora, você imagina uma empresa que não tem absolutamente nenhum tipo de canal e que você tem que engolir aquilo? (Líder individual) Eu participo de muito café da manhã, com diretor, presidente, etc, e ali você tem várias pessoas, de várias unidades (P3, grupo líderes)
Voz para a gestão	
Autoridade	Que existe, existe, mas vai depender também de quem está do outro lado e o jeito que você se fecha. Quando você é humilde e fala "estou aqui aprendendo com você", é diferente. Diferente da França, a França não abaixa, ela manda. Eu já com eles é outra relação. (P3, grupo líderes)
Desconhecimento sobre canal de comunicação	Isso para mim é uma novidade, tinha que por na extranet (<i>internet corporativa</i>) isso, né? (P1, grupo Não líderes)
Entendimento de motivos	E às vezes você vai conversar não é por que a pessoa, ou tenha alguma coisa, ou que precisa sempre ir ao médico, qualquer coisa desse tipo, às vezes precisa ter consultas frequentes, não, não é por isso. É por que, às vezes, a pessoa não quer ir trabalhar e não vai (Coordenadora da diversidade)
Interface de comunicação	(sobre quem poderia ser um canal de comunicação com o RH) BP <i>business partner</i> . (Coordenadora da Diversidade)
Gestão	Eu sempre troquei muito, principalmente com a minha gestão e com meus parceiros.

participativa	Eu sempre coloquei na mesa qual era minha dificuldade e pedia ajuda, vamos dizer: "pessoal, o que eu faço agora?" E eu sempre tive a volta. (P2, grupo líderes)
Layout para comunicação	Se você observar o <i>layout</i> da EFE ninguém tem sala, o máximo que existe é isso aqui, ó. É essa baia, a não ser presidência, mas o máximo que existe é esta baia e todo mundo de frente para os seus funcionários, então, eu não hesito. Se eu preciso de alguma coisa, eu saio daqui e vou para lá. Eu não sou de gritar "ó, fulano, vem aqui". (Líder individual)
Network e referência	Já trabalhou com a Maria? Já. Conta um pouco dela aí, cara, tal. É essa a referência. Aí se esse cara que foi ligado ao A, ele fala que o cara é menos 1 [...] . Esse cara diz: "putz, não quero". Como teve vários caras que já chegaram pra mim e disseram: "Juarez, vou ter que pegar um financeiro de Taubaté, ah tem um fulano aqui, o que você acha? Dá uma dica aí, você que é o financeiro lá, já trabalhei contigo..." "O fulano eu não conheço, esse aqui eu já acompanhei, tal, vai com esse aqui que não tem erro". Aí no segundo mês diz: "meu, você é um filho da p..., você me deu o lixo do lixo". P... meu, todo mundo adorava o cara. E é o contrário. Eu falo dos outros, mas a gente pré-julga também. (Não líder)
Orientação na carreira	Eu acho que o Ciclo de Gestão de Pessoas (P3 concorda), que é um momento que você, que é um processo de RH, que é um momento que você para e tudo é colocado, tanto você com seu chefe, seu subordinado com você, ali é o momento que você identifica e o RH te dá essa ferramenta e está ali para te ajudar [...]É, você define quais as características principais do funcionário e monta-se um plano de desenvolvimento, então, seja de treinamentos, seja próprio <i>coaching</i> está no plano de desenvolvimento. Aí, semestralmente a gente faz uma avaliação, uma reavaliação, então é uma reunião de feedback [...] (P3, grupo líderes)
Voz como ação para a diversidade	
Atenção	Eu tenho essa pessoa que ele tem uma deficiência bem pequena, é auditiva, mas ele desenvolveu uma forma, ele fala ao telefone e nem parece que ele é deficiente e eu falo para ele "Hugo, você está tudo bem, você precisa de algum recurso a mais?". (P2, grupo líderes)
Melhor clima de trabalho	Primeiro, porque você estabelece um ambiente, uma atmosfera, e eu acredito muito em energia positiva, eu acredito. Então, se você tem a diversidade, tem um ambiente aberto em que todo mundo pode se comunicar, você não tem a pressão, a pressão vem por você querer executar o trabalho, você tende, naturalmente, a se estabelecer nessa empresa e ficar muito mais tempo nessa empresa, ou seja, os funcionários ficam, não vou falar cativos, mas os funcionários tendem a ter uma relação de afetividade com a empresa e que faz com que eles não mudem tanto, por causa desse ambiente. (Líder)
Voz que dificulta a gestão de pessoas	
Calúnia	Até hoje a gente não sabe direito e ela foi denunciar ele por assédio sexual. E a mulher dele trabalhava no mesmo lugar, almoçava junto, fazia as coisas e estavam sempre os dois juntos lá e ela (a suposta assediada) foi denunciar que ia fazer reunião e ele fazia várias caras e bocas para ela, e que dava várias investidas, e ela dava detalhes e a gente que conhecia ele, não conseguia acreditar que ele faria isso [...] até que ela acabou sendo demitida, devido algumas averiguações que tinham de e-mail, etc etc etc, [...] talvez, não sei, para tentar prejudicar a imagem dele na empresa. (P1, grupo Não líderes)
Voz rádio corredor	
Diversidade regional	"Pô, o pessoal de São Paulo, lá é diferente. O pessoal lá ganha mais". (Não líder) "Ah, você trabalha em Taubaté", "sua cadeira é mais bonitinha", "seu telefone tem bina", "a gente trabalha numa fábrica". "Não, peraí, lá é escritório, lá fica o presidente, é totalmente diferente". Então, eu vejo que tem um pouco de ciúmes assim, pelo menos lá de Taubaté a São Paulo. Acho que sofre mais o preconceito entre unidades o Brasil do que França-Brasil aqui. (P2, grupo Não líderes)
Identidade organizacional	Tinha uma gerente de RH que todo mundo falava: "se você conseguir dobrar ela.." (P3, grupo Não líderes)
Indicação de competências	Se eu tenho dentro de casa alguém que tem motivação, que tem um bom respaldo, que tem um feedback positivo, não só de seu superior, mas pelos corredores as pessoas falam bem, a EFE incentiva. (Líder individual) "Alfredo, o Juarez é assim, assim. E quando você for trabalhar com o Juarez, o cara é assim, assim. O cara é um mega engenheiro, ele vai te entregar tudo, mas não toca no assunto assim, porque o cara falha". (Não líder)

Orientação Sexual	E eu acho que a questão da preferência sexual, também. O homossexual, seja masculino ou feminino, você percebe nas entrelinhas, nos corredores, aqueles olhares "hum...fulano", "fulana está saindo com fulana, não sei o que, etc". (Alta Liderança)
Postura em ambiente de trabalho	Eu já escutei vários zunzunzuns assim (<i>sobre uma auditora russa</i>), mas não chega para mim não pelos homens, mas pelas outras mulheres que chegam, que eu fiquei impressionada. "Você está brincando?" (P2, grupo Não líderes) Acho que nós estamos num meio tão masculinizado que a gente não tem esse nhen-nhen-nhen de mulher. Mas, é aí que eu falo, que eu fiquei sabendo de algumas coisas, foram através delas "oh, estão falando isso, e isso aqui. O pessoal lá de baixo está com essa discussão...". (P2, grupo Não líderes)
Reconhecimento de competências	Na questão justamente da competência, por que se receber promoção "é porque o chefe dela pode estar querendo pegar ela" (P2, grupo Não líderes)
Relacionamentos afetivos na empresa	Chegou a separar da mulher e eu nunca tive nada. No começo chegou no ouvido de algumas pessoas que eu estava tendo um caso com ele. Nunca tinha feito nada. Nada. Mas é pela coisa que as pessoas vêm, entendeu? Aí já começa aquele achômetro começa a rodar e o pessoal começa a fantasiar coisas horrorosas. (P2, grupo Não líderes)
Troca de experiências	Tem muito desligamento porque a pessoa não aparece no trabalho, eu não sei como é esse índice, mas no nosso grupo de pessoas com deficiências eu já recebi algumas vezes esses comentários (Coordenadora da diversidade)
Silêncio na organização	
Idiossincrasia	Eu acho que, eu tenho muita liberdade com meu chefe, apesar de certas coisas é melhor você deixar quieto tentar ser resolvido de outra forma, mas aí é uma questão muito mais pessoal (P1, grupo Não líder)
Receio pela resistência	Porque ele (<i>Business Partner</i>) tinha dificuldade ou receio de que a área cliente falasse não. (Coordenadora da diversidade)
Escuta na organização	
Dificuldade para ouvir	Acho que a gente já foi muito mais "eu sei fazer e não vou escutar o que você está falando" (P1, grupo líderes) Ela (<i>refere-se a uma líder</i>) é vietnamita, então, tipo, são pessoas doces, mas como ela mesma disse numa reunião "eu sou muito simpática, adoro todo mundo, mas não quero ninguém batendo na minha porta de trabalho". (P1, grupo Não líderes)
Escuta como capacidade organizacional	Acho que a gente precisa ser mais tolerante com o <i>middle management</i> , nessa questão do imediatismo. A gente acaba impondo tanta pressão, tanta exigência que, muitas vezes, não dá ao <i>middle management</i> a possibilidade de dizer: "Ok, vou aceitar trabalhar nessas questões da diversidade, vou favorecer também o desenvolvimento, sei lá, de uma minoria, qualquer que ela seja, vou ter um pouco mais de paciência e de tolerância, e informar e fazer com que minha equipe ganhe através das diferenças", então, eu acho que é ir para outro patamar, sabe, do ponto de vista de gestão, que tem que vir de cima, não simplesmente da Alta Administração apoiando do ponto de vista teórico, mas na prática suportando isso. (Alta Liderança)
Escuta e ética	Você não pode ser o cara leva-e-traz do negócio. Eu mantenho totalmente o sigilo da minha empresa, código de ética e tudo mais, e eu sei muito mais coisa da outra que o pessoal daqui de dentro imagina. Acho que todo mundo está no projeto: você vai viajar quinze dias com eles, passa todo dia junto, você trabalha com o cara, você sabe o que ele falou com a empresa dele, como ele orçou, você sabe tudo. Se eu trago essa informação aqui para dentro, é ótimo para eles, mas eu acho também que é antiético, porque eu fui lá para uma coisa e tem que controlar isso [...] (não líder)
Melhoria em gestão	Eu faço <i>conference call</i> (com estrangeiros) com eles mensalmente, onde eu escuto muito: "o que está dando certo aí, o que está dando errado, aí?", "eles estão gostando, eles não estão gostando?" "estão fazendo, não estão fazendo?". Então, eu consegui isso. (P3, grupo Não líderes)
O RH como um canal de escuta	Normalmente, essas situações são trazidas para a área de Recursos Humanos. Nunca elas são discutidas ou com o chefe, ou com o colega, é como se houvesse uma maior confiança na área de Recursos Humanos, e não diria nem de competência, mas de confiança em acolher a situação e tratar isso de uma forma, eu diria, mais adequada, mais isenta até. Então, as pessoas sabem que hoje qualquer situação que ocorra, que a pessoa se sinta discriminada, ou com alguma característica de assédio, qualquer que ela seja, ela busca a área de Recursos Humanos. Vem, fala ou com o gerente de Recursos

	<p>Humanos, ou fala diretamente comigo. Agora, com essa área de Responsabilidade Social que a gente está criando e dando um pouco mais de corpo, a Leslie (<i>refere-se à coordenadora da diversidade</i>) está ajudando muito, também ela acaba sendo um vetor, de canalizar um desconforto. (Alta Liderança)</p> <p>Até eu tive um problema com a minha antiga funcionária e eu fui até o RH, eu pedi ajuda no momento que eu estava. E eu tive ajuda, me direcionaram "olha, nós vamos fazer assim, a gente está com você". Então, eu sempre jogo na mesa e peço ajuda, eu não faço a solitária (P2, grupo líderes)</p> <p>E com o RH eu já fiz, com a BP (<i>Business Partner</i>) da minha área, que foi quando eu passei um momento específico. (P3, grupo líderes)</p> <p>[...] mas eu sei que você tem a liberdade de ir para o RH, se for necessário. (P1, grupo Não líderes)</p> <p>Então, ele (<i>o programa de apoio psicológico</i>) te encaminha a falar, por exemplo, "ah, eu estou com um problema com preconceito". Então eles falam: "ah, então, procura o RH" (P2, grupo Não líderes)</p>
--	--

O discurso da Alta Liderança, no entendimento da gestão da diversidade como entendimento de favorecimento de minorias, reforçou o gestor direto como importante ator nessa gestão e um espaço para que a voz dele fosse ouvida.

Pelo relato dos entrevistados, parece haver abertura à comunicação e à voz dos empregados, porém a autoridade francesa, e até por traços culturais mais formais idealizados como dos franceses, pode inibir uma iniciativa nesse sentido.

A voz também foi confirmada como veículo para gestão com o intuito de clarear informações, como gestão participativa, como referência e nos processos de feedback. Outro ponto de interesse nesse contexto é a possibilidade de BPs (*business partner*) atuarem como interface entre a voz (ou o silêncio) de outras unidades corporativas, tendo o cuidado de não atuar como rádio corredor, o que levaria a descrédito não só a mensagem, como o mensageiro e as ações organizacionais.

Especificamente no contexto da diversidade, a voz foi usada como acompanhamento de atividade laboral e como condição para um melhor clima de trabalho. Porém, a voz pode ser um entrave se for utilizada no intuito de prejudicar alguém, como no exemplo citado de uma calúnia contra um funcionário, que foi apurado depois de um tempo.

Retomando a rádio corredor, ela nem sempre resulta em clima ruim, podendo ter aspectos positivos, como no caso da referência positiva de um profissional. Percebeu-se, em outras

falas, que a rádio corredor pode ser uma forma das pessoas comunicarem suas inseguranças e ansiedades, mesmo que o discurso seja com o uso da terceira pessoa.

Preferir se omitir a falar, pode ser um traço de personalidade, mas também um sinal de um ambiente organizacional não permissivo à opinião livre, destacando assim, a importância da abertura pessoal do gestor para ouvir.

A escuta foi citada como veículo de gestão, mesmo que não exclusivamente em caso de diversidade. O falante organizacional espera, muitas vezes, que haja uma escuta da contraparte, para que sua reivindicação seja atendida ou, ao menos, receba um feedback, assim como a escuta demonstra o interesse pelo que o outro faz e pensa. Merece destaque a menção ao RH como área de escuta por vários respondentes da pesquisa, o que confirma a importância da área para a condução do tema da diversidade na organização.

5 Resultados organizacionais

Como etapa final do estudo do caso, apresenta-se no **Quadro 81**, a seguir, as falas dos entrevistados sobre o entendimento dos ganhos para a organização e os desafios que ela precisa enfrentar para obter as vantagens de ter a diversidade no ambiente corporativo.

Quadro 81 Resultados organizacionais: ganhos e desafios

Ganhos organizacionais	
Tema	Frase
Aproveitar e reter os talentos	<p>A EFE acredita, aposta em diversidade e diversidade não é só trazer o que tem deficiência de mobilidade para trabalhar. Diversidade é muito mais do que isso. Ela aposta nisso e eu acho que está ganhando, pelo menos é o que eu vejo que a gente não tem uma rotatividade tão grande de funcionários. (Líder individual)</p> <p>Você imagina o Brasil, sendo a bola da vez, recebendo um monte de estrangeiros que vem com um ensino muito superior ao nosso [...] Quer dizer, essa mão de obra que lá fora teve uma boa educação, mas que está sem emprego lá, se a gente não aproveitar, emprego tem para todo mundo, mas tem que aproveitar o que eles têm. (Líder individual)</p>
Melhora o Clima de Trabalho	<p>Então, a diversidade, então, você já vai num clima para trabalhar, meu. Eu acho que diversidade de ambiente total, total, assim. (não líder)</p> <p>Primeiro, porque você estabelece um ambiente, uma atmosfera, e eu acredito muito em energia positiva, eu acredito. Então, se você tem a diversidade, tem um ambiente aberto em que todo mundo pode se comunicar, você não tem a pressão, a pressão vem por você querer executar o trabalho, você tende, naturalmente, a se estabelecer nessa empresa e ficar muito mais tempo nessa empresa, ou seja, os funcionários ficam, não vou falar cativos, mas os funcionários tendem a ter uma relação de afetividade com a empresa e que faz com que eles não mudem tanto, por causa desse ambiente. (Líder individual)</p>
Inovação	<p>Eu entendo que o universo diverso, um grupo diverso pode trazer, pode ser mais produtivo na questão da inovação [...] um ambiente mais diverso, pode trazer mais ideias, pode resultar em mais inovação, pensando também um pouco por esse lado (Atual</p>

	Coordenadora da diversidade)
Motivação gerencial	É, eu acho que a palavra é a flexibilidade mesmo. Eu não vejo, eu nunca via a diferença como um problema. Eu acho que é onde você realmente aprende, onde você se desenvolve, onde você e assim o fato das relações, das diferenças de relações é o que me motiva hoje a realmente [...] ter uma equipe, de querer desenvolver , de querer que aquele time seja de uma performance sempre 100%. (P3, grupo líderes)
Oportunidade para a Organização	Se todo mundo fosse igual ou pasteurizado (risos) isso não teria graça nenhuma. Então, primeiro, ok, ver a diversidade como uma oportunidade, um benefício para a própria organização. (Alta Liderança)
Troca de experiências e conhecimentos	O meu mercado hoje aprendeu isso, ou seja, eu posso conviver com diversidade sem que o mais velho sinta que está perdendo espaço, pelo contrário, ele pode se sentir útil porque ele está passando a expertise dele . (Líder individual) É a gestão do conhecimento. O conhecimento ficou na galera (acima de 60 anos), o pessoal não conseguiu transferir isso para sistemas, para processos, para nada e o cara foi embora e estão chamando os aposentados, os <i>free-lancers</i> e aqui tem muito isso (Não líder)
Valor organizacional	(<i>demora e suspira para responder se a diversidade nas organizações pode ser negativa</i>) Ah, vai ser difícil. Eu sempre vejo (risos) a diversidade como fator positivo , dependendo do ângulo que você quer dar. [...] Quando ela é negativa? Quando você não sabe gerenciar isso, quando você não consegue potencializar essa diferença, quando você entra no jogo da discriminação, aí ela não vai ser positiva. Se eu começo a pré-julgar de que tal categoria, ou que tal facção é mais ou menos competente que a outra, é mais ou menos produtiva, mais ou menos, aí a diversidade nunca vai ser positiva [...] E que benefícios eu posso tirar disso? Na medida em que eu tenha políticas, diretrizes e meio de medir os benefícios dessa diversidade, eu vou saber tendo um sistema de gestão mais adequado, mais apropriado para essas características. (Alta Liderança)
Desafios para a organização	
Capacitação	[...] principalmente na sustentação oral. Como é que eu tenho uma geração (refere-se à geração Y) que hoje sabe teclar, mas não sabe escrever, sabe teclar, mas não sabe se colocar, não tem uma linha de pensamento coerente? Ou pegam-se os melhores, faz-se um tratamento de neurolinguística : como se apresentar em público. Eles vão ter que investir nisso. (Líder)
Competitividade interna	Eu imagino que empresas extremamente competitivas, não empresas competitivas, empresas que incentivam a competitividade interna. Porque toda empresa é competitiva, eu EFE quero ser competitiva, se eu fosse uma seguradora, também vou competir, se eu sou uma All vou competir com uma Bell. Agora, isso é salutar. O que, na minha opinião como gestora, não é salutar de forma alguma, é a empresa que internamente incentiva a competitividade entre equipes . [...] Então, eu imagino que, nesse ambiente, que já não é salutar, se uma empresa abre para a diversidade tendo todos esses embates internos, ela está fadada ao fracasso . (Líder individual)
Complexidade organizacional	Por que é um grupo muito grande de pessoas, no geral são, no geral são cinco mil funcionários, distancias físicas, unidades espalhadas, grupos muito diferentes de trabalho, então cada negócio tem uma maneira de trabalhar, tem um estágio de maturidade para alguns assuntos, tem aqueles grupos que como eu falei, por exemplo, a pessoa com deficiência não tem nenhum e tem que começar do zero, então é conseguir harmonizar todas essas diferenças e eu não vou conseguir isso, porque isso é impossível, porque a organização é dinâmica, ela muda o tempo todo , mas conseguir trabalhar todas essas, com esses grupos, com gestores, enfrentar as dificuldades, a rejeição de alguns por assunto, isso realmente vai ser, vai ser um desafio (Coordenadora da diversidade)
Compliance	A gente tem um geral de 4%, a gente tem que chegar em 5%, a gente está falando de 1% para alcançar (<i>refere-se ao cumprimento das cotas</i>)(Coordenadora da diversidade) Vai impactar, isso é sabido, a gente pensou nisso, então, agora, próximo ano fiscal a ideia é tentar trabalhar as falhas já existentes, as possíveis vagas já vão ser abertas de qualquer maneira, previstas no orçamento e tentar que cada vez mais os <i>business partner</i> forçar alocação de pessoas com deficiência (A ex-coordenadora e a atual falaram juntas “forçar alocação de pessoas com deficiência”) (Coordenadora da diversidade) Eu acho que a dificuldade mais é de encontrar o candidato. [...] a dificuldade não é de convencimento de que a pessoa executa o mesmo trabalho que qualquer uma outra. É o tempo de contratação que ele é cobrado, então, é assim, eu preciso de um candidato para daqui uma semana, você consegue achar um candidato com deficiência para daqui uma semana? Qualificado? É quase impossível. A cobrança é diária . (Primeira

