

GENILDA SANDRA MADEIRA SAJI

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL**  
**Apresentação de um modelo brasileiro**

SÃO PAULO  
2005

GENILDA SANDRA MADEIRA SAJI

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL:  
Apresentação de um modelo brasileiro**

**Banca Examinadora:**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Orientadora Maria José Tonelli**

**Prof. Mario Aquino Alves**

**Prof. Leonardo Trevisan**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**GENILDA SANDRA MADEIRA SAJI**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL**  
**Apresentação de um modelo brasileiro**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos  
para a obtenção do grau de mestre no MPA  
(Mestrado Profissional em Administração)

Área de Concentração: Organização, Recursos  
Humanos e Planejamento (ORH).

Orientador: Prof. Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO

2005

Saji, Genilda Sandra Madeira

Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro /  
Genilda Sandra Madeira Saji. - 2005.

62 f.

Orientador: Maria José Tonelli.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São  
Paulo.

1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Multiculturalismo - Brasil. 3.  
Administração – Brasil - Estudos interculturais. 4. Administração de pessoal –  
Brasil - Estudos interculturais. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (MPA) -  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

**GENILDA SANDRA MADEIRA SAJI**

**GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL**

**Apresentação de um modelo brasileiro**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo como parte dos requisitos para a obtenção do grau de mestre no MPA (Mestrado Profissional em Administração)

Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento (ORH).

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria José Tonelli  
FGV/EAESP

---

Prof. Dr. Mario Aquino Alves  
FGV/EAESP

---

Prof. Dr. Leonardo Trevisan  
PUC

À minha mãe  
Ao Sergio Saji  
Ao Rafael Kenzo

## **RESUMO**

Esse trabalho apresenta os conceitos de diversidade e seu gerenciamento, obtidos na literatura estrangeira e nacional sobre o assunto; apresenta um cenário brasileiro no tratamento do tema e investiga a sua aplicação em empresa brasileira de capital nacional por meio de um estudo de caso. Como resultado, identifica-se um possível modelo brasileiro de gestão da diversidade e apresenta suas restrições.

Palavras-chave: Diversidade, gestão da diversidade, ação afirmativa, discriminação.

## **ABSTRACT**

This work presents the concepts of diversity and its management, gotten in foreign and national literature on the subject; it presents a Brazilian scene in the treatment of the subject and investigates its application in Brazilian company of national capital through a case study. As result, this work identify a possible Brazilian model of management of the diversity and presents its restrictions.

Keywords: Diversity, diversity management, affirmative action, discrimination.



## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 – DIVERSIDADE E A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>13</b>
2.1 ENTENDIMENTO DA DIVERSIDADE .....	13
2.1.1 <i>Diversidade enquanto conceito</i> .....	14
2.1.2 <i>As minorias e o preconceito</i> .....	17
2.2 A DIVERSIDADE NAS EMPRESAS.....	22
2.2.1 <i>Ação afirmativa e a gestão da diversidade pelas empresas</i> .....	23
2.2.2 <i>Aspectos positivos e negativos da diversidade nas organizações</i> .....	28
<b>3 – GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL .....</b>	<b>33</b>
3.1 CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA – DIREITOS IGUAIS PARA TODOS .....	33
3.2 PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES ESPECIAIS – A CARA DAS MINORIAS BRASILEIRAS.....	36
<b>4 – UM MODELO BRASILEIRO DE GESTÃO DA DIVERSIDADE .....</b>	<b>39</b>
4.1 O TRATAMENTO DA DIVERSIDADE PELA EMPRESA BRASILEIRA.....	39
4.2 O ESTUDO DE CASO .....	42
4.2.1 <i>A metodologia de pesquisa</i> .....	42
4.2.2 <i>A empresa pesquisada - Serasa</i> .....	46
4.2.3 <i>Análise do estudo de caso</i> .....	57
4.2.3 <i>Limitações da Pesquisa</i> .....	58
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....</b>	<b>60</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização econômica as empresas expandiram suas fronteiras de negócios, aumentando e diversificando sua base de clientes. Produtividade, competitividade e compromisso social são requisitos básicos para a sustentabilidade nos negócios.

Esse movimento da globalização rompeu fronteiras entre diferenças culturais, religiosas e físicas, bem como ao processo de democratização da sociedade, do resgate aos direitos civis, promoção de igualdade de oportunidades a todas as pessoas e combate a todos os tipos de discriminação, notadamente no mercado de trabalho.

