



A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: SER DIFERENTE PARA PENSAR JUNTO

ARTIGO ORIGINAL

ANTUNES, Juliana Borges Martins¹

ANTUNES, Juliana Borges Martins. **A diversidade nas organizações: ser diferente para pensar junto.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 08, Vol. 05, pp. 40-46. Agosto de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/diversidade-nas-organizacoes>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/diversidade-nas-organizacoes

RESUMO

Para analisar a importância da gestão da diversidade nas organizações, assim como os desafios enfrentados, este estudo buscou responder teoricamente a seguinte problemática: qual a atribuição da diversidade organizacional para os negócios? Sendo assim, o objetivo geral da presente pesquisa é identificar teoricamente a atribuição da diversidade organizacional para os negócios, levantando a importância da gestão da diversidade, dos desafios sofridos nesse âmbito, também das novas tecnologias em diferentes configurações da sociedade no atual cenário e qual o papel da gestão nesse processo. Para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com o levantamento de conceitos sobre o tema proposto, diversidade organizacional, em *e-books*, artigos científicos e *websites*. Detectou-se no levantamento bibliográfico, que os gestores de Recursos Humanos têm um papel fundamental para promover a diversidade nas empresas, conseguindo preservar a comunicação com todos os indivíduos membros, dado que a comunicação ajuda a expressar ideias e pontos de vista, o que o acarreta, conseqüentemente, numa facilidade de resolução de problemas e no aumento da criatividade no ambiente de trabalho. A partir da pesquisa, constatou-se também que os resultados indicam que a diversidade nas organizações ajuda na construção de uma marca mais forte e afirma que se os líderes souberem gerir com sucesso a diversidade no ambiente de trabalho, terão

40



vantagens diversas em recrutar e contratar talentos, resultando em inovação e equipe mais comprometida. Concluiu-se ainda, que é necessário que as empresas entendam a diversidade como facilitadora e não como obstáculo para os negócios.

Palavras-chave: diversidade organizacional, gestão, comunicação, inovação, desafios.

1. INTRODUÇÃO

Estamos no início da década de 2020, vivendo momentos únicos e talvez nada volte a ser como antes. A sociedade vem experimentando mudanças nos últimos anos e, com isso, faz-se necessário que as organizações se moldem a essa nova realidade social. Novas existências no âmbito mundial, ambiental e também pessoal. Como resposta, as organizações estão adotando estratégias de gestão da diversidade.

Sendo assim, com base no contexto apresentado e diante da relevância das organizações, pode-se fazer o seguinte questionamento: qual a atribuição da diversidade organizacional para os negócios?

Dessa forma, o objetivo geral da presente pesquisa é identificar teoricamente a atribuição da diversidade organizacional para os negócios, levantando a importância da gestão da diversidade, dos desafios sofridos nesse âmbito, também das novas tecnologias em diferentes configurações da sociedade no atual cenário e qual o papel da gestão nesse processo.

Para o alcance desses propósitos, este trabalho foi escrito baseado em pesquisa bibliográfica, com coleta de material bibliográfico sobre o assunto em *e-books*, artigos científicos e *websites* conforme o tema proposto. Segundo Pizzani *et al.* (2012, p. 54), “a pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica”.



Este artigo está estruturado em três partes. A introdução sendo a primeira, que possui conceitos relevantes sobre o tema. A segunda aborda o desenvolvimento com a revisão bibliográfica sobre os desafios da diversidade e o papel da gestão neste contexto, para em seguida, concluir o estudo.

Primeiramente, é preciso entender a definição de diversidade. De acordo com Maia (2017), no contexto organizacional, o termo diversidade, ainda que seja associado, comumente, apenas a grupos de minorias (negros, mulheres, homossexuais, entre outros), denota um significado muito mais amplo e abarca uma grande gama de dimensões que incluem além de gênero, raça e etnia, com outras dimensões relevantes como idade, religião, personalidade, experiência funcional e origem geográfica. Assim, pode-se entender que a diversidade como qualquer característica que possa influenciar a identidade de uma pessoa, ou a forma que ela trata seus problemas e enxerga o mundo.