	Coordenadora da diversidade)
Comprometimento	Por exemplo, de que a pessoa (<i>PcD</i>) não vai trabalhar, simplesmente falta três vezes por semana , ou toda semana falta pelo menos um dia [...] pedi para verificar com o gestor e ele falou: "não, está ficando insustentável, porque já faz, já venho observando há mais de não sei quantos meses, pelo menos uma semana ela, toda semana ela falta um dia pelo menos, e nessa ultima ela faltou três vezes" (Coordenadora da diversidade)
Consenso sobre a diversidade para a empresa	Eu acho que o tema diversidade tem que ser trabalhado com todo mundo, porque é assim, para mim, eu vejo com níveis diferentes de intensidade de trabalho, então eu acredito que a consciência geral para a diversidade tem que ser estabelecida, tem que ter um ponto comum para todo mundo . Então, dentro da organização o que entendemos como diversidade? Dentro do contexto, dentro da EFE, porque cada empresa tem suas particularidades, você não vai lidar com o tema de uma maneira. Como vai ser dentro da EFE? O que significa isso dentro da EFE? (Coordenadora da diversidade)
Desatenção ao gestor intermediário	Não sei se são mais esclarecidos ou não (<i>risos</i>). Eu acho que tem um comprometimento maior para além das questões de curto prazo, né? Eu acho que o <i>middle management</i> está assim: "tem que entregar isso, a produtividade é amanhã". Não tem muita paciência de ficar formando, preparando o futuro , quer dizer, tudo mais imediato. (Alta Liderança)
Dificuldade para lidar com pessoas	Eles (<i>geração Y</i>) não têm a menor paciência, eles não querem interagir, pelo contrário, eles são totalmente ligados em informática, eles interagem com o computador, mas a interação humana é muito difícil [...] Infelizmente a geração Y , se não tomar um rumo diferente, vai ser uma geração cuja tendência vai ser colocada ao lado, à margem, ou aqueles que tiverem um pouco mais de consciência e se focarem num relacionamento interpessoal, esses vão se dar melhor. (Líder individual) Hoje eu até costumo brincar que eu quero que no meu próximo cargo eu não tenha ninguém abaixo de mim (<i>riem</i>), que dá mais trabalho do que ser func... eu brinco nesse sentido, que não quero trabalhar com mais ninguém . (P3, grupo líderes) Mas na verdade você respeitar a velocidade da pessoa, o entendimento da pessoa, isso é o complicado. Isso é uma coisa que faz você se desestruturar no seu dia-a-dia, por que você trabalha com muitas pessoas , o caso dela por exemplo, tem o cara que é o papa do negócio. (P1, grupo líderes) É difícil isso, hein! Eu acho que, das nove áreas que a gente estuda (<i>refere-se ao PMO – Orientação para Gestão de Projetos</i>), que é o escopo, tempo, integração, eu acho que o mais difícil é Recursos Humanos , é você entender a necessidade. [...] é muito difícil. Eu acho que a parte mais complicada de trabalhar em projeto é essa (pessoas). (Não líder) [...] quando você tem trainee principalmente, eu percebo uma arrogância extraordinária (<i>P3 ri</i>), ele acha que a empresa, ele acha que está fazendo um favor de estar ali. E é assim, não é um, não são dois, não são três, são muitos. [...] "custe o que custar, quero estar lá", eu vejo isso nessa geração, então, de você conversar e "estou fazendo um favor para a EFE, porque se a EFE não quiser, eu tenho um milhão que me quer e quero saber o que você vai me dar em troca", normalmente é assim o contato deles. E eu sinto isso muito forte. (P2, grupo líderes)
Discurso vazio	Eu acho que falta, a gente falou das políticas públicas, acho que falta um pouco de (<i>risos</i>) política empresarial nesse sentido. Não existe. Sempre a gente cai no "não, mas nós não discriminamos" (Alta Liderança)
Diversidade como valor de sustentabilidade organizacional	Eu acho que quem (<i>referência a alta liderança</i>) está num vôo de helicóptero, que também é pressionado para curto prazo, evidentemente, mas enxerga muito mais no médio, longo prazo, na sustentabilidade da organização, não esquecendo que o funcionamento da empresa é uma outorga da sociedade. E a sociedade, também, cada vez mais está vigilante a essas questões das empresas. Como é a empresa, que postura ela está tendo com relação à ética, com relação à diversidade e se as empresas não seguirem essa expectativa, não atender essa expectativa do mercado, dos clientes, essa outorga vai ser cassada, então eu acho que até uma questão de sobrevivência das organizações . (Alta Liderança) Todo mundo sabe o que está fazendo, ninguém está aqui de passeio. É sustentável. No mercado, quer dizer, é uma tendência natural do mercado, ou seja, o mercado que não se adaptar a isso dependendo do ramo de atividade pode realmente se dar bastante mal . (Líder individual)
Resistência da liderança	Acho que a maior resistência vai estar, realmente, nas pessoas que fazem a gestão dessa casa . Essa é assim, a gente tem que começar a trabalhar por aí por que, a partir do momento que você demove as pessoas de alguns preconceitos, de alguma forma de

	<p>perceber, como lidar com a diversidade: prepará-las (<i>ênfatiza</i>). Eu acho que, realmente, a preparar essas pessoas [...] eu acho que o trabalho passa pelo sistema dos gestores, a começar pelo número um, o pessoal de comando, e fazer com que isso tenha uma multiplicação, que a gente comece a ver o papel nosso e o papel da organização para muito além daquilo que é gerar o produto, fabricar ou instalar, seja ele um trem, uma turbina, um gerador ou o que seja. (Alta Liderança)</p> <p>Eles (<i>gestores</i>) sempre resistem, no sentido que, claro, todo gestor ele é cobrado por resultado, por performance, produtividade, etc. A premissa é que uma pessoa com algum tipo de deficiência não é uma pessoa que vá contribuir tanto, ou que vá produzir tanto quanto uma outra pessoa, que é um falso paradigma. (Alta Liderança)</p>
Retenção de talentos	<p>[...] acho que o jovem chegou um pouco mais assim, não com aquela gana de querer ser gerente com 25 anos, recém-formado (<i>referência à geração Y</i>), porque teve uma onda aqui que chegou aí e a gente não conseguia segurar profissional, o cara queria crescer muito rápido, o cara queria ser gerente e escapava, a gente não conseguiu segurar esses talentinhos por muito tempo [...] (P2, grupo líderes)</p> <p>Você eliminar um candidato porque ele tem uma tatuagem aparente? Olha, com isso você pode estar perdendo uma força de trabalho incrível, um talento, uma força, uma garra, uma vontade, por uma bobagem, por uma bobagem estética. (Líder individual)</p>
Subestimar a importância do tema para a organização	<p>Difícil, sabe por quê? A EFE, se você perguntar para qualquer pessoa aqui, como é o tempo dela aqui na EFE, é corridíssimo. Estamos falando de uma multinacional, cheia de processos, superburocrática, como qualquer outra. E se as pessoas, tem que escolher entre uma reunião técnica e uma não-técnica, vamos considerar assim, não é a não-técnica que eles vão considerar. Tenho que contratar um funcionário para o setor e tenho que fazer o curso para inclusão de pessoas com deficiência. (<i>expressa, com as mãos, o sinal de balança</i>) (Coordenadora da diversidade)</p>

Se a empresa é percebida como um ambiente inclusivo às diversidades, pode-se fortalecer laços de afetividade, contribuindo para o comprometimento organizacional, e possibilitando a retenção de pessoas talentosas que, além de contribuir para a produtividade da empresa, pode compartilhar a expertise delas favorecendo a gestão do conhecimento na empresa.

Em outro aspecto, trabalhar em equipes multiculturais com um clima positivo pode ser um motivador para o empregado que aprecia se desenvolver em competências multiculturais, assim como para a empresa que precisa ser global e ter essas competências bem desenvolvidas.

O aporte de pontos de vista e experiências diferentes parecem promover *insights* além dos habituais, o que pode ser uma porta de entrada para inovação em processos e produtos, recurso fundamental para as organizações contemporâneas.

E finalmente, a diversidade pode se tornar um recurso competitivo se for um valor organizacional, de fato, e não somente expresso na missão, visão e valores como apresentação social.

Como uma análise dos fatores apontados pelos entrevistados como dificuldades e desafios da organização no contexto da diversidade, pode-se aportar que, primeiramente, trabalhar com a complexidade de uma corporação multinacional, com várias unidades de negócios ao redor do mundo, com funcionários em contato frequente com outros de várias localidades, e atender à legislação em um contexto social que nem sempre facilita a contratação, representam, de fato, um desafio e deve ser considerado na idealização de ações para a diversidade.

Ater-se aos processos de identificações que perpassam a corporação que podem estimular uma competitividade interna por meio de valorações que diferenciem unidades, processos, departamentos, ou outras áreas territoriais específicas da organização, que podem gerar embates internos prejudiciais às pessoas, grupos e ao resultado organizacional.

Soma-se um traço cultural atribuído aos brasileiros como menos formais, mais intuitivos e que respondem mais imediatamente, a organização precisar dar atenção à mentalidade de resultados do gestor direto que, como visto, além de ser o ator mais requisitado no contexto da diversidade, é demandado para responder em curto prazo.

Ter a diversidade como valor, não somente como quesito demográfico de relatório de sustentabilidade, toma importância frente à armadilha do uso do discurso vazio que evidencia a irrelevância do tema para a organização, como se fosse modismo que poderá ser substituído por outra onda midiática capitaneada por um guru de boa comunicação.

Apêndice 5 – Caso expandido da empresa EFE Fabril

A EFE fabril é apresentada pelo *website* como o centro mundial de excelência na fabricação de carros em aço inoxidável. Conta com quase 800 funcionários empregados em áreas como a de renovação e modernização de trens e locomotivas e a responsável por infraestrutura e sistemas de transporte, entre o setor administrativo e o operacional.

Por ser uma unidade brasileira, está ligada ao escritório central da unidade do escritório central, também retratada nesta tese, tendo como distinção principal que esta é uma unidade fabril e a outra o escritório central.

Passa-se, neste momento, para o estudo do contexto como a primeira categoria de análise.

1 Contexto

A categoria Contexto será apresentada com os dados relativos ao contexto externo com fatores sociais que motivam a diversidade na organização e os que a condicionam na empresa, e o contexto interno com aspectos específicos da organização na diversidade.

1.1 Contexto externo

O contexto é entendido como externo devido aos fatores sociais que promovem a diversidade, seja condicionando-a à organização ou seja como mobilizadores de ações voluntárias para que a empresa tenha a diversidade ou como vantagem ou como valor organizacional. O **Quadro 82**, a seguir, apresenta os fatores apurados pela coleta de dados nesta unidade de pesquisa.

Quadro 82 Contexto externo

Fatores motivadores para ação voluntária da organização	
Tema	Frase
Capacitação e escolaridade dos profissionais mais jovens	[...] antigamente, não tão antigamente, [...] o camarada chegava para se formar num determinado nível [...] então, você pegava o cara, ele começava lá de baixo, ele vinha vindo, hoje não, hoje você pega um carinha de 20 e poucos anos ele fala inglês, fala francês (P1, grupo não líderes)
Contato com culturas distintas	Já aconteceu com um francês que estava conosco e ele relatou isso. No começo das negociações, quando as transferências está num nível mais elevado, ele percebeu que a comunicação não chegava até uma certa pessoa que deveria chegar a comunicação. E tinha uma hierarquia entre duas pessoas na Índia, então por um motivo de casta, eles não se comunicam, a comunicação não chegava a quem devia chegar. (P3, grupo líderes)
Disputa por cotistas	E uma experiência positiva é do rapaz "Júlio (<i>nome fictício</i>)", ele é deficiente auditivo, ele não escuta nada e é um excelente profissional. Já teve cortes e mais cortes e ele continua aí, então, é o cara super, inclusive a IBM queria pegar ele na época e o pessoal foi mais espertinho. (P2, grupo não líderes)

Fatores condicionantes da diversidade na organização	
Compliance à lei de cotas de PcDs (lei 8213/91)	Mas eu tenho que cumprir a legislação (P1, grupo líderes)
Nova geração e nova competência	O pessoal que chega mais novo, na verdade o que acontece hoje, hoje o camarada quando ele vem, antigamente, não tão antigamente, há um tempo atrás, o que se percebia? O camarada chegava para se formar num determinado nível, numa empresa, então, você pegava o cara, ele começava lá de baixo, ele vinha vindo, hoje não, hoje você pega um carinha de 20 e poucos anos ele fala inglês, fala francês (P2, grupo não líderes)

A contratação de pessoas com deficiência, por meio da lei de cotas (8213/91), foi percebido como parte do contexto que a essa unidade é imposta a diversidade, assim como a interação com empregados de outras culturas nacionais, notadamente os indianos, o que causa estranhamento frente a alguns costumes, mas também aprendizado profissional.

O perfil profissional dos mais jovens, em comparação com anos anteriores, também apareceu como parte de um novo contexto de interação: eles tendem a ser mais preparados educacionalmente e ambiciosos no plano de carreira.

1.2 Contexto organizacional interno

Porém, cada organização tem sua especificidade que a torna singular frente ao contexto externo, como demonstrado no Quadro 83, a seguir.

Quadro 83 Contexto organizacional interno

Contexto interno organizacional	
Tema	Frase
Contexto multicultural	Então, o pessoal da Índia vem aqui para aprender a fazer serviço, tem pessoal nosso indo lá trabalhar, então, uma transferência mesmo. Estamos assim, misturados. (P2, grupo líderes)
Convivência com culturas distintas	O pessoal anda abraçado, anda de mão dada, que é costume deles, né? [...] Esses dias o pessoal estava abraçado do lado de fora, aí a gente falou "pessoal pega leve né, eu sei que é costume de vocês e tal", os caras andam abraçados, os caras passam de dois e quem não conhece diz (risos), eles andam abraçados. O brasileiro ele é bem receptivo, eu vejo o pessoal da produção alugando os caras, o pessoal brinca, dá risada (P2, grupo não líderes)
Distinção entre unidades	A ideia (<i>se corta</i>), a imagem que se passa que Taubaté, ou a Power, o setor Power é o setor primo rico, é o setor que tem mais benefícios, setor que tem, que movimenta mais dinheiro e o Setor 3 tem o primo pobre, entre os dois, e mesmo dentro do Setor 3 existe, entre unidades, por exemplo, essa unidade aqui, tem as unidades bem próximas, a Barra Funda, o escritório central, e lá (<i>escritório central</i>) é o primo rico do Setor 3, quem está lá é o pessoal que, como o escritório é novinho, tem aquela história, quem está aqui está no mesmo escritório de onde era Mafersa antigamente. (Líder individual)
Mudança de gestão	Até pelo fato da gente ter uma nova diretoria na empresa que veio da automobilística, trabalha sobre gestão sob conflitos, a automobilística trabalha muito com isso e a gente não está muito acostumado com esse tipo de gestão. Por um contra o outro, e cada um quer defender o seu. Vai numa reunião e quero apresentar os meus resultados, que se dane o seu, não estou aqui para te ajudar, estou aqui para fazer o meu. (P2, grupo não líderes)
Várias identidades	Aqui é uma empresa chamada EFE, só que temos mais de trinta setores aqui dentro, eu diria que temos trinta EFES aqui dentro (P1, grupo não líderes)

Por ser de uma corporação mundial, com várias unidades e três negócios distintos, os empregados dessa unidade interagem com outras e percebem distinções de tratamento. Internamente, por talvez estarem sob uma nova gestão que propicia conflitos, acentuaram-se as distinções entre departamentos, passando uma imagem de trinta empresas num mesmo espaço, como relatou um dos não líderes.

Como imagem organizacional houve a associação da arquitetura da unidade com uma antiga empresa de trens, distinguindo-a pejorativamente da unidade central, mais moderna e melhor equipada.

Com esse contexto específico dessa unidade fabril e recebendo influências do contexto externo, como a diversidade é percebida nesta empresa está contemplada na próxima categoria.

2 Percepção da Diversidade

Inicia-se com os dados relativos às concepções apresentadas pelos atores entrevistados, com os seguintes subtópicos dessa seção mostrando as diversidades e as identidades presentes na organização, além de relatos de episódios de preconceito e discriminação.

2.1 Concepção de diversidade na compreensão dos entrevistados

Quais são e como os entrevistados desta pesquisa concebem a diversidade, as identificações no ambiente de trabalho, os impactos pela presença do preconceito são os interesses dessa categoria. O que é a diversidade nessa empresa, para esses entrevistados, está demonstrado, a seguir, no Quadro 84

Quadro 84 Concepção da diversidade na compreensão dos entrevistados

Concepção da diversidade na compreensão dos entrevistados	
Tema	Frase
Diferença	Diversidade é uma palavra bastante ampla, né? Diversidade pode ser tudo, pode ser tudo que é diferente, é diverso, se eu tiver homens e mulheres, estou tratando de diversidade. [...] Qualquer coisa que eu tenho dentro da empresa que são características diferentes que diferem as pessoas, eu acho que em relação às pessoas, eu estou tratando de diversidade. (Líder Individual)
Dessemelhança	A minha área, por exemplo, é uma área que não temos assim uma diversidade, não vejo diversidade na minha estrutura, por exemplo. Uma estrutura bem homogênea, as pessoas vêm de uma classe social semelhante, o nível escolar, o nível de cada um é semelhante, então não tem diversidade nesse sentido, não tenho. Até mesmo relativo a... tem mais

	homens, são vários homens e pouquíssimas mulheres que trabalham nessa área. (P2, grupo não líderes dizendo que são 50 pessoas sendo 4 mulheres) [...] Por isso que eu digo que não existe uma diversidade nesse sentido (P1, grupo não líderes)
Perfil	[...] penso a questão da diversidade, de ter várias pessoas, de várias formas, que trabalham um mais rápido numa coisa, outro mais devagar, outro é mais analítico e você junta tudo e consegue atingir um objetivo. (Não Líder)

Para um líder, diversidade são características que diferem as pessoas, entendimento similar para dois não líderes acrescentando perfis e jeitos distintos que trabalham em conjunto para atingir um objetivo. Para outro não líder, parece que a diversidade é entendida como frequência, pois ele não considerou ter diversidade em sua equipe o fato de ter quatro mulheres em uma equipe de 50 pessoas.

2.2 Identificação das diversidades na organização

Quase sempre que se perguntou sobre como percebia a diversidade nas organizações, os entrevistados informavam as categorias, que aqui serão distintas entre primárias e secundárias, no entendimento de que as primeiras são reconhecíveis em primeiro contato, enquanto que a outra pode demandar mais tempo de interação para haver uma identificação.

O **Quadro 85**, adiante, mostra as categorias de diversidade primária e secundária, na leitura dos entrevistados dessa unidade. Algumas citações estão expostas duas vezes, mas destacadas para fixação da categoria.

Quadro 85 Identificação das diversidades na organização

Diversidade primária	
Tema	Frase
Gênero	[...] gênero, o masculino e feminino , [...] (Líder individual)
Idade	Na minha equipe tem pessoas muito jovens , então tem uma pessoa começando com a gente, engenheiro civil, que era estagiário, então a gente vê aí, a diferença de dez anos de mim para ele e o <i>gap</i> que tem. Então é a geração Y , que é a geração do fone de ouvido, mas que está prestando atenção em tudo, concentrado [...] (P3, grupo líderes) Com pressa, com domínio, quer saber tudo, como se já dominasse o assunto há muito tempo, é essa diversidade de idade que a gente tem mais na nossa área, a gente não tem por deficiência, algum tipo de situação assim, mas na qualidade a gente tem desde pessoas de 60 anos até o estagiário de 20 e poucos anos (P2, grupo líderes)
Orientação sexual	Já creio que há alguns homossexuais , algumas lésbicas, não sei. Vejo também que há uma forma de trabalhar supertranquila. Que mais? (Não Líder)
Origem	Origem, país de origem , por ser uma multinacional, que é bastante positiva, ter essa oportunidade. Hoje a gente tem aqui, indianos, franceses, chineses, brasileiros (Líder individual)
PcD	as pessoas com necessidades especiais , também são inclusão. (Líder individual) Alguns deficientes , na fábrica nós temos alguns deficientes auditivos e também, mesmo com toda a dificuldade, o trabalho acontece (Não Líder) A gente trabalha também com pessoas deficientes e estamos muito bem também, (P1, grupo não líderes)

Raça	[...], raças . (Líder individual) Há uma grande diversidade racial , não sei se é a palavra certa, mas eu vejo que nós temos negros, asiáticos, assim como o Brasil e todos convivem muito bem, não vejo nenhum preconceito, nada disso. (Não Líder)
Diversidade secundária	
Background educacional	[...] conhecimento , a gente tem pessoas com diferentes conhecimentos, formação, diversidade de formação das pessoas [...] (Líder Individual) A diversidade de cult..., de estudos é bem grande. (P2, grupo não líderes)
Background cultural	[...] aí você vê toda a diversidade cultural , econômica, social do país Brasil - Índia, e o pessoal está trabalhando, alguns até com o Jaime (nome fictício) na área dele, ele pode dar mais detalhes, mas a gente participa de fonoconferência com Europa, com Alemanha, com França (P2, grupo líderes)
Background profissional	[...] observar entre as 48 pessoas é que tem diferentes formações, níveis de formação. Então assim, eu sou uma área operacional. Nós todos somos uma fábrica, aqui. Então, o que eu percebo? Tem um pessoal que tem uma formação, que tem uma experiência grande na operação, no trabalho operacional , e tem uma parte da equipe que a gente contratou justamente para fazer o trabalho administrativo , a parte da estratégia, a parte de planejamento da área, e eu vejo que existe uma troca muito grande entre eles. (P3, grupo líderes)

Assim como na literatura técnica especializada, as categorias de diversidade primária citadas foram a de gênero, idade, PcD e orientação sexual, ressaltando-se que a origem e a idade não foram citadas pelos não líderes. Retomando que as concepções de diversidade convergiram para o entendimento de diferenças entre pessoas num mesmo grupo, destacadas as da dimensão primária, mas também com enfoque em diversidade secundária, com perfis, idiossincrasias e *background* cultural. As diversidades primárias mais citadas foram as gerações mais novas, denominadas Y, e as dos *baby boomers*, na faixa dos 60 anos, além das PcDs, pela imposição pela lei de cotas.

O *background* educacional, o repertório de experiências e a diversidade cultural pelo contato, presencial ou virtual, com profissionais de vários países, principalmente no tratamento com franceses e indianos, a formação cultural dos mais jovens, mais preparados pela escolaridade, mas ambiciosos com o plano de carreira e ainda o relacionamento de profissionais das áreas operacional e administrativas foram as diversidades consideradas secundárias, por trazerem elementos mais subjetivos e que, portanto, demandam certo convívio.

2.3 Percepção de discriminação e preconceito

Como visto na fundamentação teórica desta tese, os fenômenos de preconceito e discriminação costumam aparecer em grupos sociais heterogêneos, impactando o relacionamento entre elas, como pode ser visto no **Quadro 86**

Quadro 86 Percepção da discriminação e preconceito

Preconceito e discriminação	
Tema	Frase
Efeitos do preconceito	Eu tenho estudo até curso técnico, mas quanto mais a pessoa estuda, ela não tem aprimorar aquilo que ela aprendeu? Principalmente curso de relações humanas? Pô, parece que a pessoa quanto mais estuda, ela vai subindo, ela vai ficando mais tapada, meu. Ela vai desrespeitando os próprios direitos dele, com seu próximo, com seu semelhante . Como vai ter produtividade numa equipe? Hoje em dia a gente só consegue produzir se a equipe estiver junto. (P2, grupo não líderes)
Idioma	Eu vejo que existe um pouco de bairrismo, o francês, que é o da matriz ou das unidades, eles vão dar preferência, ou aceitar mais fácil uma opinião de um outro francês, é um preconceito de língua. É até um preconceito, o francês ele prefere falar francês que inglês , assim como a gente prefere falar português do que inglês. Mas com o francês é muito mais forte, eles tem uma rinha com os ingleses. (Líder Individual)
Origem organizacional	[...] a gente percebe uma certa distância de alguns níveis, por exemplo, eu acho que no passado era até um pouco pior, eu acho que hoje tem pessoas que não fazem questão de te dar um bom dia, fazem questão de não responder quando você fala bom dia porque você simplesmente não está no nível dele (P2, grupo não líderes) Está pegando os costumes dos Dalit, dos Brahmas indianos, das castas (<i>risos</i>) (P4, grupo não líderes) Eu vejo isso muito ainda. O pessoal não olha na sua cara, não te cumprimenta, se você cumprimenta, ele não te responde ou uma reunião se o supervisor ou seu gerente não vai, ele não fala com você . Tratar com você, que é responsável por aquela atividade, não trata, só com seu supervisor, mesmo que ele não esteja no local. (P3, grupo não líderes)
Terceirizados	O pessoal (<i>terceirizado</i>) perguntava as coisas e o pessoal não respondia , falar bom dia e o pessoal não respondia Então tinha sim. Eu não vou falar que é no geral, mas eu vi alguns casos (P2, grupo não líderes)
Não percepção de preconceito e discriminação	
Expatriado aos Estados Unidos	Não senti nenhum preconceito lá não. É que eu era de uma empresa de fora, eu ia fazer uma missão específica e tratar de assuntos técnicos específicos. Talvez se eu estivesse procurando uma oportunidade de emprego, talvez seria diferente a tratativa. (Líder Individual)
Gentileza no lugar de preconceito	[...] eu vejo também que a interação é muito boa, não gera nenhum tipo de preconceito , eu como mulher também posso dizer que pelo menos na minha área, às vezes você tem assim "Ah, não, não entra aí não, não ajoelha", mas eu acho que é mais uma questão de gentileza, do que um preconceito, eu encaro dessa forma (P2, grupo líderes)

Por essas passagens dos dados das entrevistas, parece que não líderes percebem uma distinção de tratamento por serem de uma unidade fabril, porém, os líderes entrevistados não mencionaram episódios de discriminação nas unidades brasileiras, somente no contato com empregados da matriz francesa.

Apesar dos líderes e o não líder, em entrevista individual, relataram não terem presenciado preconceito ou discriminação, principalmente no grupo de não líderes foram informados episódios de discriminação ligados à identidade, seja por hierarquia, ou local de trabalho.

O desrespeito impacta na produtividade e no relacionamento, como exemplificado pelos episódios com terceirizados e com os que são da fábrica. Já o líder que foi expatriado por um ano aos Estados Unidos não presenciou nenhum tipo de discriminação, porém, este exemplo pode levar a uma compreensão que a discriminação pode surgir nas relações constantes em que há mais interação, mais estresse e conflito de interesses do que em uma relação de fechar o negócio, mais pontual, menos frequente.

Alguns estereótipos sobre a geração Y não se confirmam, diz um líder, pois mesmo [...]

[...] dentro da própria geração eu vejo muita diferença, o próprio perfil da pessoa é diferente, tem aquelas que são mais quietas, mais concentradas, aquelas outras mais expansivas, e isso reflete também na maneira como você trabalha. (Líder Individual)

2.4 Identidades na organização

Como visto, utilizar o estereótipo de um coletivo, sem refletir se aquelas características correspondem a determinada pessoa, pode levar a identificações, tema que será abordado no próximo **Quadro 87**.

Quadro 87 Identidades na organização

Identidades na organização	
Tema	Frase
Nós (<i>filial e brasileiros</i>) e eles (<i>matriz e franceses</i>)	Na realidade os franceses quando vêm nos auditar eles são mais metódicos em seguir os procedimentos, o brasileiro ele já, se não dá certo aqui ele já propõe uns atalhos, tem mais o jeitinho, os franceses eles são um pouco mais rígidos, mais rigorosos com os procedimentos. Então, essa é a dificuldade, às vezes a gente evidencia algumas coisas, eu sinto isso (P3, grupo líderes)
Nós (<i>primo pobre</i>) e eles (<i>primo rico</i>)	[...] imagem que se passa que Taubaté, ou o setor 2, é o setor primo rico, é o setor que tem mais benefícios, setor que tem, que movimenta mais dinheiro e o setor 3 tem o primo pobre, entre os dois, e mesmo dentro do Setor 3 existe, entre unidades, por exemplo, essa unidade aqui, tem as unidades bem próximas, a Barra Funda, o escritório central, e lá (<i>escritório central</i>) é o primo rico da Setor 3 (Líder individual)

Apareceram identificações entre as unidades nacionais como os pobres e os ricos, e com os funcionários da matriz francesa como rigorosos e os brasileiros como mais flexíveis. Na intraorganizacional, pode-se também retomar uma fala de um não líder, em tom humorado, sobre a divisão entre as hierarquias como se fossem as castas dos dalits e brahmas.

2.5 Percepção de ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Quando perguntados sobre o que a diversidade trazia para o trabalho, os respondentes trouxeram dados sobre vantagens e dificuldades, expostas no próximo **Quadro 88**.

Quadro 88 Percepção dos ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Percepção dos ganhos	
Tema	Frase
Melhor clima	<p>E eu noto que em coisas pequenas que acontecem no dia a dia, que não tem nada a ver com o core, elas (as mulheres) acabam resolvendo o core porque você deixa de criar obstáculos para aquilo que é a nossa preocupação principal. Se a pessoa estiver trabalhando num ambiente desagradável, num ambiente ruim, pesado, ela não vai render, não vai fazer o tanto de atividades, que ela poderia fazer e muitas vezes ela nem percebe isso. (Líder Individual)</p> <p>Então, acho isso importante, essa mistura. Se não imagina, todas as pessoas do mesmo nível, todo mundo naquela competição, a gente ia chegar onde? (P3, Grupo não líderes)</p>
Troca entre gerações	<p>Então, isso no time ajuda bastante, gera medo em algumas pessoas, mas por outro lado, a equipe dá uma oxigenada. Então, no geral, a equipe inteira cresce, cresce porque você tem alguém que está pondo fogo ali, que está sempre "meu, é assim". (P1, grupo líderes)</p> <p>Eu acho que os <i>baby boomers</i> [...] eu diria até que eles tocam essa fábrica, [...] Você tem os dois lados da moeda. Você tem gente boa que trabalha e tem gente ruim, em todos os lados. Mas eu acho que um complementa o outro, acho que você tem que ter os dois para dar a liga, sabe? Não adianta você só ter nego veio na empresa, ou só ter nego novo, entendeu? Tem que ter uma mistura ali que acho que isso aí dá liga. (P3, grupo não líderes)</p>
Percepção das dificuldades	
Comunicação com PcD	<p>Na linguagem técnica eles se entendem bem [...] Se for falar de um assunto cotidiano aí é mais difícil, mas o serviço em si lá, é meio que na mímica ali, mas eles se comunicam facilmente, não tem tanta dificuldade. (P2, grupo líderes)</p>
Distinção de tratamento pessoal	<p>[...] tem mais problema de hierarquia, do que por causa de se a pessoa é homossexual, ou se a pessoa é negra, ou é branca. (Não Líder)</p> <p>A impressão que eu tenho, fui lá no começo quando fui fazer entrevistas, pessoal meio esnobe eu acho. (outros riem e concordam) Meio nariz empinado, são mais assim, é a impressão que eu tive de lá. (P3, grupo não líderes)</p> <p>Até a estagiária é esnobe. (todos riem) (P2, grupo não líderes)</p>
Foco e concentração	<p>[...] eles vão entrar na internet, vão procurar e vão encontrar tudo ao mesmo tempo enquanto eu falo com você, inclusive eles vão fazer isso, ao mesmo tempo, às vezes parece que eles perdem um pouco do conteúdo, apesar de fazer tudo ao mesmo tempo e tudo rápido, talvez eles não saibam o porquê eles estão procurando aquilo. Talvez falte um pouco de análise, ou um pouco de lógica para montar um início, meio e fim. (Líder Individual)</p>
Idioma	<p>[...] em uma reunião só com franceses e só eu de brasileira, e aí o diretor, o vice-presidente falou, "ah, por causa de você", apontou o dedo para mim "essa reunião vai ter que ser em inglês". Aí na hora chegou um chinês pela porta, aí eu "Ufa, graças a Deus" (risos) (P2, grupo líderes)</p>

Como principais ganhos pela presença da diversidade sintetiza-se que ela possibilitar trocar informações, sendo, na leitura de um líder, condição para gerar conhecimentos, por meio de novos pontos de vista e variedade de sugestões frente a uma situação. Foi enfatizado também que a contribuição da diversidade não é só ligada ao *core* do negócio, mas principalmente na interação pessoal com impactos no clima e produtividade no ambiente de trabalho. Ter a diversidade no trabalho é considerado como algo positivo porque a diferença de olhar pode resolver problemas que outra pessoa não consegue enxergar, assim como um elemento

diferente oxigena o trabalho em equipe e o contato de dois grupos distintos pode representar complementariedade e não distanciamento.

Dificuldades de comunicação, ser apontado como diferente e causador de mudanças, tratamento desrespeito e características da geração mais nova, como baixa concentração e foco e que resultam em retrabalho, foram alguns aspectos atribuídos como negativos no trabalho.

Se nessa seção se trabalhou quais os ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho, na próxima sessão se busca entender que efeitos na dimensão pessoal a diversidade em ambiente de trabalho traz, assim como quais traços pessoais estão presentes nessa interação em grupo.

3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

As interações humanas em contexto de diversidade podem apresentar efeitos pessoais tanto positivos, como negativos, e por sua vez, podem repercutir em grupo, tornando-se de interesse do gestor, da gestão da diversidade e da organização, razão pela qual se traz como terceira categoria de análise esta denominada interações pessoais em ambiente de diversidade na organização.

3.1 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Passa-se agora para os dados coletados e compreendidos como efeitos pessoais negativos e positivos advindos da convivência com a diversidade, mostrados no **Quadro 89**.

Quadro 89 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Efeitos pessoais positivos	
Tema	Frase
Ampliação de conhecimento	Eu acho que o ganho de conhecimento para a pessoa , que isso é muito difícil de mensurar, mas ele é muito positivo. Eu tive uma oportunidade de morar fora do Brasil e o que isso me agregou, não tem como medir , falar "eu era assim, e depois aumentei mais 3%", não dá!" (Líder Individual)
Prazer em ensinar	É, eu acho que eles, a geração dos mais experientes, eles gostam também de ensinar , então se a pessoa chega pra ele e pede um esclarecimento, ele se sente útil de estar passando conhecimento dele. Na minha equipe, pelo menos, funciona assim, não existe "ah, eu não vou contar o pulo do gato", não existe muito isso. As pessoas se deixam conviver para poder todos tentarem equilibrar o conhecimento. Acho que a pessoa acaba se sentindo útil por dar uma informação e poder contribuir. (P3, grupo líderes)
Efeitos pessoais negativos	
Dificuldade na	Eu pedir para (terceirizado) entregar e não entregam , vai ficar parado lá mais de 40

atividade profissional	<p>peessoas, porque é efeito dominó, aí tinha vez que eu pedia pra levar, pedia pra chamar a empilhadeira, nada, "isso eu posso levar hoje ou amanhã, tanto faz" (P2, grupo não líderes)</p>
Relacionamento interpessoal	<p>A gente tem já essa cautela, essa experiência, quando ele (PcD auditivo) chega perto, já chama ele para, põe na conversa logo, entendeu? Por que eles são muito sistemáticos e eles têm esse lado (de achar que estão falando dele), não sei se a empresa hoje consegue ver esses pontos, nós na produção, eu consigo ver. Não só eu, mas como todos os amigos de equipe. (P3, grupo não líderes)</p> <p>[...] que eu consegui analisar das pessoas deficientes dentro da produção, eles são pessoas que você tem que ser bem light com eles, porque eles são muito nervosos, que são, eles são, por eles não escutarem direito o que você está falando, eles ficam deduzindo coisas, então, você tem que ter uma certa flexibilidade para saber lidar com eles. (P3, grupo não líderes)</p> <p>A pessoa tem um comportamento que fere. É assim, eu não sei se nós estávamos muito confortáveis, porque nunca teve esse tipo de comportamento [...] eu percebo que as pessoas estão muito descontentes com essas atitudes de diretoria e tudo mais que contaminam [...] as pessoas estão sempre piorando, então é muito complicado trabalhar com esse tipo de comportamento. (P2, grupo não líderes)</p> <p>Toda vez que você chegava no cara (PcD), ele estava assim (representa uma pessoa olhando para cima, parada). Olhava para um lado [...] A gente até se questionava: será que é um problema dele? (P3, grupo não líderes)</p> <p>Então, é essa troca, esse profissional que hoje já é, tem uma idade avançada, ele tem que ter a paciência de tratar com o jovem que poderia ser o filho dele ou neto. (P1, grupo não líderes)</p> <p>Então, ele sofre muito mais para aprender, para se adaptar, do que o estagiário, o engenheiro júnior que está começando, porque ele é o cara que desbrava mais, ele não tem medo, ele se expõe (P3, grupo líderes)</p>

Percebe-se que a diversidade trouxe como efeitos positivos uma aprendizagem pessoal, além da dimensão profissional, e o prazer em ensinar e o sentimento de sentir-se útil como reconhecimento de uma trajetória de trabalho de longo tempo.

Em contrapartida, desconfortos psicológicos apareceram pela nova gestão, mais autoritária e competitiva, e também frustração por não conseguir realizar as atividades, porque terceirizados quebraram o fluxo de trabalho por se sentirem prejudicados na comparação de atividade realizada e ganho salarial. Outro efeito negativo está na compreensão de uma integração forçada para evitar interpretações errôneas, buscar mais paciência para lidar com outra geração.

Por vezes, independente de orientações organizacionais, os profissionais reagem defensiva ou proativamente em situações de diversidade, no exemplo de estratégia de defesa

Agora, se o caso, se o cara veio te pedir o serviço, você fez o serviço, passou depois você deu bom dia e o cara nem olhou na sua cara, então, mais uma vez não dou bom dia. (P1, grupo não líderes)

Ou, por exemplo, buscando empatizar e simpatizar

Mas eu sinto muito isso, só o fato da gente tentar se esforçar em falar uma ou outra palavra em francês, eu não falo francês, mas tentar cumprimentar a pessoa, ou tentar entender um pouco os costumes dele [...] você vê que a pessoa se abre, parece que se sente que a pessoa sorriu ao telefone (Líder individual)

3.2 Idiossincrasia nas interações pessoais

Se a estratégia de defesa pode ser uma reação à dor e à impossibilidade de revidar um mau tratamento, buscar se aproximar do outro, procurando compreender o que seria melhor para ele, foram ações pessoais que podem ser pensadas como fatores de impacto na gestão de pessoas em contexto de diversidade, assim como traços pessoais mostrados como idiossincrasias, no **Quadro 90**, a seguir.

Quadro 90 Idiossincrasia nas interações pessoais

Idiossincrasia nas interações pessoais	
Tema	Frase
Estilo de solução de problemas	Eu brigo, vou para cima , se eu não estiver na minha razão, vou e peço desculpas , "pisei na bola". Por que é do ser humano, tem que ser. (P1, grupo não líderes)
Recepção ao estrangeiro	[...] quando a gente recebe alguém aqui, a gente se preocupa muito como está essa pessoa, vamos lá no restaurante, "Pô, e agora, como vou traduzir para esse cara o que é um bife a cavalo ou picadinho?" [...] São coisas pequenas que a gente faz no dia a dia e que é costume do brasileiro , para a gente, a gente não está fazendo nada a mais, a gente está fazendo aquilo que a gente faria para qualquer pessoa. (Líder)
Rever concepções	[...] mas depois que eu participei de todo o processo, fui lá no SENAI, desenvolvi um curso para eles junto com o pessoal do RH, eu mudei a minha visão , eu acho que eles podem aprender e se tornarem exímios profissionais desde que estejam alocados de acordo com as suas necessidades e limitações. Definir um local para eles, eles irão produzir igual. (P4, grupo líderes)
Revide	[...] se ele é ruim, quero ser pior . Acho que é isso que prevalece [...] as pessoas estão sempre piorando, então, é muito complicado trabalhar com esse tipo de comportamento. (P1, grupo não líderes)
Valores pessoais	Tudo é questão da forma como você se porta. [...] Tem pessoas que você pode dar mais liberdade, tem pessoas que você não pode, então, a partir do momento que você mostra o limite para as pessoas , as pessoas começam a entender como elas têm que trabalhar. (Não Líder)

O quadro de idiossincrasia nas interações evidencia que pelo fato de existirem efeitos pessoais, esses orientarão o comportamento de pessoas, que por sua vez, poderão ser insumos para análise em gestão da diversidade, pois os trabalhadores nem sempre se comportam e

sentem, como ditam orientações organizacionais, que podem estar circunscritas à gestão da diversidade, assunto da próxima categoria.

4 Gestão da Diversidade

Qual o suporte organizacional para que líderes e liderados interajam na diversidade, quais ações que a emprestem sido feitas e como foram percebidas pelos respondentes, é parte do intento desta categoria, que busca também estudar se a microgestão de pessoas, entendida como a gestão de pessoas e equipes, adicionando o sistema de voz, pode contribuir para a gestão da diversidade.

4.1 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Para visualizar o suporte à gestão da diversidade nesta unidade, apresenta-se o **Quadro 91**, a seguir.

Quadro 91 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Suporte organizacional para a diversidade	
Tema	Frase
Atuação do RH	A gente tem que ir pelo caminho do RH (Não Líder)
Código de ética	[...] nós temos o nosso código de Ética que não permite esse tipo de coisa, então ele tem uma ferramenta que ele pode recorrer [...] (P2, grupo líderes)
O canal de comunicação exposto no código de ética	[...] todos nós temos um livro do código de ética, que fica exposto, inclusive aqui na sala de reunião tem um, então você tem o contato da pessoa, se aqui não tivesse, tem lá em Paris, mas tem o contato de uma pessoa aqui no Brasil . Deixa eu ver se eu localizo (<i>pega o documento</i>), que você pode a qualquer momento entrar, passar um e-mail, que ele garante todo o sigilo absoluto. Está aqui. (P1, grupo líderes)

Como suporte organizacional, foi evidenciada a abertura organizacional à voz das pessoas, por meio de canais de comunicação em que o empregado pode denunciar ou expressar sua voz de uma forma que não fosse persecutória, somada à referência do RH como área parceira nesse processo. O código de ética também foi lembrado como recurso organizacional se acaso acontecer algum episódio de discriminação, porém ele é um documento formal, orientativo, mas sujeito a interpretações, podendo ser usado conforme o interesse do usuário.

4.2 Ações organizacionais na diversidade

A menção dos entrevistados sobre as ações organizacionais estão no próximo **Quadro 92**.