Fleury (2000, p. 20, *apud* SANTOS; BRAZ, 2018, p. 3), define diversidade como “o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social”.

Após o entendimento do termo diversidade, pode-se compreender a relação entre gestão e diversidade. Sendo assim, constata-se que as premissas da gestão da diversidade se originaram nos Estados Unidos, na década de 80, conforme destaca Fleury (2000, *apud* NEVES, 2000, p. 4), o tema começa a ser abordado nas empresas subsidiárias americanas.

No Brasil, de acordo com Myers (2003, *apud* MAIA, 2018, p. 5), “o tema diversidade é proveniente do meio educacional da década de 1980, incorporado ao meio empresarial na década posterior”.

O gerenciamento da diversidade é o esforço executado pelos líderes de uma organização para contratar talentos diversos e auxiliar um local de trabalho que



seja inclusivo, que valorie e proteja os seus funcionários com igualdade, conseguindo fornecer recursos para aprender, conectar e respeitar as diferenças.

Llopis (2011), afirma que os líderes corporativos atentam à diversidade, mas eles não a vivem realmente. Logo, a diversidade não pode ser apenas a composição de números, ela precisa ser vista como uma organização que trata os seus colaboradores de forma genuína em todo o modelo de negócio.

A diversidade no local de trabalho, segundo Damásio (2015), ajuda na construção de uma marca mais forte, aumenta a criatividade e a solução de problemas, incentiva o crescimento e o desenvolvimento pessoal. A interação com funcionários melhora a capacidade de trabalhar num ambiente diversificado, desenvolvendo a capacidade de a organização de atender necessidades de mercados diferentes. Levando-a, conseqüentemente, a possível vantagem competitiva em relação a outras organizações, pois, sabe-se que profissionais jovens podem atrair e preservar talentos.

Na opinião de Clark (2020), a diversidade não é um ideal utópico a ser estudado e considerado, mas uma parte essencial de toda empresa bem-sucedida e lucrativa.

Portanto, devem as organizações se comprometer com as necessidades dos seus colaboradores e o seu bem-estar, conseguindo adaptar-se aos cenários atuais e superando os desafios deste século.

Para Llopis (2011), no local de trabalho, atualmente, a gestão da diversidade é um imperativo comercial sensível ao tempo.

2. DESAFIOS DA DIVERSIDADE E O PAPEL DA GESTÃO

As manifestações ofensivas a uma pessoa ou determinado grupo, que podem levar a discriminação são atitudes condenáveis e que, infelizmente existem.



Pode-se afirmar que os principais tipos de diversidade presentes no ambiente de trabalho são: idade; sexo; raça e origem étnica; religião e preferência sexual.

A despeito das várias propensões para um ambiente de trabalho mais diversificado, os empecilhos continuam a limitar a evolução. Contudo, sabe-se que esses empecilhos podem ser superados pelo gerenciamento da diversidade com o entendimento e compreensão.

Desse modo, faz-se necessário numa organização, que o setor de recursos humanos entenda quais políticas conseguem promover uma filtração da diversidade. Consequentemente, a sua aceitação se torna significativa para o entendimento do assunto e assim, motivará o desenvolvimento dos profissionais (NASCIMENTO, 2019).

Para Red Acoge (2011, p. 25), “a dificuldade para medir os resultados e o desconhecimento geral, são os principais obstáculos que impedem que a gestão da diversidade se estenda rapidamente entre o setor empresarial”.

A diversidade é um componente importante para impactar os negócios, no entanto, desafios como a comunicação entre equipes e grupos de trabalho pode ser um obstáculo quando existe um número grande de funcionários, pois culturas diferentes geralmente resultam em formas de expressão diferentes.