Quadro 92 Ações organizacionais na diversidade

Ações organizacionais frente à diversidade	
Cartilha	Recebemos uma cartilha (P3, grupo não líderes)
Ações organizacionais para a diversidade	
Adaptações arquitetônicas	[...] e ele anda de cadeira de rodas, teve que fazer todo o acesso para ele e tal (P4, grupo líderes)
Reconhecimento dos empregados sobre as ações na diversidade	
Atuação da empresa em episódio de assédio	[...] Ela guardou documentos, e-mail [...] tem o comunicador que a gente utiliza [...] tipo um SMS interno, foi documentando, apresentou no RH e o RH ficou monitorando, o RH não, o pessoal do suporte, o ITC o departamento de tecnologia, aí vê, entra as áreas, o RH comunicou o ITC que rastreou a máquina dele e ficou três meses lá em cima (P2 <i>fala junto</i>) Só pesquisando. (P1 <i>retoma a fala</i>) Montando o livrinho e depois que estavam com os documentos, chegou e montou o dossiê e mandou para a diretoria, foi parar no vice presidente de não sei onde. (P1, não líder). (P3 fala em seguida) Não teve argumento!
Conhecimento de políticas da empresa	A EFE tem uma política, na verdade, a empresa, como corporação, ela não permite esse tipo de comportamento (preconceito), então se ela souber que se eu levar isso a frente, dizendo, por exemplo, meu chefe me assedia dessa maneira. Se eu comprovar isso, ele é penalizado. (P3, grupo não líderes)
Mudanças arquitetônicas	É a EFE mudou bastante coisas para atender os necessitados, as pessoas com necessidades, construiu rampas, acessos, que isso não tinha , vieram várias pessoas trabalhar na produção, com esse tipo de necessidade (P1, grupo líderes)

Poucas ações realizadas pela organização foram contadas pelos respondentes deste caso, além de mudanças na estrutura física para adequação às PcDs, uma cartilha orientativa, e a assertiva de que a empresa não tolera preconceitos. Um episódio de assédio moral foi bastante comentado na sessão com os não líderes, enfatizando a postura organizacional de promover a retidão e a justiça com os envolvidos.

4.3 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz

Como nesta tese há a proposição de estudar se e como a microgestão de RH colabora na gestão da diversidade, são selecionadas as passagens das entrevistas que contém as informações sobre a atuação do gestor frente à diversidade, e, na segunda parte, como a voz, o silêncio e a capacidade de escuta colaboram para que haja um diálogo que promova melhorias na gestão de pessoas e para a organização.

4.3.1 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

No **Quadro 93** acerca do primeiro subsistema da microgestão de RH, foi feita uma divisão da atuação do gestor frente à diversidade, e para a diversidade, diferenciando a postura como reativa ou de promoção.

Quadro 93 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

O gestor direto	
Tema	Frase
Ator organizacional mais demandado	Sempre o caminho direto é o gestor. O funcionário vai procurar o gestor, ou no caso eu, vou procurar a pessoa, vou falar com meu gestor também. (Líder)
Demandando habilidade do gestor	Eu, por exemplo, procuro me reciclar constantemente, eu vou me atualizando, então, em termos de conhecimento para onde o mundo está indo eu estou tentando me adequar. Então, a garotada que vem a gente consegue trocar uma informação, ter uma interação boa. (P3, grupo líderes)
Ações gerenciais frente à diversidade	
Aguardar que uma experiência ruim faça o jovem solicitar ajuda.	Essa questão das gerações que vocês estão falando acontece isso lá também, na minha área. E, a forma, o que eu vejo assim, eles acham que podem tudo, tem todo o conhecimento e o que a gente costuma fazer lá é assim: então deixa, né. Deixa e a pessoa vai indo, vai indo, quando chega em algum momento assim, é lógico que a gente vai acompanhando sempre, né? Mas, assim, justamente, para a própria pessoa perceber até onde que ela pode ir, onde que ela tem que aprender. Então, ate esses dias aconteceu um negócio desse tipo, que o negócio foi um pouquinho, vai ter que puxar de volta, a pessoa voltou assim com o rabinho entre as pernas (<i>eles riem</i>) (P1, grupo líderes)
Aproximação idiomática	Tanto que se tem alguém que sabe falar francês, a gente já põe para falar com o auditor, [...] você já quebra a barreira do idioma, já tem alguém que fala o idioma dele e ele não vai ter que falar o idioma que não é dele. Então se tem alguém que já fala francês fluentemente na equipe é o primeiro a ser auditado (P3, grupo líderes)
Aproximar gerações para compartilhar informação	Então, assim, o mais experiente trabalhando com o mais recém-chegado, para a gente passar essa formação. Então, para uma atividade externa [...] quase nunca vai sozinho. Assim, depois que ele adquirir uma certa experiência, aí sim a gente já tem a devida confiança que ele pode fazer um trabalho sozinho. (P3, grupo líderes)
Exigir mais dos jovens	Eu acho que assim, por causa de implantação de ferramentas novas, novos métodos de trabalho, você tem que sempre, no meu ponto de vista, deixar a cargo de uma pessoa que está começando, que está com mais gás, que tem ali a vontade de mudança, porque os mais velhos, com algumas exceções, eles normalmente tendem a querer ficar na zona de conforto. (P3, grupo líderes)
Liberdade	Às vezes, eles (<i>indianos</i>) quando eles chegam [...] ficam meio receosos, mas a partir do momento, que você vai dando liberdade [...] a gente estava indo para os barzinhos na sexta-feira, no happy hour, e eles já estavam indo também (P3, grupo líderes)
Não exigir muito dos jovens	Você não pode bater muito e ficar cobrando porque o cara vai se encher o saco e além de não fazer, ele vai embora, então você faz um pouco de vista grossa, aí, você apoia aqueles que estão interessados ali para poder fazer a parte dele e mais a do outro que, às vezes, deixa de fazer. (P2, grupo líderes)
Orientação	Nosso papel é tentar orientar para que [...], além de fazer tudo o que eles (<i>Geração Y</i>) fazem nessa velocidade enorme, eles consigam pensar de uma maneira organizada para chegar na resolução do problema. (Líder)
Ações gerenciais para a diversidade	
Cordialidade	Eu não faço diferença, eu chego de manhã, eu cumprimento, pego na mão "bom dia", eu tenho por hábito de cumprimentar todos os funcionários quando passo pela fábrica e se eu encontro com eles (<i>indianos</i>), cumprimento normal, dou a mão, para mim é uma pessoa do time da EFE, nem lembro que ele é indiano, eu pelo menos tento deixar eles bem à vontade. (P1, grupo líderes)
Idiosincrasia	A gente tem que saber lidar, não adianta tratar todo mundo da mesma maneira. Em gestão de pessoas, pelo menos, eu enxergo assim. Se uma receita que eu apliquei para uma pessoa, que deu certo, eu achar que aquela receita vai servir para todo mundo,

	acho que é um grande erro de gestão. Cada pessoa é de um jeito único, a grande, o ponto chave é você conseguir identificar aquilo que essa pessoa, como ela tem que ser tratada e o que ela espera e realmente corresponder (Líder)
Ações gerenciais frente ao preconceito e discriminação	
Acionar atores organizacionais, por meio da fala	Primeiro passo é falar com meu gestor , segundo passo, segundo a necessidade, seria começar a falar com um dos meios que a empresa provê para a gente: então tem o RH , tem o programa de auxílio pessoal , tem as pessoas, os contatos para denúncias de quando alguém fere o nosso código de ética, isso está dentro do nosso código de ética. (Líder)
Contato	[...] eu não tolero na minha equipe esse tipo de coisa. Então a gente tem sempre um contato franco, aberto e sem nenhum tipo de discriminação, nem por idade, nem por raça... (P2, grupo líderes)
Denunciar, com o aporte do código de ética	O código de ética é uma referência para a gente. Se a gente encontrar algum tipo de desvio ao código de ética, a gente pode reportar isso, denunciar isso, denunciar esse desvio para que medidas sejam tomadas. (Líder)
Não velar	Eu acho que tentaria tratar, eu acho que tudo que é velado, é ruim, né? Se a gente expor é melhor, por mais que haja. Está havendo? Por que está havendo? Está havendo isso mesmo? Tem que tratar isso, tem que mostrar isso. [...] Eu acho que não pode deixar a coisa ficar velada, fingir que não viu. Acho que para qualquer tipo de problema, a gente fingir que não viu é a pior solução que a gente toma . (Líder)
RH como parceiro do gestor	Eu vou com o RH, com o apoio do RH para a gente poder acabar com isso (P3, grupo líderes)

O papel do gestor intermediário foi destacado como importante em gestão da diversidade, corroborando com o conceito de microgestão de RH no destaque ao gestor de pessoas e equipes. A atuação do gestor direto foi trazida por diversos respondentes como um veículo em gestão da diversidade, como abertura à conversa com empregados e busca de solução de problemas. Como habilidade mencionada, a atualização constante e a adaptação aos novos caminhos foram citadas como demanda para um gestor na diversidade.

Trabalhar com gerações mais novas e a dos mais experientes pareceu ser agenda dos gestores diretos desta unidade pesquisada. Como os mais jovens parecem ter um perfil mais dinâmico, por vezes arrogantes, querendo fazer muitas coisas ao mesmo tempo e mais hábeis em tecnologia, as atuações dos líderes diferem: enquanto um deixa o jovem chegar sozinho a um resultado ruim para que ele volte pedindo orientações, outro busca aproximá-lo dos mais experientes para haver uma troca de conhecimentos. Enquanto um prefere exigir mais deles, por terem mais força e disposição, outro prefere não exigir, sobrecarregando outro trabalhador, para que o jovem não peça demissão.

A convivência cordial e permissiva a aprofundar o contato, com respeito à idiossincrasia, fizeram parte de citações dos gestores, e como afirmou o líder da entrevista individual, o ponto chave é identificar como a pessoa quer ser tratada e assim fazer.

Para o líder individual, frente ao preconceito ou a discriminação não se pode velar o fato, tentar escondê-lo, em oposto, buscar expor se realmente está acontecendo e porquê.

Frente a um episódio de discriminação, a voz foi entendida como primeiro recurso, o que sublinha o papel da microgestão de RH como parte da gestão da diversidade, e também revelou a necessidade de suporte organizacional, via RH, no caso de não atendimento do gestor.

4.3.2 Microgestão de RH: sistema de voz

Essa seção sobre voz busca levantar qual a percepção dos pesquisados sobre a abertura organizacional à voz dos empregados. Por questões culturais, a comunicação pode ficar travada, como exemplificado por um dos líderes do grupo que comentou uma barreira de comunicação entre dois profissionais indianos por serem de castas diferentes, tendo então, os brasileiros que intervirem para que a informação tivesse fluência.

Para evidenciar outros dados sobre o sistema de voz, apresenta-se o **Quadro 94**.

Quadro 94 Microgestão de RH: o sistema de voz

Abertura organizacional à voz	
Tema	Frase
Abertura à comunicação com os empregados	<p>Nós temos o nosso código de Ética [...] tem um gestor, uma pessoa aqui no Brasil que é responsável por isso, coletar todas as informações, garantir sigilo e levar para a Alta Direção. (P2, grupo líderes)</p> <p>Todos nós temos um livro do código de ética, [...] então você tem o contato da pessoa, se aqui não tivesse, tem lá em Paris, mas tem o contato de uma pessoa aqui no Brasil, [...] que você pode a qualquer momento entrar, passar um e-mail, que ele garante todo o sigilo absoluto [...] (P3, grupo líderes)</p> <p>Você pode fazer uma queixa anonimamente, mas tem vias, é claro, que ela se guarda de tudo isso, até para se proteger, mas tem documentos que você pode acessar e tem todo esse trâmite para fazer uma queixa. (P3, grupo não líderes)</p>
Abertura organizacional à voz	<p>Aqui o chefe tem liberdade, funcionário de chegar e abordar o chefe, falar qualquer assunto que ele quiser. No caso deles (indianos), um subordinado chega perto do chefe, ou o chefe chega perto do subordinado, ele geralmente abaixa a cabeça, fica de lado, só ouvindo, meio de longe. (P3, grupo líderes)</p> <p>Ele tem meios através do RH, através de uma divisão do RH, a gente tem um programa de auxílio pessoal dentro da empresa, um telefone hotline, que eles ligam, pode agendar. (Líder individual)</p>
Abertura pessoal para falar	<p>Ele tem meios de acionar, primeiramente por parte do gestor, ou se ele não se sentir confortável [...] (Líder individual)</p> <p>Então, essa agilidade, essa coisa de ir para cima, vamos estudar, "o que eu preciso fazer para virar diretor?". "Ah, você tem que estudar isso, isso e isso, tem que seguir</p>

	<p>esse caminho". "Então, vamos lá, vamos correr para chegar o mais rápido possível lá." E isso às vezes fica aquela correria, aquela ânsia, meu chefe brinca comigo "calma aí", ele mal terminou de falar uma coisa e eu já pensei e já estou respondendo "não, por causa disso..". (Não Líder)</p> <p>Eu estou três meses aqui, como posso citar alguma coisa? Eu posso ter minha opinião, mas ainda está muito cru para eu abrir a boca. [...] foi isso que eu comecei a fazer, comecei a analisar as reuniões, entender com quem eu estava falando e como deveria falar. A partir daí, eu comecei. (Não Líder)</p>
Canal de comunicação aos empregados	<p>Tem os canais de informação. Acho que é via RH (P2, grupo não líder)</p> <p>Tem o código de ética (P1, grupo não líderes)</p>
Dois canais de comunicação disponibilizados pela organização, via RH: o Fale Barra Funda e um programa de auxílio pessoal.	<p>Existe um número, um ramal que você pode ligar, para ter uma auxílio psicológico, qualquer auxílio que for necessário, existe. Existe um canal para denúncia, se for uma coisa mais grave. A empresa dá os meios, dá diversos meios na verdade para a gente conseguir reportar qualquer tipo de problema. (Líder Individual)</p> <p>RH e tem também um documento, tem também o "fale lapa" que não é dito o nome da pessoa, você pode acionar. (P1, grupo não líderes)</p>
Voz e gestão	
A ausência da fala entre chefes	O diretor e o gerente de produção (de uma unidade estrangeira) eles não se conversam, aí eu pergunto: como é que o gerente da fábrica não conversa com o diretor da empresa? Eles não se conversam. É recadinho, papelzinho, e-mail, não copia e-mail, e como é que trabalha, gente? Eu não entendo (P3, grupo não líderes)
Busca de apoio	A gente teve um desafio, até para uma pessoa da minha área, que ele teve que ir para a Índia sem falar inglês direito. Mas assim, ao mesmo tempo em que ele falava "nossa, eu estou apreensivo , não sei o que, será que vai dar certo?". Eu: "Vai, vai dar certo, fica tranquilo, você domina o assunto, o técnico da coisa você domina, vai tirar de letra". (P2, Grupo de Líderes)
Colaboração	"Vamos lá comigo?" (o funcionário), eu (gestor) disse: "vamos então, vamos lá para resolver o negócio ". (P1, grupo líderes)
Fala utilitarista	[...] tem cara que só conversa comigo quando ele precisa do meu serviço , mas se ele passar do lado aqui, nem aí (P3, grupo não líderes)
Impactos pessoais do grito	<p>[...] tem como você chegar e cobrar com ética, com postura e saber cobrar, não desvalorizando aquela equipe, não adianta chegar gritando aqui, desmerecendo a equipe, que você vai só arrumar, aumentar a raiva do pessoal, então a gente vê isso. (P3, grupo de não líderes)</p> <p>[...] agora, chegar lá e cobrar ele, gritando ele no meio dos funcionários dele, se eu gritar com você, seus funcionários do lado, como é que ficou a sua imagem com relação a sua equipe? (P1, grupo não líderes)</p>
Voz como ação para a diversidade	
Como apoio e incentivo a terceirizados	A gente sempre conversa com o pessoal (terceirizados): "olha, a gente já passou por isso, a gente sabe que é difícil". "Mas vou separar kit a vida toda?". Mas, meu, vocês tem que fazer por onde, então, vou separar o kit e ali vou ficar. E só reclamar da vida, pô, aí não adianta, você tem que correr atrás do seu, vai se preparar para o mercado (alguns concordam, falam "lógico"), não espera que ele venha atrás de você e fale "quero você". Se prepara para ele, que quando vir oportunidade, ela vai te abraçar. (P2 fala "é isso"). E a EFE tem muito disso (P1 fala "tem"). Quantos terceiros você já não viu passar para a EFE? (P2 fala "é verdade"). (P3, grupo não líderes)
Orientação ao jovem	Meu chefe fala para mim, "meu, calma, pensa, pensa um pouco" , porque é tudo muito rápido, a gente quer tudo muito rápido, como eu falei, [...] tem gente que está aqui há 30 anos e está no mesmo lugar". "Mas não é só porque ele está 30 anos que eu preciso ficar 30 anos para chegar" (Não Líder)
Solução de problemas	Primeiro passo é falar com meu gestor , segundo passo, segundo a necessidade, seria começar a falar com um dos meios que a empresa provê para a gente [...] (Líder)
Voz rádio corredor	
Comentários sobre desempenho	Só que aí o pessoal começou a analisar o quê? Quando ele (PcD) entrou, ele produzia mais. Assim que ele entrou, seis meses ali, inclusive o encarregado lá vinha

	comentar com a gente , "pô, vou colocar o rapaz para trabalhar aqui porque ele está rendendo, consegue executar a atividade, pegou rápido o serviço". De uma hora para outra, ele começou (<i>referência a baixar produção</i>) do nada. (P3, grupo não líderes)
Discriminação	Tem uma pessoa que frequenta lá (refere-se à unidade do escritório central), tem a questão do coral, o pessoal fala que lá é complicado , que as pessoas, umas não olham para a outra, acham ruim o que as pessoas fazem, não tem vergonha de falar, tem temor de reclamar do outro, sabe? Direto: "Isso o que vocês estão fazendo não está com nada. Eu não gosto disso aí, está incomodando." (P2, grupo não líderes)
Identidade departamental	Quando você chega lá (<i>unidade do escritório central</i>), a primeira impressão é: são esnobes. Pessoas que frequentam lá falam : "meu, os caras são" (P3, grupo não líderes)
Silêncio na organização	
Medo do revidar	Sabe como eu entendo isso? [...] se eu sou o diretor de uma empresa e eu grito com subordinado no nível mais baixo, é uma atitude um tanto covarde, porque o cara não tem poder de reação. O que ele vai fazer? Eu vou ouvir e ficar quieto . Não é um negócio que você dá "ah tá, então eu grito com você e você também pode gritar comigo" Isso não vai acontecer. (P2, grupo não líder)
Receio de comparação dos pares	[...] uma coisa que eu acho interessante da geração Y é o destemor [...] a diferença para o gerente pleno ou sênior. Por exemplo, o engenheiro pleno e sênior ele tem, entre as aspas, uma certa vergonha de perguntar , por ele ser um engenheiro e por ele ser já ter uma certa experiência em outra empresa (P3, grupo líderes)
Retaliação	Só que nesse caso a gente tentou responder, ficou pior, mano (P3, grupo não líder) [...] É lógico, a corda sempre vai quebrar do lado mais fraco (P2 emenda à fala de P3)
Escuta na organização	
Atenção do gestor	Toda reunião eu vejo com quem eu estou, como vou falar, a hora que eu devo falar, por exemplo, logo que eu cheguei aqui meu chefe viu eu agitado, eu fui uns três meses de reunião e eu não abria a boca, ele olhou para mim e falou "e aí?" . (Não Líder)
Entendimento	Eu converso diretamente. Eu acho que a primeira coisa para tudo é conversar, entender o porquê . (Líder Individual)
Gestor não ser ouvido	E isso às vezes fica aquela correria, aquela ânsia, meu chefe brinca comigo "calma aí", ele mal terminou de falar uma coisa e eu já pensei e já estou respondendo "não, por causa disso...". E ele "calma, deixa eu, vamos terminar?" E assim, do nada, eu mudo de assunto e ele "volta, vamos voltar aqui". (Não Líder)

Na leitura dos entrevistados, evidenciou-se uma abertura organizacional tanto para a comunicação, por meio de e-mails e reporte no código de ética, quanto para a voz, com canais de contato direto e principalmente pela disponibilidade de diálogo entre líderes e liderados. Deve-se ressaltar que, por uma idiosincrasia, uma pessoa pode se sentir confortável ou não em buscar outra pessoa para um diálogo, ou mesmo para denunciar, ou falar sobre algum incômodo e desejo, independente da abertura organizacional ou do gestor direto, assim como pode ser um impedimento organizacional, como exemplificado pelo líder ao mencionar que o funcionário primeiramente pode procurar o gestor, ou se ele não se sentir confortável, usar um canal de comunicação.

A voz foi citada como recurso para melhoria em gestão e também para estimular colegas de trabalho para o crescimento profissional na empresa. Por outro lado, a voz foi usada para inferiorizar pessoas, seja por comentários desdenhosos, ou por meio do grito, como expressão

de voz para expressar raiva ou desrespeito, que desmoraliza pessoas frente à sua equipe e que pode suscitar sentimentos de desconforto e inferiorização, que podem gerar comportamentos que desfavorecem um clima bom de trabalho ou que pode levar ao silêncio na organização.

Especificamente para a diversidade, a voz foi utilizada como orientação frente à ansiedade de um jovem que desejava promoção em curto tempo, e com terceirizados que estavam desanimados por ainda não terem sido contratados como empregados pela organização, ação feita por não líderes, o que destaca a importância de um clima de abertura à voz para estender às não lideranças essa possibilidade de atuação no espaço organizacional.

A voz “informal”, no sentido de comunicação entre pessoas sem uma posição organizacional, nos corredores, nos cafés, nos espaços públicos da organização, também pode ser chamado de rádio corredor e pode indicar, ou uma não-voz, ou uma forma de lidar com a ansiedade de um cenário nebuloso e incerto de informações, como nos exemplos dos avisos sobre o esnobismo atribuído às pessoas do *headquarter*.

O silêncio pode ser uma resposta ao medo da represália, podendo ser um traço pessoal de dificuldade de exposição de opiniões, ou como reação de um ambiente não permissivo à escuta. A possibilidade de ser minorizado em qualidades ou de ser visto como menos competente por pares, subordinados e chefia, pode levar uma pessoa a ter dificuldade em se expor, o que também pode trazer o silêncio na organização.

A escuta pode ser um recurso para a compreensão do que o profissional quer, seja líder ou liderado, e foi reforçado como componente de uma conversa em que pessoas visam melhorar o ambiente de trabalho. A escuta pode ser pensada também como entender o que está além das palavras ditas, e não só e estritamente o conteúdo da mensagem, pois a expressão pode revelar um conflito subjacente ao que é verbalizado. Dessa forma, a capacidade de escuta do gestor e do subordinado pode ser mais uma trilha para que o diálogo não seja dois monólogos compartilhados.

Para encerramento do estudo desta empresa, apresenta-se como próxima categoria os resultados organizacionais na diversidade.

5 Resultados organizacionais

Muito além de dizer se a diversidade é boa ou não para a pessoa e para trabalho, retratadas respectivamente nas categorias Percepção da diversidade e Interações pessoais, esta categoria busca trazer evidências, pelas falas dos respondentes, dos resultados das ações organizacionais perante a diversidade e quais são os desafios, na leitura deles, para que a organização tenha ou continue a obter vantagens com esse fenômeno. Tal compreensão está exposta no **Quadro 95**, adiante.

Quadro 95 Resultados organizacionais: ganhos e desafios

Ganhos organizacionais com a diversidade	
Tema	Frase
Plataforma para melhorias	Eu não vejo assim nenhuma direta (<i>desvantagem ou dificuldade com a diversidade</i>). Vamos pensar em preconceito, né? Preconceito é bastante polêmico. Se você tiver uma diversidade, ou se você tiver um grupo bastante fechado e bastante preconceituoso e for lá e colocar um negro nesse grupo, talvez você vá trazer uma dificuldade, você vai criar um conflito, talvez até sadio para melhorar esse grupo e criar uma condição proposital , [...] como a gente é, não interessa a nossa origem, somos todos pessoas, e com a convivência, talvez a gente, aí eu acho que começa a ganhar essas vantagens da diversidade, com opiniões diferentes (Líder Individual)
Conhecimento expandido além do grupo	Toda unanimidade não é benéfica, ela é maléfica. Então, quando você tem oportunidade de criar diversidade, seja o assunto que for, você está ampliando conhecimento do grupo [...] às vezes não estão dentro do mesmo grupo, mas eles estão em contato constante, tem indiana, tem espanhol, tem chinês, brasileiros, franceses, e de outras nacionalidades. (Líder Individual)
Reconhecimento das ações organizacionais	[...] a EFE mudou bastante coisas para atender os necessitados , as pessoas com necessidades, construiu rampas, acessos, que isso não tinha, vieram várias pessoas trabalhar na produção, com esse tipo de necessidade (P1, grupo líderes) A EFE tem uma política, na verdade, a empresa como corporação ela não permite esse tipo de comportamento , então se ela souber que se eu levar isso a frente, dizendo, por exemplo, meu chefe me assedia dessa maneira. Se eu comprovar isso, ele é penalizado. (P2, grupo não líderes)
Desafios para a organização	
Comparação de ganho financeiro	[...] ele (<i>terceirizado</i>) contamina de uma forma não saudável , sempre a contamina de uma forma ruim, porque um fica sabendo de outro, até mesmo nós. "O que eu faço, eu que sou desenhista e tem outro cara que é desenhista também do outro lado ganha mais do que eu?", a gente sempre tem esses problemas com o salário (P2, grupo não líderes)
Conflito entre gerações	A gente vê bastante bem garotada, moçada, entrando, recentemente aí, eu acho que sim, é um conflito que a gente tem enfrentado dia a dia , o pessoal que quer já chegar sendo diretor da empresa. (P1, grupo líderes) [...] isso é onde a gente tem mais conflito para ficar administrando, porque na realidade a gente precisa desse que tem a experiência e você precisa desse que tem menos dessa experiência . (P2, grupo líderes)
Diferença hierárquica	[...] a gente percebe uma certa distancia de alguns níveis, por exemplo, eu acho que no passado era até um pouco pior, eu acho que hoje tem pessoas que não fazem questão de te dar um bom dia, fazem questão de não responder quando você fala bom dia porque você simplesmente não está no nível dele (P2, grupo não líderes)
Diversidade cultural	Isso (<i>culturas</i>) é diversidade para nós aqui, pelo menos para esse <i>site</i> é o que estamos vivendo hoje. Se você for à produção hoje você vai ver uns indianos lá, aí o Hilton (<i>nome fictício</i>) tem os detalhes de como é conviver e comunicar com esse pessoal .

	que não é fácil (<i>risos</i>) (P1, grupo líderes)
Qualidade de vida	[...] a EFE está presente em todos os países, então já participamos de <i>phone conference</i> com o pessoal da China. Então, é complicado, tem que chegar logo de manhã cedo e pedir para o pessoal ficar à noite e atualmente nós estamos treinando e trazendo tecnologia do pessoal da Índia (P2, grupo líderes)
Resistências	Eu vejo bastante benefícios, porém, a mesma proporção tem conflitos, porque você tem sempre aquelas resistências . [...] (P2, grupo líderes) Apesar de, como no início foram contratar os PNEs (<i>peessoas com necessidades especiais como referência às PcDs</i>) e eu participei de todo o processo, eu fui um pouco contra porque se eu podia contratar uma pessoa que podia render mais ali, na minha cabeça, porque eu ia contratar uma pessoa que ia apontar a mesma quantidade de horas? (P3, grupo líderes)

Alguns relatos apareceram como resultados positivos advindos das ações organizacionais, com destaque para a atuação ética da empresa em um caso de assédio moral e a alteração da estrutura física para atender as necessidades de PcDs. Dois prismas podem ajudar a ampliar a compreensão das falas dos entrevistados sobre esses ganhos: a oportunidade de, por meio de aprendizagem organizacional, adquirir mais conhecimentos, seja por crise evidenciada e tratada, seja por novos pontos de vistas que são trazidos com experiências e *backgrounds* distintos. E pela lente da imagem organizacional que, ao ser vista pelos empregados com ações de justiça, *compliance* e responsabilidade social, pode registrar uma valorização e uma maior vinculação deles a esse espaço de trabalho.

Como desafios que demandam um olhar para a organização apareceram a diversidade cultural que pode prejudicar a interação pessoal, a expectativa de ascensão, por vezes irrealista, de jovens empregados, assim como os terceirizados atuando com funções próximas, mas com remuneração inferior por serem vinculados à outra organização.

Se a empresa parece se preocupar com o *compliance* no atendimento às cotas e em demonstrar transparência e justiça no caso de assédio moral, relatado por alguns entrevistados, merece também atenção, principalmente pelo tema de gestão de pessoas, da situação de terceirizados que recebem remuneração inferior por um serviço que também é executado por um empregado, segundo alguns entrevistados.

Sobre o conflito de gerações, como no exemplo dos mais jovens e a ânsia de promoções frequentes, respalda-se novamente em gestão de pessoas e no estudo de que políticas e práticas adotar frente a essas reivindicações para que elas não tomem um vulto no grupo que prejudica o clima organizacional.

Apêndice 6 – Caso expandido da empresa EFE Espanha

1 Contexto

A categoria principal denominada contexto engloba as características da organização em determinado momento histórico-social, que são influenciadas ou condicionadas para que a diversidade seja percebida na organização e pelas pessoas que nela trabalham.

A unidade espanhola do segmento eólico teve início em 2007 com a aquisição de uma cooperativa com 250 trabalhadores de uma cidade espanhola, sendo que atualmente há 540 colaboradores, incluindo estrangeiros e de outras partes da Espanha. Quem atuava nessa cooperativa como consultora em seleção é hoje a profissional que, além de ser a coordenadora da diversidade, atua como gestora de talentos e *business partner* em diversos departamentos globais da organização. Para ela, há ainda duas culturas que convivem: a da EFE, com as escalas de uma multinacional, e a da cooperativa, na qual as pessoas têm múltiplas funções e mais acesso às lideranças para resolver problemas. Como ela destaca, os cargos mais interessantes, incluindo os diretivos, foram ocupados por franceses, o que causou comentários sobre essa adequação entre aqueles que vieram da cooperativa.

Por ser uma empresa que atua com inúmeros projetos, as mudanças de equipes e de trabalhos são constantes, cujo cenário pode propiciar novas identificações, novos contatos e possibilidades de que, na interação, a diversidade seja vista como atrativa ou como adversidade. Essa unidade espanhola da EFE tem características que configuram um contexto que ora pode ser propulsor, ora uma barreira à diversidade. O setor eólico, segundo a coordenadora da diversidade, tende a ter empresas menos agressivas no tema de pessoas, pois é uma economia menos afetada pela variação do mercado; e também a valorizar mais as habilidades pessoais por ser uma empresa de serviço, em que o talento independe de características de gênero.

1.1 Contexto externo

Fatores sociais influenciam a percepção da diversidade, seja na ânsia de obter vantagens ou seja como reação à diversidade condicionada, independente da dinâmica da empresa para esse

sentido, como pela imposição de leis, por exemplo. Esses fatores motivadores e condicionantes são expostos no Quadro 96, a seguir.

Quadro 96 Contexto externo

Fatores motivadores para ação voluntária da organização	
Tema	Frase
Contexto brasileiro como desafio	[...] se são somente franceses e espanhóis, ou sul da Europa, olha o mundo só de um prisma cultural. Não podemos nos dar esse luxo se realmente queremos ser global. E o caso mais claro é o Brasil, estamos crescendo muito no Brasil e não entendemos o Brasil, não, não entendemos. Como negócios, brigamos com a ideia de que o Brasil seja diferente, então, isso não nos pode passar. [...] nós temos <i>headquarter</i> em São Paulo, fábrica perto de Salvador e perto de Porto Alegre e se nota (<i>diferenças culturais regionais no Brasil</i>). Numa mesma semana estive em uma e na outra, os ritmos, a interpretação dos problemas, a solução são distintas, é outro mundo, outro mundo. (Alta Liderança)
Empresa dentro da empresa	(<i>sobre distinções internas entre as empresas, EFE Brasil e EFE Espanha</i>) Creio que são totalmente outra (<i>riso</i>) família, que não somos nem sequer irmãos, nem primos e nem vizinhos. Sim, com alguns negócios, se trabalha mais estreitamente com Hydro, conheço o técnico de prevenção e falamos de tanto em tanto, compartilhamos experiências, porém, é muito pontual e com os companheiros dos demais negócios de EFE que existem na Espanha, nem sequer conheço meus colegas, nem existe essa comunicação. (Não Líder)
Jeito brasileiro de administrar	[...] tem um conceito diferente de tempo. [...] não são tão rigorosos, te digo da minha experiência trabalhando com nossos companheiros do Brasil. Por exemplo, temos que consolidar uma informação de tal, de tal, de tal, a última é sempre do Brasil (<i>riem</i>). E não é uma questão de falta de respeito, é que existem diferentes conceitos do tempo, não? (Coordenadora da Diversidade)
Mudança de regras durante o jogo comercial	O governo brasileiro inventa uma regra a cada mês, a cada dois meses e para quem está tentando fazer negócios no Brasil é muito complicado, entender impostos no Brasil é extremamente complicado, e quando você entende, você ainda tem que estar no dia-a-dia acompanhando as mudanças que "ah, saiu uma lei provisória", "saiu um decreto", "saiu uma concessão", "saiu ..." é muito complicado. (Líder)
Talentos pelo mundo	Ainda que isso custe mais trabalho trazer uma pessoa de não sei de onde, pois tem que gerir a permissão de trabalho, etc, mas ainda que isso te dê mais trabalho administrativo, é adquirir esse conhecimento e que a empresa seja a primeira e, ademais, que o mundo é cada vez mais global. O mundo é menos fronteira, não? (Coordenadora da Diversidade)
FATORES CONDICIONANTES DA DIVERSIDADE NA ORGANIZAÇÃO	
Cultura nacional	É pessoal, depende da pessoa, mas creio que na Espanha não é como nos Estados Unidos [...] Aqui, para nada. De fato, não. Também depende muito da pessoa, como ela recebe, a relação que se tem com essa pessoa, igual, pois, alguém que você tem muita confiança e que para nada você considera assédio moral. Eu sei que nos Estados Unidos esse conceito é totalmente diferente. Aqui não. Suponho que seja algo cultural, as pessoas são muito abertas, sociáveis, gosta de falar com as pessoas, é diferente, é outro caráter (Não Líder)
Cultura departamental	[...] o meu departamento, se você ver, é todo mundo um pouco meio que padrão, ou seja, um departamento onde as pessoas elas vêm, mais ou menos arrumadas e tal, aí você vai para a inovação e você já encontra lá o cara de <i>shorts</i> , o cara no verão com uma camisetinha curta, o cara totalmente despojado, é interessante, na mesma empresa [...] (Líder)
Idioma	Não entendo muito bem por que, mas Recursos Humanos (<i>ri</i>) contrata gente que não entende castelhano para uma empresa em que todo mundo fala castelhano, que não falem o catalão, entendo, mas que não falem castelhano! (Não Líder)
Leis na Espanha: • 13/1982 para inclusão de PcD; e • 03/2007 para	Durante os anos bons, tinha essa inspeção de trabalho muito atenta se tinha cota de deficiência coberta, se tinha a cota de violência de gênero etc, agora, se ocupa quase que, pura e exclusivamente, de que os desligamentos sejam feitos conforme a lei e que os contratos que existem sejam e estejam conforme a lei, porém, todo o resto, é quase se considera como um luxo, por que antes havia um 8% de desemprego, então, esses

igualdade de gênero	coletivos estavam particularmente afetados, hoje 27%, com o qual esses coletivos, todos os coletivos hoje em dia estão afetados. Um de cada quatro espanhóis está, não tem trabalho, independente de se tem, se pertence a alguma minoria ou não. Se são verdes, mulheres, ou o que seja, a crise comeu... (Alta Liderança)
---------------------	---

A diferença cultural no jeito de fazer negócios entre brasileiros e europeus mereceu destaque nas entrevistas. Para a Alta Liderança, o europeu prima pela capacidade de prever e planejar, socializar o problema e o risco, o que contrasta com a prática brasileira de visão imediatista e individualista. Soma-se a esse cenário, as diferenças regionais no Brasil, o costume brasileiro, segundo a coordenadora, de entregar no *deadline* e as mudanças constantes na legislação brasileira, que dificultam a administração de projetos entre as unidades.

Para a coordenadora da diversidade, uma economia rica pode permitir um avanço em políticas da diversidade como, por exemplo, contratando talentos de qualquer parte do mundo, porém, em situações de crise como a que a Espanha passa atualmente, esses temas tornam-se menos atraentes caso envolvam custo. Similar entendimento tem o líder brasileiro para quem uma economia forte influencia o bom clima de trabalho, pois há mais contratações, possibilidade de aumento de salários, e outros benefícios que, na crise, são reduzidos ou suspensos da prática empresarial.

Tal qual no Brasil, há a imposição da diversidade com a inclusão de pessoas com deficiência (PcD), e no caso espanhol, acrescenta-se a igualdade de gênero, que apesar da obrigação legal, parecem estar recebendo pouca atenção devido à crise de emprego. Outras diversidades que estão na empresa é a idiomática, com a presença do espanhol e catalão como do local da unidade, e ainda tem o inglês como idioma oficial, que se torna uma terceira língua falada na empresa.

As culturas nacional e departamental também foram entendidas como especificidades que condicionam um entendimento sobre a diversidade, que podem gerar interpretações diferentes sobre um fato.

1.2 Contexto organizacional interno

Para conhecer os fatores internos que especificam a empresa, segue o **Quadro 97**, a seguir.

Quadro 97 Contexto organizacional interno

Contexto organizacional interno	
Tema	Frase
Abertura à diversidade	[...] uma empresa com uma mentalidade muito aberta, no sentido de que nós buscamos uma série de competências, com o qual não importa se essa competência está no Brasil, está em Suíça, está onde está (Coordenadora da Diversidade)
Contextos de trabalho distintos	Nosso plano de vendas na Europa é bastante estável porque nossos clientes planejam mais a longo prazo, na América Latina nosso plano de vendas é muito mais (<i>respira forte</i>), que vai mudando com o passar do tempo porque [...] são mais imprevisíveis, porque o contexto também, o mercado eólico no Brasil, acabam de mudar as condições de financiamento do BNDES. É que mudam, e seis meses depois voltam a mudar (Alta Liderança)
Duas culturas: cooperativa e multinacional no mesmo ambiente	[...] essa empresa antes era uma cooperativa, então, era muito menos estruturada, tinha muito menos hierarquias etc e tal. Então, muda constantemente, a gente está mudando, a gente está evoluindo...(<i>interrompe-se</i>), não diria necessariamente que a gente está evoluindo, mas a gente está mudando, [...] uma diferença da maneira como a gente trabalha, etc e tal. (Líder)
Mudanças constantes	A EFE como todas as empresas ela está passando por muitas fases diferentes e isso muda todo o dia a dia. Até difícil você caracterizar a EFE, dizer: “a EFE é assim”. Depende, a EFE hoje é assim, há um ano atrás ela era de outro jeito e há dois anos atrás ela era totalmente diferente e se amanhã a EFE conseguir vender um tremendo projeto e começa a entrar muito dinheiro de novo dentro da empresa, a empresa vai mudar de novo. (Líder)
Padrão de comportamento por ser funcionário de uma multinacional	É, mas acho que dentro das empresas, quanto mais corporativas, mais mundiais assim, ainda mais o estereótipo é bem, por exemplo, eu não me conseguiria me imaginar dentro da EFE uma pessoa muito fora da curva, um ponto totalmente fora da curva, um cara extremamente extravagante, o cara que vem aqui com o cabelo roxo, então o cara pode até ser o cara de inovação, mega talento, mas o cara não vai ter o cabelo roxo... (Líder)
Segmento organizacional	Se você passou por uma empresa de serviços, como o que vale é sobretudo a pessoa e as habilidades que tem essa pessoa, pois, seguramente, há mais diversidade.(Coordenadora da Diversidade)

A percepção de que existem duas culturas no mesmo ambiente, parece levar ex-cooperativados a sentirem dificuldades em trabalhar num padrão de multinacional. Por outro lado, a busca de excelência em competências profissionais pode promover a busca de talentos que estejam em outros locais do mundo, o que pode ser uma abertura à diversidade na organização.

A interação das pessoas dessa unidade com as do Brasil apresentou um impacto pelo jeito brasileiro de fazer negócio, principalmente pelas mudanças constantes durante o jogo comercial.

Se há determinadas características que especificam uma organização, essas sofrem influência de aspectos culturais, econômicos, políticos, históricos e sociais, por exemplo, com a entrada de pessoas de determinados coletivos culturais.

Passa-se, na próxima categoria, para o estudo de como a diversidade foi percebida pelos respondentes da unidade espanhola.

2 Percepção da diversidade

Esta categoria principal engloba, além da percepção da diversidade por profissionais em ambientes organizacionais, a identificação feita às pessoas, o entendimento dos respondentes sobre a postura da empresa frente ao fenômeno da diversidade e ainda a percepção ou não de preconceito nesse ambiente.

2.1 Concepção de diversidade na compreensão dos entrevistados

Como compreensão das concepções sobre diversidade, apresenta-se o **Quadro 98**

Quadro 98 Concepção de Diversidade na compreensão dos entrevistados

Concepção de diversidade na compreensão dos entrevistados	
Tema	Frase
Espaço homossocial	A dinâmica que tem hoje, concretamente, nosso comitê de direção é uma dinâmica de clã <i>gentleman</i> , sim, discutimos no comitê de direção, mas também saímos à noite para beber, e blábláblá e buff (bufa) e as coisas terminam se acertando. A mulher, em geral, não entra nessa dinâmica. (Alta Liderança)
Humanidade	[...] Se não tem conceito de pessoa, não tem conceito de diversidade. (Coordenadora da diversidade)
<i>Background</i>	Eu acho que, em nível de diversidade, existe muito o <i>background</i> das pessoas. (Líder)

O tema do gênero feminino e masculino aparecia como resposta frequente à pergunta sobre qual o entendimento de diversidade nas organizações, mas também foram lembradas as pessoas com deficiência, a experiência pessoal e o conceito de pessoas como associação à diversidade. Essa variedade pode sugerir a necessidade de uma compreensão comum como ponto de partida para o delineamento de ações na organização, sob o risco de ter resultados aquém do idealizado.

2.2 Identificação das diversidades na organização

Como as respostas sobre o que era diversidade na organização geralmente descreviam diversidades, serão apresentadas, no **Quadro 99**, categorias da diversidade primária, como aquela mais perceptível em um primeiro encontro, e da secundária, como aquelas em que o convívio faz emergir como diferencial.