A resistência dos funcionários às mudanças demografias de idade e estilo de vida também são desafios enfrentados pelos gerentes na gestão da diversidade, uma vez que os costumes e normas culturais vão se aumentando.

Podemos pensar, por exemplo, em alguém que acabou de sair da faculdade e iniciou a sua carreira, estará mais competitivo e aberto do que alguém que está há vários anos na empresa.



Implantar um sistema de gestão de diversidade, segundo Red Acoge (2011), requer compromisso, esforço e talvez, uma mudança na cultura organizacional.

Clark (2020) afirma em sua pesquisa que o maior desafio da diversidade nas organizações é o entendimento de que os meios inovadores e fundamentalmente, a velocidade de aplicação das inovações. E complementa que superar uma abordagem antiquada e resistente a mudanças para suprir capital humano é um grande desafio que as organizações enfrentam quando o assunto é abraçar a diversidade.

Por esses motivos, superar esses desafios e ao mesmo tempo crescer, é um ponto fundamental para as empresas.

Outro desafio é com relação às novas tecnologias predominantes neste cenário. Pois apesar de o setor de Tecnologia da Informação estar inteirado das vantagens da diversidade no local de trabalho e mesmo que seja uma empresa correta em relação a políticas, o fato é que ainda predomina nestas áreas o sistema composto por homens brancos. Para Clark (2020) a cultura digital incentiva a diversidade, porém, não é utilizada.

Para compreender de forma adequada o futuro do gerenciamento da diversidade Llopis (2011), faz lembrar de quando a Tecnologia da Informação (TI) era somente nada mais que um centro de custo e hoje a TI é julgada como o centro de lucro e simplificador dos negócios.

Para Drucker (1986), inovar é a ação que atribui novas capacidades aos recursos, pessoas e/ou processos, já existentes na empresa, de modo a gerar riqueza.

Dessa forma, é essencial ver a diversidade no cenário atual como uma facilitadora estratégica.



Embora saibamos que, o correto numa organização é ter políticas de inclusão e confirmação da diversidade, ainda não está sendo suficiente. É preciso que os líderes pensem além do social e passem a ver como algo conveniente também.

Clark (2020) cita a pesquisa da *Great Place to Work*, em que especialistas reconhecidos na cultura do local de trabalho (durante a recessão de 2008), as empresas de capital aberto com locais de trabalho altamente inclusivos sobreviveram e obtiveram retorno sobre seus estoques quatro vezes maior do que o Standard & Poor's 500 (índice composto pelos 500 ativos cotados nas Bolsas americanas – NYSE ou NASDAQ). Assim, mostrou-se que independentemente das crises econômicas, como exemplo da crise americana, as empresas que adotam a diversidade têm mais de três vezes o crescimento da receita do que as empresas que não.

Nesse contexto, é importante uma gestão organizacional com interação de todos os indivíduos membros, pois, a comunicação ajuda a expressar ideias e pontos de vista, o que acarreta, conseqüentemente, numa facilidade de resolução de problemas, que muitas vezes são levados ao superior, o que poderia, talvez, ter sido resolvido pelos colaboradores.

Em primeira instância, os superiores não têm de monitorar o desempenho da sua equipe somente, mas motivá-los, uma vez que isso gera um ambiente positivo na organização, que abrirá possibilidades de alcançar melhores resultados.

Pode-se afirmar que as organizações se beneficiam da força de trabalho diversificada, pois ela é engrandecida por diferentes pontos de vista de cada colaborador, podendo ser uma forte vantagem competitiva no mercado.

Outro benefício é com relação às diferentes necessidades de cada consumidor que, em cenário atual de concorrência, mudam constantemente, por isso a importância de ter membros heterogêneos. Ter uma equipe de trabalho



diversificada requer características importantes. A flexibilidade, a adaptação em diferentes ritmos e na maneira de fazer as coisas, são fatores chaves para enfrentar o mercado e caminhar para o sucesso.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar teoricamente a atribuição da diversidade organizacional para os negócios. Buscou-se fundamentar teoricamente e discorrer sobre a importância da gestão e dos desafios da diversidade nas organizações no atual cenário.