Quadro 99 Identificação das diversidades na organização

Diversidade primária	
Tema	Frase
Gênero	<p>Gênero [...] sempre rimos que há demasiada testosterona e é uma briga de machos constante. (Alta Liderança)</p> <p>Por que a diversidade, eu acredito nela, acredito que não deve ser um limitante o fato de uma pessoa ser de um sexo ou outro [...] Existem muito mais homens que mulheres. (Coordenadora da Diversidade)</p> <p>Mulheres (Líder)</p>
Idade	Idade (Líder)
Pessoas com deficiência (PcD)	Sim, tem pessoas contratadas, mas o que acontece é que tem deficiências que não são claramente visíveis, por exemplo, aqui pode estar com deficiência com 33% de disfunção, por exemplo, o ombro prejudicado, ou se perdeu o nível acústico, então juraria que sim, temos coberto (cotas) com pessoas, isso não quer dizer que as pessoas vão com cadeiras de rodas ou que tenham uma incapacidade física observável. (Não Líder)
Diversidade secundária	
Competência	[...] diferença na capacidade (Líder)
Cultura de setores	Cultura dos setores [...] (Líder)
Cultura de departamentos	<p>[...] dos departamentos (Líder)</p> <p>[...] departamentos [...] (Não líder)</p>
Cultura nacional	<p>Nacionalidade [...] esta é uma empresa francesa com a cultura nesse sentido muito francesa, por mais que aqui (<i>cidade espanhola</i>), em termos de direção, a metade seja franceses e a metade não (<i>suspira</i>), mas a cultura é muito francesa. [...] Culturas de negócios (Alta Liderança)</p> <p>Projetos diferentes aqui na EFE e fora da EFE, com muitas culturas, franceses, alemães, nós mesmos os brasileiros, os espanhóis, chineses, índios, coreanos, japoneses, já dei uma boa rodada, americanos, ingleses (Líder)</p> <p>Hoje em dia eu noto bastante, vou trabalhar no Brasil, vejo que no Brasil, a gente tem uma cultura diferente, que eu já não me considero mais, nesse sentido, 100% brasileiro, já levo quase dez anos fora do Brasil, então, automaticamente não tenho mais exatamente a cultura brasileira, e sempre encontra muitas diferenças. (Líder)</p> <p>Jeitinho brasileiro (Líder)</p>
Cultura de negócios	Tem que ter alguém lá, e mesmo tendo alguém lá, o pessoal lá ainda bate cabeça para entender o que está acontecendo, então, isso, nossa, isso prejudica muito o dia-a-dia [...] a minha função hoje em dia é justamente definir estratégias de como a gente vai comprar no Brasil, eu estou constantemente tentando entender o que está acontecendo lá, etc, e essas mudanças de um dia para outro, "agora, o BNDES declarou que a regra mudou"... E todo mundo fica "como assim, mudou? A gente faz três anos que está trabalhando nessa linha e agora..." e assim, o dinamismo no Brasil é muito alto, ou seja, as coisas mudam muito rápido, nem sempre tudo é preto no branco, tem o jeitinho brasileiro, para uma pessoa que não conhece a cultura, trabalhar com o Brasil, está ficando bem complicado. [...] de última hora sempre dá um jeitinho e isso às vezes prejudica, por que as pessoas não sabem trabalhar com isso, você se estressa, as outras culturas se estressam "pô, meu, que bagunça, que zona, as coisas não saem" (Líder)
Cultura organizacional	Culturas das empresas (Líder)
Background profissional	<p>Há uma grande diversidade de experiências anteriores, há gente que veio do setor eólico e isso para mim é genial, porque tem muitos conhecimentos e já são, tem pessoas que não trabalharam no setor eólico, trabalharam em muitos outros setores, então, às vezes você tem que se adaptar e para essas pessoas faltam muitas coisas para até chegar a conhecer o setor eólico. (Não Líder)</p> <p>Departamentos, quanto a funções, nos encontramos desde trabalhadores de escritório, até engenheiros, até pessoas que trabalham no campo. (Não Líder)</p>
Funções	[...] quanto a funções, nos encontramos desde trabalhadores de escritório, até engenheiros, até pessoas que trabalham no campo. (Não líder)
Gerações	Novas gerações (Líder)

	Acho que a idade influencia bastante, mas não tanto pela idade, mas acho que é mais pela experiência [...] É interessante você parar para pensar, às vezes eu vejo coisas e digo "poxa, já vi isso antes", você começa a ver as coisas se repetem, e você às vezes não faz os mesmos erros, você já não se preocupa da mesma maneira que você se preocupava antes [...] Uma pessoa que começou hoje no mercado de trabalho ela vai, ela pode até ser um pouco mais velha, mas ela vai estar, se ela começou hoje a trabalhar, ela não vai ter algumas características que uma pessoa que já trabalhou há mais tempo, que já começou há muito tempo a trabalhar, ela tem. (Líder)
Idioma	Logo encontramos diversidades, por exemplo, pessoas que vem da Itália, França e não entende o castelhano, o espanhol (Não Líder)
Idiossincrasia	Diversifica a idade, diversifica o background de educação, a cultura de onde ele nasceu, a própria experiência, a empresa, o setor, acho que isso muda bastante, e você encontra perfis bem diferentes. [...] perfil, assim, mais aberto [...] o background das pessoas (Líder)

Pode-se fazer uma leitura por ator organizacional, assim, para as pessoas mais envolvidas nas macrovisão da diversidade na organização, a Alta Liderança e a Coordenadora da Diversidade, o gênero é a categoria mais lembrada. Para o VP de RH, que tem em sua equipe três homens e onze mulheres, a diversidade que mais impacta é a de gênero, por ser um ambiente de fábrica e tradicionalmente masculino. Para o líder, além do gênero, apareceu o tema da idade e para a não líder, as pessoas com deficiência também tomou espaço.

Como discurso organizacional, pode-se pensar ser a questão da forte presença masculina, e seus impactos na organização, uma preocupação para a gestão da diversidade e para as pessoas que trabalham nesse ambiente.

Para a Alta Liderança há a presença forte da cultura francesa na organização e o contraste com outras, porém, quem mais apontou categorias foi o líder, trazendo as culturas nacionais, organizacionais, de departamentos, negócios, capacidade, idiossincrasia; o que somadas às apontadas pela não líder, ampliam o leque de diversidades que a organização poderia ater-se em suas políticas e práticas, como possibilidade de evitar que comportamentos hostis, dirigidos às diferenças que pontuam a idiossincrasia, estejam presentes na organização.

2.3 Percepção de discriminação e preconceito

No pressuposto de que o preconceito ou a discriminação podem comprometer um bom ambiente de trabalho, na dimensão organizacional e grupal, e causar sofrimento na dimensão pessoal, mostra-se no **Quadro 100**, a seguir, as principais referências a esses fenômenos apreendidos na fala dos entrevistados ou expressos diretamente por eles como presença ou ausência de preconceito, discriminação e estereótipo.

Quadro 100 Percepção da discriminação e do preconceito

Preconceito e discriminação	
Tema	Frase
Fluência no idioma	<p>[...] o catalão hoje em dia eu entendo, mas desde o começo, quando as pessoas falavam em catalão eu falava: "por favor, a gente pode mudar para o espanhol, por que se não, eu não consigo acompanhar a reunião?" e as pessoas normalmente respeitam. É interessante que, em 2007, em muitas reuniões o pessoal falava em catalão, e sem querer, ou às vezes até de propósito, mas vamos imaginar que era sem querer. (Líder)</p> <p>Porém, há pessoas, os cargos que encontrei, os diretivos normalmente me dizem, suponho que é a arma que eles utilizam, não tem outra maneira de justificar, que levam dois anos aqui e não falem castelhano nunca, que não saibam mais que duas palavras "hola" e "adiós", e se justificam como causa ou como justificativa e desculpa de que o idioma oficial da empresa é o inglês. (Não Líder)</p>
Homossexuais	[...] eu respeito e para mim é uma escolha que cada um tem, que pode fazer a sua, mas existe preconceito, sempre existe, por mais que as pessoas digam que não, sempre existe. Existe sempre a piadinha, continua existindo, acho que a gente não está moderno [...] (Líder)
Nacionalidade	<p>[...] o que eu sei é que, acredito, no nível do comitê de eleição, sim que se fazem pequenos grupos. (Coordenadora da diversidade)</p> <p>Mas, eu acho assim, que cada cultura tem isso. Hoje em dia, eu achava que era uma coisa de alemão isso de falar "eu sou alemão, eu sou melhor que outros", mas eu começo a perceber que não, que na verdade, cada nacionalidade pensa que é melhor que a outra. E é interessante observar isso, porque hoje em dia eu vejo isso também na cultura brasileira, que antes eu achava que não, mas o brasileiro também acha que ele é melhor, hoje em dia, ainda mais com a economia ainda mais forte e tal. Eu começo a observar isso, que as pessoas também tem seu nacionalismo muito forte, não é?(Líder)</p>
Estereótipo	
Gênero	<p>Eu creio que, se existem mais homens, existe demasiada competitividade, um pouco absurda, isto é, a mulher é um pouco menos competitiva, no sentido masculino da palavra, não sei como vou dizer... [...] Sim, é menos. Talvez (<i>a mulher</i>) dê menos importância, como diríamos para que não pareça mal, porém, talvez, dê menos importância a esse assunto, ao carro que você tem, ou se eu levo "x" [...] Importa, mais que o trabalho que desempenha, seja um trabalho bem feito, ela dá mais importância a essa parte, talvez pela trajetória, pela história (Coordenadora da diversidade)</p> <p>Não sei se é geral, mas em média, eu observo isso. Os homens normalmente são mais, tem mais jogo de cintura, no sentido de, às vezes, até ser um pouco mais malandro. O cara está sempre tentando fazer o mínimo e passar a bola para outros, etc e tal. Isso é uma coisa assim que eu sempre observei. Meu, que interessante, eu mesmo sou assim, tá? Acho assim, que os gêneros mudam totalmente. Acho que a idade também influencia muito (Líder)</p>
Nacionalidade	[...] um aspecto negativo do brasileiro, a gente é muito desorganizado, e a gente tem uma carência nesse sentido da disciplina, de fazer, você pede aquilo, tem que ser aquilo, você se comprometeu, e você vai entregar. No Brasil sempre dá um jeitinho, essa coisa assim do brasileiro de dar um jeitinho nos negócios é bem, bem, eu percebo ele bastante. As pessoas acabam sempre "ah...", dá um jeitinho, de última hora sempre dá um jeitinho e isso às vezes prejudica. (Líder)
Preconceito internalizado	
Projeção pessoal	(sobre um chefe homossexual que se sentiu ofendido por que uma ferramenta de análise ter sido nomeada como <i>rainbow</i> ⁶) [...] ficou todo esse clima assim. Depois eu percebi e tentei sair dessa discussão, mas foi um momento em que eu percebi "nossa, que erro foi o meu não ter pensado antes de ter falado alguma coisa". Que na verdade não tinha nada a ver, mas diante de uma pessoa que provavelmente, na sua vida particular, ela já sofre com suas próprias características, já deve ter sofrido preconceito,

⁶ Rainbow, arco-íris em inglês, é um símbolo utilizado como identificação do coletivo homossexual

	etc, e você ir sem querer acaba falando alguma coisa nada a ver e você acaba criando um conflito (Líder)
Discriminação positiva ou reversa	
Inteligência	E ao mesmo tempo, até pra pessoas normais, você vê que existe uma diferença na capacidade entre um e outro. Eu tenho dentro da minha equipe três meninas que são totalmente fora da curva, que são pessoas muito jovens, mas elas estão totalmente acima do nível normal de capacidade de raciocínio e execução, etc e tal e eu vejo que existem pessoas que são mais normais (Líder)
Não percepção de preconceito	
Integração	A Espanha sempre foi mais um país de emigração que imigração. Então, Espanha tem muito mais integração de filhos de, ou segunda ou terceira geração de argelinos, marroquinos, e se vê, se vê nos companheiros de trabalho, muitos deles têm sobrenomes árabes, porém são segunda ou terceira geração de franceses, e não existe, não se vê discriminação para eles sobre esse motivo, ao contrário, é parte da diversidade que eles integraram. Porém, diria que é mais uma integração cultural da diversidade, por origem (Alta Liderança) (<i>sobre distinção de franceses e espanhóis</i>) Eu acredito que provavelmente não, por que o que vem, se integra no departamento. (Coordenadora da diversidade)
Interpretação	Não, para nada (<i>sobre assédio moral</i>). Não, eu suponho que seja um tema cultural, por exemplo, eu sei que nos Estados Unidos até uma olhada assim (<i>representa</i>) é assédio. (Não Líder)
Nacionalidade	[...] se você é alguém com muito critério, muito qualificado, também é capaz de se diferenciar, não se deixa levar tanto se é espanhol, ou se é brasileiro, ou alemão (Coordenadora da diversidade)

Os estereótipos de gênero e nacionalidade foram bastante relatados pelos participantes e a crença de que determinadas características são específicas de determinado grupo podem levantar expectativas de que a inclusão de pessoas de certos coletivos irá trazer vantagens ou desvantagens para o convívio entre as pessoas, para o clima de trabalho, viabilizando, ou não, mais produtividade no ambiente profissional.

As características da cultura nacional são lembradas na empresa e podem ser usadas como um filtro para a interação em ambiente de trabalho. A recorrente diferenciação entre espanhóis e franceses também foi informada pela coordenadora, porém, circunscrita mais às características pessoais de preconceito que de fato.

A tendência de uma cultura se achar superior a outra não ficou restrita aos franceses frente aos espanhóis, mas com a prosperidade econômica brasileira recente, agora parece ser a vez dos brasileiros frente a outras culturas.

No fenômeno da diversidade, nem sempre existe a associação da diferenciação com algo de menor qualidade. Por vezes, a diferenciação pode ocorrer pela superestimação, ou seja,

identificar o outro como melhor pode rotulá-lo e posicioná-lo em uma expectativa que pode gerar conflitos pessoais ou grupais, como no exemplo citado pelo líder.

2.4 Identidades na organização

As pessoas podem ser identificadas nas organizações a partir das narrativas de si mesmas e das visões de outros sobre elas, o que, por ser parte da percepção da diversidade, será mostrada no próximo **Quadro 101**.

Quadro 101 Identidades na organização

Identidades na organização	
Tema	Frase
Duas culturas na mesma organização	EFE Setor 1, anteriormente era uma cooperativa. É que claro, nós, estamos acostumados a que isso seja uma cooperativa e temos a filosofia de cooperativa e isso te diria para muita gente, gente que leva 10 anos, no fato que as pessoas faziam de tudo, que tudo era muito mais simples, a gente ia para sua mesa, preparava, fazia. Agora, pois os postos estão mais definidos, mais divididos, nem todo mundo faz de tudo, cada um tem suas funções, seu <i>job description</i> , que acredito que na Ecotek (<i>nome fictício da antiga cooperativa</i>) nem havia, então, era totalmente outro ambiente. Ouvi gente que nota muito essa mudança. (<i>sobre identidades organizacionais nas aquisições de outras empresas</i>) Sim, diversidade, diversidade, claro, totalmente, porque cada empresa tem sua realidade, pois às vezes me custa adaptar-me e eles também e isso aconteceu comigo. [...] (Não Líder)
Nós (catalães) e eles (franceses)	Aqui, somos uma empresa que há pouco tempo atrás era uma cooperativa catalã, então, 90% das pessoas era catalã (<i>risos</i>). Então, quando EFE comprou Ecotek (<i>nome fictício</i>), muitas partes da direção e de cargos um pouco interessantes, são franceses. (Coordenadora da Diversidade)

Essa unidade de negócios adquiriu há cinco anos uma cooperativa trazendo, na leitura da coordenadora da diversidade, uma diversidade de identidades no convívio dos dois públicos: os que eram da compradora e os que vieram da antiga organização. A passagem de um ambiente de cooperativa, menos estruturado e hierarquizado, para o de uma multinacional, diferenciou a maneira como as pessoas trabalhavam e isso representa outro tipo de diversidade no entendimento da entrevistada. O fato de uma grande parte dos funcionários ter vindo de uma cooperativa, com sua forma de trabalhar mais pessoal, participativa, menos formalizada, contrasta com a rotina de uma multinacional. Soma-se ainda o idioma catalão em um país tendo o espanhol como idioma oficial, em uma empresa com o inglês sendo a língua oficial, e gerida por franceses.

2.5 Percepção de ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Como as pessoas vêem a diversidade em ambiente de trabalho? Elas podem entendê-la como adversidade, como desafio, como algo a evitar ou a dominar; ou em outra perspectiva, ser uma aposta para a sua inclusão, promoção e valorização, como algo positivo para as pessoas, o grupo e a organização. Isso o que busca demonstrar o **Quadro 102**.

Quadro 102 Percepção de ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho

Percepção de ganhos	
Tema	Frase
Estimula pensar na qualidade de vida	[...] teve mulheres que tiveram que abrir-se, à força de resignar sua vida pessoal, e existem mulheres que tiveram sucesso a abrir passo, mantendo um certo equilíbrio. Não sei, mas acredito que comparativamente com um comitê de direção de todos os homens, família longe, ou divorciados, etc, provavelmente uma mulher nos ajude a recuperar um pouquinho esse equilíbrio , se não o equilíbrio, a utopia do equilíbrio [...] A mulher, em geral, não entra nessa dinâmica. Tem aí, se você quiser, há uma distinção mais clara entre vida pessoal e vida profissional. Estamos tentando também que haja um pouco mais de equilíbrio, dentro do comitê de direção, como reflexo ao resto da empresa, entre vida laboral e vida pessoal . (Alta Liderança)
Pontos de vista que ampliam a análise	<p>Dizem que para quem tem um martelo, todos os problemas são pregos. Eu gostaria que tivesse martelos, parafusadoras, etc, para poder ter uma análise mais aprofundada (Alta Liderança)</p> <p>A diversidade, o que traz, acredito eu, pontos de vista diferentes. Maneiras de encarar e de entender os problemas e solucioná-los diferente, também este é um <i>headquarter</i> global que na hora de entender culturas diferentes, não pode dá-los (<i>refere-se aos pontos de vista dos problemas</i>) desde o cristal de uma só cultura (Alta Liderança)</p> <p>A riqueza é dada com os diferentes pontos de vista, ou seja, é dizer, é mais difícil, por que evidentemente que se tem que gerir uma equipe que são todos do mesmo país, do mesmo pensamento, é mais fácil de manipular, mas para mim é mais enriquecedor, porque o mundo é cada vez mais global. Se tem uma cultura ou uma política que apoia que exista a diversidade, não vai discriminar [...] com isso vai te fazer mais competitivo, não? Vai enriquecer, mas é mais difícil, claro. (Coordenadora da diversidade)</p> <p>[...] se venho ao comitê de direção, onde o desafio é ter uma estratégia global, eu creio que faz falta essa diversidade, esse conflito, para ajudar entender a complexidade que existe fora, quanto mais simples o problema, mais homogênea deveria ser equipe, quanto mais complexo, a heterogeneidade serve para poder capturar mais fatores na hora de fazer a análise. (Alta Liderança)</p>
Percepção das dificuldades	
Entendimento de outros	[...] um brasileiro que entenda o <i>mindset</i> do europeu , que entenda o <i>mindset</i> brasileiro e que possa fazer de tradutor em postos-chaves . Queremos que todos VPs sejam brasileiros. (Alta Liderança)

Além dos pontos de vista e do entendimento de distintos *mindsets* globais que ampliam a análise de um fato, a diversidade parece trazer a possibilidade de pensar em outros modos de trabalhar além do tradicional, como exposto no tema do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho creditado como um insumo da presença de mulheres no comitê de liderança.

Buscou-se mostrar nessa categoria se a diversidade beneficia ou não a realização do trabalho e como aposta, foram citados os pontos de vista distintos que ampliam análise e um equilíbrio entre vida e trabalho que as mulheres provavelmente inspirarão, se estiverem no alto escalão da organização.

Para saber quais os impactos e efeitos nas pessoas, traz-se a categoria denominada Interações pessoais em ambiente de diversidade para destacar os efeitos da diversidade nos trabalhadores.

3 Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Feito o caminho do contexto que influencia a organização, da percepção das pessoas sobre a diversidade frente a esse fenômeno, se estuda, neste momento, como as pessoas com suas peculiaridades interagem com a diversidade e quais são os efeitos pessoais na interação com o outro, pois pode ser difícil lidar com o que a diversidade impõe.

Como cada pessoa percebe e entende determinado assunto, seu referencial de valores e sua forma de agir podem ser entendido como *mindset*, mapa mental, *background* cultural, e nesta tese se firma como idiossincrasia como sendo um conjunto de características pessoais, e que influencia a percepção em qualquer ambiente, seja como impacto positivo, ou como algo que possa prejudicar a interação humana com outras pessoas.

3.1 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Para saber quais efeitos a diversidade trouxe aos empregados desta empresa, exhibe-se o **Quadro 103**, adiante.

Quadro 103 Efeitos pessoais advindos da diversidade

Efeitos pessoais negativos	
Tema	Frase
Ansiedade	Por que, claro, nós, às vezes, nos colocamos muito nervosos, por que dizemos "como fazer?" (Coordenadora da Diversidade)
Esforço	[...] tem um choque cultural, todavia, as duas gerentes que tocam o <i>manufacturing</i> são mulheres e eu acredito que ajuda, porém, elas tiveram que se esforçar bastante para se adaptar porque é um ambiente de machos. (Alta Liderança)
Estresse	[...] talvez sejam alguns até um pouco abaixo da média e você vê aí uma diferença bem grande e às vezes é difícil você trabalhar com essas duas, com as mesmas pessoas, num mesmo projeto, sendo levado por duas características muito diferentes, você vê que por um lado um tenta correr atrás e acompanhar o outro fica de saco cheio tendo que esperar .

	<p>Isso é bem quando você está numa fase que você tem que executar coisas rápidas, isso pode ser bem estressante como gestor você balancear isso. (Líder)</p> <p>De última hora sempre dá um jeitinho e isso às vezes prejudica, por que as pessoas não sabem trabalhar com isso, você se estressa, as outras culturas se estressam "pô, meu, que bagunça, que zona, as coisas não saem" (Líder)</p> <p>[...] já não penso "ai, pobre, que não entende o castelhano", já penso que levando dois anos na Espanha e que não fale nenhuma palavra, eu já acredito que seja uma coisa pessoal, e eu acredito que é falta de interesse, falta de interação, não sei como vamos chamar, porém, às vezes penso "está há dois anos e eu ainda tenho que dar a formação em inglês!" (Não Líder)</p>
Frustração	<p>[...] contratam uma pessoa que tem síndrome de Down, por exemplo, ele vai ter uma capacidade "X" e a outra pessoa se ela não tiver uma boa formação, se ela não souber entender isso, ela vai poder se sentir frustrada de ter que trabalhar com uma pessoa assim. (Líder)</p>
Interpretação de intenção	<p>Eu creio (<i>pausa</i>) que no Brasil e na Argentina há uma tendência de "você, europeu, não vai me ensinar a como fazer negócios", "você fica no seu país, eu no Brasil, eu na Argentina, sei como tenho que fazer as coisas." (Alta Liderança)</p> <p>Mas depende da pessoa, às vezes pode tomar mal. Se algum homem faz assim na minha perna (<i>toca no braço do pesquisador</i>) ou no braço, falando, e "e aí?", eu não tomaria jamais como isso (<i>assédio moral</i>), mas há outras pessoas que diriam "Meu Deus, ele está me tocando", eu acredito que, em geral, é pessoal. (Não Líder)</p>

Estados emocionais negativos, como os retratados pelos entrevistados, podem colaborar para interpretar um episódio e virem a representar um desgaste na relação com outras pessoas com possíveis repercussões na organização.

Lidar com a diversidade pode colocar uma pessoa em uma situação nem sempre agradável em que ela não sabe como atuar, como se comportar e como reagir, e, pensando na dimensão do trabalho, pressionada por outros fatores, que se estivessem na dimensão social de amizade ou contato supérfluo, teria outra destinação. Em contrapartida, o líder comentou que uma característica do brasileiro facilita a interação humana:

Nas relações, o brasileiro é uma pessoa que é muito acolhedora, uma sensação que eu sempre tive, você vai e sempre é muito bem recebido pelas famílias, pelo trabalho, etc, acho que é muito fácil você se sentir bem no Brasil. É diferente daqui, na Espanha. (Líder)

3.2 Idiossincrasia nas interações pessoais

A forma como cada um vê e entende determinada situação pode variar de acordo com o repertório pessoal, o que demanda cuidado e atenção tanto de quem expressa, como de quem interage com essa pessoa, pois a subjetividade pode induzir a interpretações diferentes sobre o

mesmo aspecto. Algumas características pessoais expressas pelos entrevistados na atuação frente à diversidade estão evidenciados no **Quadro 104**, abaixo:

Quadro 104 Idiossincrasias nas interações pessoais

Idiossincrasia nas interações pessoais	
Tema	Frase
Convivência que facilita conhecer o outro	E é o tempo também, você convivendo com as pessoas, acaba conhecendo elas, eu tenho funcionários que já trabalham comigo faz quatro anos, [...] e eu consigo sentir também se ela está bem, está mal. (Líder)
Não preocupar-se com os outros	[...] existem pessoas que tem uma capacidade muito boa como técnicos, mas eles são pouco humanos, então você nota que a pessoa ela pode ser até boa, mas ela tem aquela deficiência. (Líder)
Proatividade	[...] e eu diria "olha, aconteceu isso, isso, isso e eu não gostei" e daria a oportunidade para pessoa refletir, se explicar, se desculpar, ou, então eu enfrentaria eu mesmo, diretamente. Agora existindo uma necessidade de um ajuda eu acho que eu iria imediatamente com meu chefe. (Líder)

Se a diversidade pode trazer consequências negativas às pessoas, a convivência foi apontada como um fator que neutralizaria ou diminuiria as adversidades, assim como o interesse e assertividade em esclarecer um contratempo, ou um traço pessoal de preocupar-se ou não com outras pessoas. Essa seção passa a ser importante porque a diversidade, como algo positivo ou negativo, pode ser encaminhada sem a atuação da gestão direta ou de diretrizes organizacionais, como evidenciado por uma ação pessoal de um funcionário sem comando de decisão organizacional:

Poderia ocorrer (*contratação de pessoa com deficiência*) e meu dever é não autorizar, pois se eu sei que essa pessoa não poderá fazer essas tarefas de maneira segura, é de vetar completamente esses trabalhos, pois se coloca em perigo ele e outros companheiros. Então, eu desautorizaria e não daria nem capacitação, nem a formação para fazê-lo (Não Líder)

Além das orientações organizacionais para e frente à diversidade, as pessoas têm suas características e peculiaridades que interferem na interação humana em ambientes de trabalho. Assim, mesmo com a orientação para a não discriminação em um código de ética, é no cotidiano e nas interações pessoais diretas que as adversidades pela diversidade podem surgir. Congruente com o suporte teórico apontado no capítulo dois deste projeto mencionou-se a convivência, além da reflexão pessoal, uma contribuição para diminuir o preconceito.

O entendimento do que é um ato preconceituoso ou discriminatório também é particularizado, mesmo que haja uma comunicação organizacional sobre o tema e isso deve ser considerado

na gestão da diversidade, em especial, na microgestão de pessoas, com o destaque da voz e da escuta como recursos em gestão de pessoas, apresentado na próxima categoria.

4 Gestão da Diversidade

A categoria gestão da diversidade apresenta as codificações das ações que efetivamente a organização realizou frente à diversidade, diferenciando da aposta organizacional mencionado na categoria Percepção da diversidade, acrescentando-se o estudo da microgestão de pessoas, com seus dois subsistemas: gestão de pessoas e equipes e voz na organização. Portanto, se procura nesta categoria principal, entender a importância do papel do gestor direto na interação em ambiente de diversidade, principalmente se a voz pode ser um recurso de gestão, assim como se o silêncio pode ser entendido como um sintoma da não voz, adicionando-se ainda, se a capacidade de escuta colabora para esse subsistema em contexto de diversidade na organização.

Apostando em diversidade como pauta estratégica, tanto a Alta Liderança quanto a coordenadora da diversidade apontaram que o RH é, atualmente, um departamento vinculado à diretoria, o que já implica em uma mudança de visão, pois antes era alocado em Finanças.

Porque se o conceito era unicamente de custos, não era um conceito de pessoas. Se não tem conceito de pessoa, não tem conceito de diversidade. Isso é muito interessante. Então, o fato de que o departamento de Recursos Humanos seja um departamento dentro do Comitê de Direção, com um peso, um impacto importante nas decisões, faz com que todos esses pesos se possam trabalhar sob outra ótica, porém, se você o coloca como parte de um departamento financeiro, em que as pessoas são só custos, nunca na vida (Coordenadora da diversidade)

4.1 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

O próximo **Quadro 105** apresenta qual a estrutura e ações voltadas para a diversidade percebida na organização.

Quadro 105 Suporte organizacional para a gestão da diversidade

Suporte organizacional para a diversidade	
Tema	Frase
Área alocada para a diversidade	Como Recursos Humanos é um pouco o trabalho de assessorar, somos um pouco como a ONU, não podemos proibir, nem podemos obrigar, porém, essa função de assessorar, na medida do possível, conseguir quebrar esses preconceitos e apostar na diversidade (Coordenadora da Diversidade)
	Eu acredito que a função de Recursos Humanos começa a ser importante faz pouco

	<p>tempo, então, até muito pouco tempo não era nem convidado do comitê da direção. (Coordenadora da Diversidade)</p> <p>Eu acho assim que em uma necessidade existe o RH também, eu acho que eles tem essa função de definir as regras e tomar as medidas (Líder)</p>
Atuação de RH	<p>Às vezes, desde fora (RH), você vê mais coisas, por exemplo, o gerente, na hora de buscar uma pessoa, tem mil temas, não tem unicamente a área de Recursos Humanos, tem muitas outras coisas e muitas são super técnicas, e ele está focalizado no negócio. Ou por exemplo, você coloca um anúncio para buscar, dar a ele um toque neutro, tentar que o anúncio saia para que realmente se entenda o que buscamos, e que não estamos limitando-nos por uma miopia. Nesses tipos de coisas, claramente, é uma função que tenha diretamente uma relação com a diversidade. (Coordenadora da Diversidade)</p> <p>[...] se de repente o problema fosse com o meu chefe, eu iria para o RH. Eu acho que o RH tem como função a obrigação de gerir esse tipo de problema. [...] eu acho que é uma das funções do seu gestor e de RH se o seu gestor não é a pessoa com quem você pode conversar. Digamos se o seu próprio gestor está te tratando mal, eu acho que a única saída é ir até o RH e ter uma conversa com o RH. (Líder)</p> <p>Se justificaria que alguém trabalhe no tema e alguém se forme no tema [...] que haja uma pessoa que <i>sponsorize</i> esse tema. Por exemplo, "Juanita" que trata temas de planos formativos, de tal, tal, pois que comece a <i>sponsorizar</i> esse tema, que comece a trabalhar, que no futuro vemos que é algo imprescindível porque estamos tendo casos que não sabemos como atuar, etc. (Não Líder)</p>
RH Recrutamento e Seleção	<p>Não entendo muito bem por que, mas Recursos Humanos (<i>ri</i>) contrata gente que não entende castelhano para uma empresa em que todo mundo fala castelhano, que não falem o catalão, entendo, mas que não falem castelhano. (Não Líder)</p>
Tema estratégico	<p>(<i>se a diversidade é um assunto estratégico</i>) Para mim, hoje sim. Não sei a nível grupo, porque estou há pouco tempo e não tive ocasião de discuti-lo, para mim aqui sim, porque a nível de comitê de direção, é um grupo demasiado homogêneo, de nacionalidade e um dos objetivos que traçamos é, à medida que vai mudando, que exista maior diversidade, que não sejam todos espanhóis ou franceses e que não sejam todos homens, porque atualmente somos todos homens, espanhóis ou franceses e sou argentino, e esse senhor aqui (aponta para trás de sua mesa) é escocês (Alta Liderança)</p> <p>Estamos fazendo várias coisas (<i>ações estratégicas para a diversidade</i>) e uma coisa que já está feita é que mudamos a linha de reporte dentro de nossa estrutura e todo o que é execução de projetos, que antes reportava a funções globais, agora reporta às regiões. Neste caso, Latino América que é eminentemente Brasil, o gerente geral da América Latina é responsável pela execução dos projetos em Latino América, coisa que antes não (Alta Liderança)</p> <p>Eu acredito que tenha que ser estratégica, porém, acredito que não seja (Coordenadora da Diversidade)</p> <p>Não é (<i>tema estratégico</i>) pelo que eu te dizia antes. Difícil, tudo que custa dinheiro, o empresário tenta sempre economizá-lo. (<i>risos</i>) (Coordenadora da Diversidade)</p>

Mesmo com algumas ações, não foi explicitado um programa estruturado de diversidade. Como a Alta Liderança e a coordenadora da diversidade explanaram, são iniciativas e apostas para a promoção da diversidade nesse ambiente multicultural, visando aumentar a diversidade de gênero para a promoção de um novo *mindset* de equilíbrio no comitê da Liderança, entre qualidade de vida e trabalho.

Para esse objetivo, o tema foi entendido como estratégico, apesar de não sê-lo oficialmente, e a área de RH foi citada como a mais indicada para liderar esse tema nas organizações, necessitando, entretanto, um especialista como referência e orientador para ações além de recrutamento e seleção.

4.2 Ações organizacionais na diversidade

No próximo **Quadro 106** serão exibidas as ações organizacionais frente e para a diversidade, buscando distinguir entre aquelas que são reativas daquelas que a organização voluntariamente se mobiliza por entender a diversidade como um valor ou uma vantagem empresarial.

Quadro 106 Ações organizacionais na diversidade

Ações organizacionais frente à diversidade	
Tema	Frase
Atuação transversal como <i>Business Partner</i>	Um como <i>business partner</i> , que é uma função mais operacional que é tratar e trabalhar com esses departamentos que me designaram, e por outro lado, à parte do talento, um projeto mais transversal no sentido de tentar que as políticas que tem a EFE sobre formação, descrição, de gestão de talentos [...] (Coordenadora da Diversidade)
Projeto de riscos psicossociais	[...] deveríamos ser capazes de, em nível de gerência, que estas coisas (preconceito) se as soubéssemos, se a detectássemos, em seguida, evitar ou pará-las. (Coordenadora da Diversidade) [...] se fez uma entrevista a 120 trabalhadores dos 400 sobre diversos fatores de risco psicossocial, então, saíram os resultados e preparamos o plano de ação e agora mesmo temos que apresentá-lo (Não Líder)
Projeto sobre Igualdade de Gênero	Pré-projeto (<i>sobre o Plano de Igualdade de Gênero</i>), [...] afinal, é uma empresa que tem uns acionistas e, claro, custa dinheiro para uma empresa, quer dizer, se, por exemplo, uma mulher quer trabalhar em casa porque tem filhos, isso não tem por quê, isso tem um custo para a empresa. (Coordenadora da Diversidade)
Ações organizacionais para a diversidade	
Aposta em mulheres	Eu acredito que o vice-presidente de RH nesse sentido tem mentalidade um pouco mais americana, mais aberta, por exemplo, o comitê de direção que em algumas funções, se ocorrerem mudanças, que se possam incorporar mulheres. Esta é uma mudança que para mim é muito importante, por que, se na direção existem mulheres também, isso também baixa para outros departamentos. Essa é uma medida importante. [...] nós do Recursos Humanos, impulsamos que, em um departamento, se todos são homens, em igualdade de condições, entre uma moça para balancear um pouco a equipe (Coordenadora da Diversidade)
Descentralização do poder	Estamos fazendo várias coisas (<i>ações estratégicas para a diversidade</i>) e uma coisa que já está feita é que mudamos a linha de reporte dentro de nossa estrutura e tudo o que é execução de projetos, que antes reportava às funções globais, agora reporta às regiões. [...] nossa intenção é aos poucos dar mais e mais poder às regiões, porque, afinal, o negócio está na região. (Alta Liderança)
<i>Mindset</i> global	Outra coisa que estamos fazendo agora é isto: temos algumas posições no comitê de direção abertas e nossa intenção [...] é que seja mulher, na medida do possível não seja nem espanhola, nem francesa. [...] e hoje o Brasil, os três ou quatro próximos anos são chave para nossa sobrevivência, estamos trabalhando com <i>headhunters</i> no Brasil, nosso Recursos Humanos no Brasil, para que nossos postos situados nessa cidade espanhola, estejam ocupados por brasileiros. Por isto te dizia que venha alguém que

	nos ensine como se fazem negócios no Brasil e por sua vez, alguém que já tenha trabalhado na Europa (Alta Liderança)
--	--

Há dois projetos ligados ao tema tocados pelo RH: um sobre riscos psicossociais, cuja análise será reportada ao comitê diretivo com um plano de ação e que poderá ser realizado ou não a curto prazo; o outro se refere ao Plano de Igualdade de Gênero, sob a imposição da lei 03/2007, mas que encontra resistência, segundo a coordenadora, porque envolve custo. Parece que, efetivamente, há pouca mobilização frente à diversidade, residindo esse intento mais em empoderar grupos regionais, e em apostar em mulheres para vagas em cargos de liderança, pouca mobilização justificada pelo custo que poderia acarretar.

4.3 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes com um sistema de voz

A relação gestor e equipe nem sempre prescinde de investimentos financeiros e, como entendido nesta tese, é esse campo um dos componentes da gestão da diversidade, cujos dados de entrevista são mostrados no **Quadro 107**, a seguir.

4.3.1 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

No próximo **Quadro 107**, se destaca as habilidades gerenciais específicas na interação humana com diversidade.

Quadro 107 Microgestão de RH: gestão de pessoas e equipes

O gestor direto	
Tema	Frase
Ator demandado	Eu acredito profundamente nisso, que o nível de satisfação do funcionário dentro da empresa depende muito, diretamente, do gestor. (Líder) Eu creio que a gerência tenha que se seguir sensibilizando, o que tampouco não tem que chegar aos extremos de uma depressão, se alguém na equipe se sente assediado, apartado, não sei se é correto, "ninguniado" (Zé Ninguém, nadificado, em uma tradução livre) tem que poder nestes casos, atacar e evitar na medida do possível, então, o que eu vejo que cada vez mais, há campanhas de sensibilização aos gerentes. (Coordenadora da Diversidade)
Desafio ao gestor	[...] como eu trabalho com muitas culturas, aí tem que ter um jogo de cintura com quem você vai lidar. (Líder)
Habilidades essenciais do gestor	[...] creio que a diversidade obriga a ter um estilo de liderança diferente a quem tem a responsabilidade de gerir essa diversidade. (Alta Liderança) Eu mesmo tenho que encontrar um equilíbrio, eu me preocupo muito com minha equipe , como gestor de pessoas e eu tento observar no dia-a-dia como cada um está se comportando (Líder)

	<p>Na minha equipe o pessoal gosta de sair, antes, hoje em dia acho que menos, mas eles saíam bastante para sair de festa, beber etc e tal, fora do ambiente de trabalho. Eu acho que eu fui em duas ocasiões só para falar um oi e tal, mas eu não fico naquilo, ou seja, a minha equipe eu mantive uma certa distância, o que é bom às vezes porque você consegue, é mais fácil também você manter também um respeito, você deixar que a pessoa tenha muita intimidade com você, ela pode, ela pode, sem querer, pensar alguma coisa errada e ir para um, dar um passo mais do que você gostaria e acho que isso não beneficia nem uma parte, nem a outra. (Líder)</p> <p>E depende do gestor também estabelecer quais são as regras, etc, que cada um vai fazer, pra equilibrar, senão você vai criar um atrito natural. (Líder)</p>
Ações gerenciais frente ao preconceito e discriminação	
Conversar	Acho que eu sou uma pessoa muito direta. Eu, se tivesse uma circunstância dessas, eu chamaria essa pessoa pra uma conversa , e eu diria "olha, aconteceu isso, isso, isso e eu não gostei" e daria a oportunidade pra pessoa reflexionar, se explicar, se desculpar [...] (Líder)
Não fomentar	Mas aí é que tá, se você também não é uma pessoa que busca, e que você não fomenta, provavelmente as coisas talvez não cheguem até você, então seja, eu não conto fofocas, eu não busco as fofocas , então eu também não sei quem é que conta e quem busca e quem [...] (Líder)

Citado como o ator mais acionado na gestão da diversidade, o gestor direto demanda, na leitura dos entrevistados, habilidades específicas de gestor de pessoas, e no caso da diversidade, valores de flexibilidade e sutileza para evitar conotações negativas em um grupo de profissionais. No caso de preconceito, a voz e o silêncio apareceram como alternativas de ação, justificando um aprofundamento nessa discussão por meio do **Quadro 108**, específico para o sistema de voz, mostrado a seguir.

4.3.2 Microgestão de RH: sistema de voz

Demonstra-se, no **Quadro 108**, o entendimento da presença e importância da voz para a organização, com destaque no contexto da diversidade

Quadro 108 Microgestão de RH: o sistema de voz

Abertura organizacional à voz	
Tema	Frase
Abertura organizacional à Comunicação	(sobre canais de comunicação aos empregados comentados em reuniões trimestrais de resultados) [...] ética e <i>compliance</i> , um código de ética e temos canais para reportar abusos a esse código de ética, de fato, para a área eólica, eu sou o embaixador do código de ética e de <i>compliance</i> (Alta Liderança)
Canal de comunicação	[...] temos uma coisa que chamamos, o ... o (<i>procura se lembrar</i>), sairá.... o <i>Blue Link</i> , é um correio eletrônico onde todos os trabalhadores, é um correio eletrônico como anônimo, não sei se te explicaram? É um correio eletrônico onde todos os trabalhadores que se encontram frente a um problema, a uma dicotomia, que não se sinta capaz de resolver, não no nível de trabalho "ah, não sei como fazer esse plano de ação", não a nível pessoal no trabalho. Guardando a confidencialidade, se pode solicitar ajuda através desse conselho, ou vai se reportar à direção, num problema de assédio sexual, por exemplo, um e-mail a blue link e se diz "olha, não sei o que fazer, eu creio que isto é

	assédio sexual, porém não tenho claro e não sei o que fazer, ou como proceder", ou "meu gerente está pedindo que eu faço tais trabalhos e para mim não são éticos, não são nada éticos, o que posso fazer?". Chama o <i>blue link</i> . Não sei qual é o percentual de uso, de chamada, não sei. Muitas pessoas não o conhecem, e se você diz a alguém sobre blue link, dizem "o quê?", porém, existe. [...] (a entrevistada relembra que se chama <i>Blue Line</i>) Não, não. Não é conhecido por nada. Façamos agora uma pesquisa a cinco pessoas que passem por aqui: "você sabe o que é <i>blue line</i> ?" Não creio que ninguém o saiba. Tampouco estou segura que fizeram uma boa difusão, acredito que sim, incluíram, em alguma comunicação, em alguma <i>newsletter</i> , que se envia periodicamente, mas tem que se olhar essa newsletter para ver esse ponto que fala sobre isso e há pessoas que eliminam a newsletter. Então, você tem que olhar e "ah, <i>blue line</i> , o que será?" (Não Líder)
Desconhecimento de Canal de comunicação	Não tem nada, não há uma <i>hot line</i> , ou seja, não existe. [...] Realmente não existe nada, um caixa de sugestões, ou uma linha, uma <i>front line</i> , onde as pessoas sentem, em sua pessoa, assediada, não existe nada nesse sentido. (Coordenadora da Diversidade)
Voz e gestão	
Compartilhar as dificuldades	[...] convocar uma reunião, informar todo mundo para que se saiba que tem um risco, e digamos, socializar o risco. "Olha, tem tal risco..." manda em cópia para Deus e Maria Santíssima, para avisar a todo mundo "está passando isso e vamos solucionar, não morro sozinho". (Alta Liderança)
Descobrir <i>gaps</i> na gestão	[...] houve caso de uma moça que estava num departamento que continuamente tinha que subir à máquina e essa moça ficou grávida "pelo meu posto eu devo fazer essas tarefas" e eu lhe disse "por segurança, não debes realizar porque você está grávida e pode haver qualquer inconveniente", e ela me exigiu um procedimento, uma norma na qual se dizia "até tantos meses de gestação, eu posso subir ou não?", veio nos dizer como se nós não estivessemos preparados, que eu estava negando suas possibilidades de fazer trabalho e não tinha critério fixo. Ela simplesmente me disse "olha, estou grávida etc" e eu lhe disse "você não pode fazer essas tarefas", porém não o temos definido e creio que devemos estar preparados para essas exceções. (Não Líder)
Solucionar entraves para a comunicação	[...] muitas reuniões o pessoal falava em catalão, e sem querer, ou às vezes, até de propósito, mas vamos imaginar que era sem querer. E muitas vezes eu interrompia a reunião e falava que eu não estava acompanhando a reunião "se vocês quiserem que eu entenda, por favor, muda de novo para o espanhol", e hoje em dia cada vez menos. (Líder)
Voz como ação para a diversidade	
Conversa com gestor	[...] Agora existindo uma necessidade de um ajuda eu acho que eu iria (<i>conversar</i>) imediatamente com meu chefe. (Líder)
Processos de voz	E sobre problemas de diversidade, o procedimento que deveriam seguir é esse: comentava com seu gerente, o gerente vai ver em Recursos Humanos, se trata algo relacionado à Segurança e Saúde, eles teriam que comunicar a nós (Não Líder)
Voz que dificulta a gestão de pessoas	
A reclamação nem sempre associada à tarefa	[...] quando você entra numa fase de crises, parece que tudo fica mais difícil, o ambiente fica mais pesado, a motivação das pessoas, você começa a ver que a motivação vai diminuindo, o pessoal começa a se queixar (Líder)
Todos querem falar	No Brasil, a gente nesse sentido é bem diferente, não para conversas pela metade, a gente se alarga muito, todo mundo quer expressar seu ponto de vista (Líder)
Voz Rádio corredor	
Sintoma de ansiedade por informações mais claras	Se a gente fosse sacar hoje uma foto da EFE é uma empresa que passa por uma crise, existe toda uma tensão no ar, a gente não está podendo contratar gente, então, escorre, a voz corre dentro da empresa, você sabe que está todo mundo passando por uma fase difícil, e o ambiente fica meio tenso, né? (Líder) [...] as pessoas comentam "ai, que estranho que tantos vice-presidentes venham da França" (Não Líder)
Silêncio na organização	
Arrogância para silenciar	[...] e o projeto dá perdas milionárias e não avisaram a nada e o que há detrás é "eu conheço o Brasil, você sentado em Barcelona, o que vai me explicar?". (Alta Liderança)
O pedir silêncio como recurso em gestão	[...] eu acho assim, que como gestor você tem que educar as pessoas também, você tem que tentar sempre que possível falar "olha pessoal, não vamos ficar comentando isso, eu acho que não tem nada a ver" (Líder)