A partir dessa premissa, conclui-se que a atribuição da diversidade organizacional para os negócios é que as organizações que empregam uma força de trabalho diversificada conseguem fornecer uma gama maior de soluções para seus problemas, podendo gerar receitas superiores a três vezes de crescimento em relação a organizações que não aderem à diversidade como apresentado neste estudo.

Dado que o estímulo da diversidade está nas colaborações que sucedem quando pessoas com diferentes pontos de vista progredem o modo de juntos alcançar um único propósito. À vista disso, reitera-se que a diversidade organizacional é um elemento importante para impactar os negócios.

Contudo, ter leis relacionadas à inclusão e aceitação da diversidade no ambiente de trabalho de nada adianta se as mudanças não iniciarem nas atitudes de todas as partes, partindo por interação com todos os indivíduos da organização. Afinal de contas, a prática da diversidade organizacional deve ter início de dentro e não de fora da empresa.



REFERÊNCIAS

CLARK, Scott. **4 Ways to Embrace the Challenges of Diversity in the Workplace**. Publicado em: 12 mai. 2020. Disponível em: <https://www.reworked.co/leadership/4-ways-to-embrace-the-challenges-of-diversity-in-the-workplace/>. Acesso em: 15 jun. 2020.

DAMÁSIO, Adauto. **Organizational Behavior**. [e-book]. Flórida: Must University, 2018.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. São Paulo: Cengage, 2016.

LLOPIS, Glen. **Diversity Management Is the Key to Growth: Make It Authentic**. Publicado em: 13 jun. 2011. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/#21b66b5866f3>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MAIA, Paula. (2018). Gestão da Diversidade no Contexto Organizacional Brasileiro: Um enfoque sob a revisão sistemática da literatura. *In: XLI Encontro da Anpad – EnANPAD*, São Paulo – SP, de 01 a 04 de outubro de 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjMzNzg= Acesso em: 15 jun. 2020.

MAIA, Paula. **As Organizações Contemporâneas e a Gestão da Diversidade**. Publicado em: 19 ago. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-organizacoes-contemporaneas-e-a-gestao-da-diversidade>. Acesso em: 15 jun. 2020.

NASCIMENTO, Rafaela Cristiane Alves do. **Gestão da Diversidade: Estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação no município de Recife/PE**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, SP. Campina Grande, SP, 2019. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/12770>. Acesso em: 15 jun. 2020.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**. Chapecó, v. 1, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>. Acesso em: 12 jun. 2020.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemary Cristina da; BELLO, Suzeley Faria; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. A Arte da Pesquisa Bibliográfica na Busca do Conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da**



Informação. Campinas, v. 10, n. 1, p.56-66, jul./dez., 2012. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1896/pdf_28 /. Acesso em: 21 jul. 2020.

RED ACOGE. **El Plan de Gestión de la Diversidad en la Empresa.** [online]. 2011. Disponível em: https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2020/06/El-Plan-de-Gestion-de-la-Diversidad_en-baja.pdf. Acesso em: 15 jun. 2020.

SANTOS, Cleyson Nathanael dos; BRAZ, Helena Maria Fagundes dos Santos. Gestão da Diversidade: uma questão de responsabilidade social? **Companhia Brasileira de Produção Científica.** Aracaju, v. 2, n. 2, 2018. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2018.002.0004>. Acesso em: 10 jun. 2020.

Enviado: Agosto, 2022.

Aprovado: Agosto, 2022.

¹ Mestra em International Business pela Must University Flórida. Graduada em Ciência e Economia pela UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas. ORCID: 0000-0002-6714-088X.