O receio de sofrer represália	[...] "o idioma oficial de EFE é o inglês". E dá vontade de dizer a eles "e o idioma oficial da Espanha é o castelhano", porém, claro, como eles são chefes, você tem que se calar e dizer: "ok, valeu." (Não Líder)
Reflexão de conteúdo para evitar conflitos	[...] eu acho que, assim, quando você trabalha com uma diversidade, seja qual seja, você tem que ter muito cuidado com o que você vai falar [...] então eu acho que tem que ter, a diversidade é muito boa, mas você tem que ter um pouco de pé de pluma, como a gente fala aqui, para não machucar ninguém, eu acho que isso, dependendo do que a gente está falando, pode ser bem complicado depois pra gente reverter a situação (Líder)
Silêncio como impotência de comprovar uma denúncia	Eu não tive felizmente não tive essa experiência de ter que lidar com isso (<i>percepção de preconceito/discriminação</i>), mas eu acho que tem que ir com muito cuidado, porque é muito subjetivo tudo isso, eu acho que dificilmente alguém vai escrever em um e-mail alguma coisa que fique preto no branco que ele está tendo um preconceito. Sempre fica um pouco no ar e sujeito a interpretações. Eu acho que precisa ter cuidado. (Líder)
Escuta na organização	
Interesse do gestor em ouvir	[...] uma certa comunicação e observar, só observando como a pessoa reage você já vê se o clima está bom, não está bom. Você pede uma coisa para alguém e a pessoa torce o nariz, então você diz "perai, tem alguma coisa que não está legal". Então, não naquele momento, mas em outra circunstância vale a pena ir lá e "vem cá, àquela hora eu te falei assim, assim, assim, e eu vi que você não ficou confortável, o que está acontecendo?". Se você se preocupa em criar uma boa comunicação você já ganha bastante na gestão das pessoas. (Líder)
<i>Ombudsperson</i>	[...] há uma série de pessoas que funcionam como <i>ombudsperson</i> que podem receber consultas anônimas, denúncias anônimas (Alta Liderança)
RH como alternativa de escuta	[...] eu acho que é uma das funções do seu gestor, e de RH se o seu gestor não é a pessoa com quem você pode conversar. Digamos, se o seu próprio gestor está te tratando mal, eu acho que a única saída é ir até o RH e ter uma conversa com o RH. (Líder)
Voz sem escuta	Então, nós os deixávamos falar, falávamos que sim e quando se iam, faziam o que queriam. Hoje, no Brasil, acontece o mesmo. Você vai para lá e "a estratégia, vamos para aqui, para lá, além desse projeto..". "Sim, sim, claro" e tomam nota. Quando saímos pela porta, fazem o que querem. Eu acredito que nesse sentido se passa o mesmo com Espanha e França. Vem aqui pessoas do <i>headquarter</i> da França, nos diz que o mercado eólico, a gente "sim, sim", você fala direto que escuta e, logo, quando se vão, eu acredito que há um chauvinismo nacionalista, que quanto mais ao norte (<i>referência ao hemisfério norte e ao norte da Europa</i>), mais resistência geral. (Alta Liderança)

Há uma abertura organizacional à voz dos empregados por meio de um canal mencionado no código de ética. Em consonância às orientações do código de ética corporativo, falar primeiramente com o gestor em situações adversas foi citado pelo líder e não líder. O “Blue Line” foi apontado pela não líder como alternativa de comunicação, caso não houvesse possibilidade de conversar com o gerente, porém, ela mesma argumenta que esse recurso pode ser desconhecido pelos funcionários, o que inviabilizaria ou dificultaria o uso para a gestão de problemas, ou seja, ter um canal para ouvir o funcionário não implica, por si, que ele será utilizado para melhoria na gestão.

Mais uma vez, a crise econômica foi citada como interferência em gestão de pessoas, principalmente pela ansiedade que o quadro de instabilidades traz, podendo também repercutir no silenciar como um medo à represália.

Assim como o silêncio pode ser um sintoma da comunicação e da interação pessoal e a voz, um veículo para a gestão, a escuta pode ser um componente para que o diálogo se faça entre as pessoas na organização. A conversa nem sempre significa que há uma escuta e uma fala, pois podem ser dois monólogos compartilhados no intuito de passar uma impressão de audição, como mostrado em um exemplo da Alta Liderança. O RH também foi entendido como um espaço de escuta, caso o gestor não atenda o interesse de um funcionário.

Finalizando o percurso deste caso, apresenta-se a última categoria, denominada Resultados Organizacionais.

5 Resultados Organizacionais

Apresenta-se no **Quadro 109**, a seguir, os dados de pesquisa entendidos como ganhos e desafios para a organização, na compreensão dos entrevistados.

Quadro 109 Resultados Organizacionais: ganhos e desafios

Ganhos organizacionais com a diversidade	
Tema	Frase
Ampliação da análise	E se venho ao comitê de direção, onde o desafio é ter uma estratégia global, eu creio que [...] essa diversidade, esse conflito, ajuda entender a complexidade que existe fora , quanto mais simples o problema, mais homogênea deveria ser equipe, quanto mais complexo, a heterogeneidade serve para poder capturar mais fatores na hora de fazer a análise. (Alta Liderança)
Compliance e imagem	[...] é importante porque, primeiro de tudo, é um requerimento legal, se não estiver cumprindo, está exposta a multas, má imagem para a empresa , acredito que não custa se tem que ter. (Não Líder)
Talento global	[...] nós buscamos uma série de competências, com o qual não importa se essa competência está no Brasil, está em Suíça, está onde está. Com o qual, nesse sentido, é uma empresa bastante diversa, que aposta pela diversidade. Se faz falta tramitar uma permissão de trabalho, por que existe essa pessoa que vem do Brasil, ou ao contrário, temos que enviar alguém ao Brasil por que aqui se tem o conhecimento, mas tem que fazer o trabalho ali, se faz o esforço. [...]quanto mais diversidade tem na equipe, mais possibilidades tem de ter bom talento (Coordenadora da Diversidade)
Desafios para a organização	
Condição econômica	<p>Eu acredito que tem muito que ver com o tema de economias mais ricas, quer dizer, quando uma economia é muito rica, pode permitir-se de ir um passo a mais, vou realmente ser capaz de que não me freiem nada, para recolher realmente, eu creio que tem muito a ver com uma empresa saudável, financeiramente saudável, que seja número um, que seja uma empresa potente em seu campo. Para mim pareceria muito difícil, uma empresa que vai muito mal que tem dificuldades para sobreviver ou um país que tem muitas dificuldades, que se plantearam falar disso, porque realmente é um passo mais adiante (Coordenadora da Diversidade)</p> <p>Se você vai para um plano de igualdade, [...] se você tem que escolher entre uma pessoa que pode dedicar oito horas do dia e alguém que possa dedicar quatro, por que é mãe de família, ou pai, escolhe-se o que tem oito. Então, eu nesse sentido, penso que as empresas dão prioridade ao capital e isso pode ir em detrimento à diversidade. (Coordenadora da Diversidade)</p>

Diferença de <i>mindset</i>	<p>O que nos passa com o Brasil que é "olha, vocês estão pensando que pode ter um risco aqui? Nãããoo, está tudo bem, está tudo perfeito". Com o passar do tempo, esse risco estava ali e explodiu nas mãos da pessoa que o gerenciava, mas a primeira reação é "Não tem problema, está tudo bem." Então, é muito mais difícil identificar risco. (Alta Liderança)</p> <p>[...] a nossa cultura é muito francesa. [...] O que está nos passando com o Brasil é que uma cultura muito mais reativa, de curto prazo, flexível, tem que reagir a curto prazo, o que requer uma flexibilidade diferente, mas no lado positivo, ante esse curto prazo, há uma reatividade muito maior, ou seja, todo mundo está preparado por que sabe que o que prima é o curto prazo, estão todos preparados para reagir num prazo muito mais curto e mais efetivamente em curto prazo. Custa muito mais planejar. Preconceitos à parte, é assim. (Alta Liderança)</p> <p>(sobre entregar trabalhos no último instante) Não é falta de respeito, é cultura distinta. E acontece conosco igual com Canárias. O conceito de tempo lá é distinto do conceito de tempo que se tem aqui. (Coordenadora da Diversidade)</p>
Falta de orientações	<p>[...] um plano de ação, saber o que fazer em cada caso, ou na maioria dos casos previstos, porque atualmente não estamos previstos. Também deveria ter alguém, um especialista em temas da diversidade, porque acredito que nem tudo pode ser feito por todos. Não sei se existe alguém capacitado agora em Recursos Humanos que possa se responsabilizar desse tema, porque não é fácil, então, creio que deveria ter alguém especialista e atuar. [...] devemos estar preparados a todos que possam vir e eu creio que não estamos nada preparados para isso. (Não Líder)</p>
Visão homossocial	<p>[...] e nos damos conta que, por exemplo, em <i>managers</i> e profissionais que é a população, claro, a proporção (<i>gesticula como referência a uma balança com desequilíbrio</i>), ou, por exemplo, temos um comitê de direção e todos são homens, não tem nenhuma mulher. Então, claro, se junta de que, globalmente, na população há muito mais homens que mulheres, e depois, se você vai posições diretivas, essa falta de mulheres ainda se acentua mais. (Coordenadora da Diversidade)</p>

Provavelmente, por não ter um programa estruturado com uma história de casos e experiências que possam servir de plataforma para melhorias, mais se observou o entendimento de desafios que ganhos da diversidade.

A diversidade é entendida como valor organizacional quando encontrada nos talentos e competências dos profissionais e a organização tem se orientado nesse sentido, como visto em passagens anteriores. Ser um ambiente inclusivo e uma empresa em atendimento às obrigações legais do país parece ser outro ganho para a imagem organizacional, não somente de *stakeholders*, mas também do público interno.

Nesse caminho, alguns desafios foram levantados pelos respondentes, residindo em três eixos principais: dificuldade com o multiculturalismo, investimento financeiro e a tendência a preservar o ambiente homossocial, com um mesmo gênero e perfil e perspectivas que facilita tomar decisões e lidar com o conhecido, mas, por outro lado, representa a desigualdade.

Apêndice 7 – Categorias principais, axiais e códigos abertos..

Quadro 110 Descrição da categoria 1 - Contexto

Categoria Principal	Categoria Axial	Códigos Abertos	Quadros no Caso
Contexto	Contexto externo	Fatores motivadores para ação voluntária	Contexto externo
		Contexto social como destaque da diversidade	
		Contexto como propulsor à diversidade nas organizações	
		Contexto social - reflexo na organização	
		Contexto social como dificuldade à diversidade	
		Diversidade do cliente - atenção e atendimento	
		Diversidade do cliente motiva a diversidade interna	
		Diversidade nas organizações como reflexo da sociedade	
		Fatores condicionantes da diversidade na organização	
		Ator social como pressão para ação à diversidade	
		Cliente como demanda da diversidade na organização	
		Contexto econômico como dificuldade às ações para diversidade	
		Diversidade - inclusão como terceirização de responsabilidade do governo	
		Diversidade imputada à organização (<i>compliance</i> às leis)	
		Mídia e imagem organizacional	
		Sindicato como pressão para a diversidade	
		Pressão social para a diversidade	
	Contexto organizacional interno	Abertura organizacional à diversidade	Contexto organizacional interno
		Contexto organizacional como barreira à diversidade	
		Contexto organizacional como propulsor à diversidade	
		Contexto provocando mudanças nas organizações	
		Diversidade como atendimento à Alta Liderança	
		Diversidade interna para entender o cliente externo	
		Impermanência (mudanças constantes) nas organizações e a diversidade	
		Mapa mental organizacional e a diversidade	
		Mudança de gestão como impulso à diversidade	
		Pressão dos funcionários para a diversidade	
		Segmento organizacional diferenciando postura frente à diversidade	

Quadro 111 Descrição da categoria 2 – Percepção da diversidade

Categoria Principal	Categoria Axial	Códigos Abertos	Quadros no Caso
A diversidade percebida na organização	Percepções da diversidade	Concepção de diversidade	Concepção da diversidade na compreensão dos entrevistados
		Categorias de diversidade primária	Identificação das diversidades na organização
		Categorias de diversidade secundária/não aparente	
		Impactos da diversidade	<i>Poderá ser comentado, mas não ter um quadro exclusivo.</i>
		Concepção de ações para a diversidade	<i>Poderá ser comentado, mas não ter um quadro exclusivo.</i>
	Percepção de Estereótipos, discriminação, preconceito e essencialismo como produtos da interação humana em organizações	Discriminação reversa/assimetria positiva	Percepção de discriminação e preconceito
		Preconceito identificado no outro	
		Preconceito internalizado	
		Preconceito/discriminação: percepção em ambiente de trabalho	
		Preconceito/discriminação: não percepção em ambiente de trabalho	
		Essencialismo	
		Estereótipos	
	Identidades nas Organizações	Categoria profissional (unidade, departamento etc) como identidade na organização	Identidades na organização
		Identidade organizacional	
		Identidade profissional	
	Percepção dos ganhos e dificuldades de ter a diversidade	Aposta na diversidade	Percepção dos ganhos e dificuldades de ter a diversidade no trabalho
		Vantagens e ganhos da diversidade	

Quadro 112 Descrição da categoria 3 - Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

Categoria Principal	Categoria Axial	Códigos Abertos	Quadros no Caso
Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização	Efeitos pessoais advindos da Diversidade	Dificuldade para lidar com a diversidade	Efeitos pessoais advindos da Diversidade
		Diversidade como dificuldade na atividade laboral	
		Efeitos pessoais negativos advindos da convivência com a diversidade	
		Efeitos pessoais positivos da diversidade	
	Ações pessoais frente à diversidade na organização	Ação do funcionário perante a diversidade	<i>Poderá ser comentado, mas não ter um quadro exclusivo.</i>
		Comportamentos e atitudes frente à diversidade	
		Demandando habilidade do funcionário (não só o gestor) para gerir pessoas	
		Convivência para diminuir preconceito e discriminação	
		Convivência que facilita a diversidade	
		Estratégia de defesa	
	Idiossincrasia nas interações	Diversidade como valor internalizado pelos funcionários	Idiossincrasia nas interações
		Mapa mental pessoal (idiossincrasia) e a diversidade	
		Empatia à diversidade	
		Personalidade - impactos na interação humana	
	Influência do contexto social no funcionário	Contexto organizacional - reflexo na pessoa	<i>Poderá ser comentado, mas não ter um quadro exclusivo.</i>
		Contexto social - reflexo na pessoa	
		Mundo organizacional influenciando a subjetividade	

Quadro 113 Descrição da categoria 4 - Gestão da diversidade

Categoria Principal	Categoria Axial	Códigos Abertos	Quadros no Caso
Gestão da diversidade	Suporte organizacional para a gestão da diversidade	Área alocada para as ações da diversidade	Suporte organizacional para a gestão da diversidade
		Demanda da alta liderança para aumentar a diversidade	
		Demanda da média liderança para aumentar a diversidade	
		Função de RH - Recrutamento e Seleção	
		Função de RH - Treinamento e Desenvolvimento	
		Funções de RH - Carreira, promoção e avaliação	
		Institucionalização de ações para a diversidade	
		Orientação organizacional sobre a diversidade	
		Políticas e práticas para a diversidade	
		RH (ou outra área) atuação	
		Tema estratégico	
	Ações organizacionais frente à diversidade	Ações em ambiente de diversidade	Ações organizacionais na diversidade
		Ações organizacionais frente à diversidade	
		Adesão à diversidade na organização	
		Motivador para a gestão da diversidade	
		Movimento organizacional para a diversidade	
	Ações organizacionais para a diversidade	Ações organizacionais para a diversidade	
		Ações para a diversidade	
		Ações para a diversidade - Reconhecimento	
	Microgestão de RH (Gestão de Pessoas e Equipes com um Sistema de Voz)		Microgestão de RH: Gestão de pessoas e equipes
	Gestão de pessoas e grupos	Abertura pessoal do gestor para conviver com a diversidade	
		Ações gerenciais frente ao preconceito/discriminação	
		Ações gerenciais para a diversidade	
		Ações gerenciais frente à diversidade	
		Diversidade demandando habilidade do gestor para gerir pessoas	
		Gestor intermediário - ator mais requisitado	
		Gestor intermediário - Habilidades essenciais na diversidade	
		Lidar com a especificidade de cada pessoa	
		Papel do gestor frente à diversidade	
	Abertura organizacional à voz	Abertura organizacional à comunicação com os funcionários	Microgestão de RH: Sistema de Voz
		Abertura organizacional à voz dos atores do contexto	
		Abertura organizacional à voz dos funcionários	
		Abertura pessoal do funcionário para falar	
		Desconhecimento do empregado sobre canais de expressão	
	Voz e gestão	Canal de comunicação para voz ao funcionário	
		Sindicato como porta-voz dos funcionários	

		Voz - atores vocais na organização	
		Voz - canais de comunicação na organização	
		Voz - reclamação para melhorias em ambiente de trabalho	
		Voz como ação para a diversidade	
		Voz dos funcionários	
		Voz para a gestão	
		Voz para inglês ouvir - finge que ouve	
		Voz para reclamar	
		Voz que dificulta a gestão de pessoas	
		Voz rádio corredor	
		Sindicato como interferência na organização	
	Escuta	Abertura pessoal do gestor para ouvir	
		Conflito como sintoma de uma queixa não expressa ou ouvida	
		Escuta como veículo de gestão	
		Ouvir o funcionário	
		RH como escuta	
		Voz dos funcionários -compreensão da escuta pelo líder	
	Silêncio	Silêncio na organização	

Quadro 114 Descrição da categoria 5 - Resultados organizacionais

Categoria Principal	Categoria Axial	Códigos Abertos	Quadros no Caso
Resultados organizacionais	Ganhos organizacionais com a diversidade	Competência além da diversidade	Resultados organizacionais: ganhos e desafios
		Credibilidade das ações para a diversidade	
		Discriminação - ausência de	
		Diversidade como <i>input</i> (valor agregado) ao negócio	
		Diversidade como valor à organização	
		Imagem organizacional advinda da diversidade	
		Percepção da atuação da empresa para a diversidade	
		Repercussão positiva da Imagem Organizacional	
		Resultados das ações frente à diversidade	
		Resultados positivos da diversidade	
		Tratamento igualitário	
		Clima de diversidade	
	Desafios para a organização	Desafio da diversidade	
		Desafio organizacional frente à diversidade	
		Diversidade como dificuldade em gestão de pessoas	
		Diversidade como dificuldade para a gestão	
		Diversidade como dificuldade para as atividades laborais	
		Diversidade como discurso vazio	
		Percepção da discriminação em processos de seleção	
		Resistência da liderança frente à diversidade	
		Resistência organizacional à diversidade	
		Resultados negativos da diversidade	
		Resultados negativos do não atendimento à diversidade	
		Risco à imagem organizacional	
		Riscos para a gestão da diversidade	

.....