Aliados a esse movimento da economia moderna estão outros dois fatores considerados importantes para o estudo da diversidade nas organizações. O primeiro é relacionado a políticas públicas e utilização de mecanismos legais que garantam a inclusão de minorias<sup>1</sup> e promoção da diversidade da força de trabalho nas empresas.

O segundo fator refere-se à crescente participação de grupos heterogêneos na sociedade, aumentando a diversidade existente no mercado consumidor das empresas e na oferta de mão-de-obra.

Em decorrência desses fatores há uma pressão crescente em se considerar a diversidade da força de trabalho como uma questão importante a ser discutida do ponto de vista social e econômico, por todos os setores da sociedade.

A partir desse cenário, o conceito de diversidade incorporou outros sentidos. Passou-se a relacionar diversidade com o respeito às diferenças e à não-discriminação da sociedade, o que fez com que o tema ganhasse espaço em debates, na revisão e redefinição de políticas públicas.

No campo social, as vantagens da adoção da diversidade são a diminuição do preconceito não só nas relações de trabalho e de mercado, mas também nas relações pessoais e no exercício da cidadania.

---

<sup>1</sup> Termo sociológico que desconsidera o número de membros do grupo mas contempla sua disposição de poder na sociedade. Nesse caso, uma minoria é um grupo que dispõe de pouco poder e, por isso, depende da arbitrariedade de outro grupo, considerado como maioria.

No mundo empresarial a gestão da diversidade tem sido uma resposta à diversificação crescente da força de trabalho, às necessidades de competitividade e a aplicação de ações afirmativas.

Analisando esse cenário, entende-se que estabelecer a diversidade, na prática, nem sempre é tarefa fácil e o discurso poucas vezes é capaz de mudar esta realidade principalmente em uma sociedade onde o preconceito é fruto de um passado de colonização marcado pelo desrespeito às raças e costumes.

Diversidade é um tema de forte carga emocional e política, que aparentemente aponta para campos opostos nas organizações: o que privilegiar: o idêntico ou o diverso? Num extremo estaria a idéia, cara à sociedade ocidental moderna, de que todos somos iguais. No outro, a liberdade, igualmente cara, de grupos compartilharem características e valores específicos que os diferenciam dos demais.

Com o intuito de minimizar essa dificuldade o mundo empresarial passa a integrar diversidade à gestão. O objetivo principal dessa união é incorporar ao modelo de gestão das empresas, programas que contemplem a diversidade no ambiente de trabalho, visando o atendimento a exigências legais e melhora no desempenho empresarial.

Esses programas procuram valorizar a diversidade no ambiente de trabalho. Por exemplo, contratar portadores de deficiência ou garantir igualdade de oportunidades para a ascensão de mulheres e negros deixa de ser uma obrigação gerada por ações afirmativas e passa a ser referenciado como uma necessidade para a empresa competitiva.

No Brasil, suspeita-se que os programas de gestão da diversidade ainda representem apenas a inclusão de portadores de necessidades especiais sendo que as questões ligadas à etnia, sexo e cor estariam renegadas ao mito da democracia racial<sup>2</sup>.

Essa suspeita é reforçada pelo fato da cultura brasileira ainda negar o preconceito existente contra as minorias. Essa análise é validada por Fleury (2000) em sua afirmação de que “as políticas públicas brasileiras esbarram nas barreiras culturais implícitas com a não aceitação do preconceito e da discriminação racial”.

---

<sup>2</sup> Cruzamento de identidades entre brancos, negros e índios, convivendo de forma harmoniosa nega a existência de discriminação.

Dada a complexidade de se implantar programas de gestão da diversidade da força de trabalho surgem algumas questões que precisam ser respondidas pelas organizações brasileiras: O que pode ser caracterizado como diversidade? O que a define? Como tratá-la sem antes assumir publicamente um universo de discriminação e exclusão social? Como obter patrocínio da alta administração para a implantação de programa de gestão da diversidade? O que esperar de resultados? Como evitar privilégios, tanto para minorias quanto para majorias, adotando um comportamento de igualdade e inclusão social?

O objetivo deste trabalho não é propriamente responder essas questões, mesmo porque a maior parte delas é contingencial, não podendo ser definidas sem um contexto social que as norteiem. Em vez disso, pretende-se mostrar como as empresas brasileiras lidam com o tema diversidade, direcionando o foco para aquelas de capital nacional e identificando, através de um estudo de caso, um modelo de gestão da diversidade aplicável à nossa realidade cultural.

## **2 – DIVERSIDADE E A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

O tema diversidade é bastante amplo. Sua abordagem vai desde definições restritas às questões de raça, etnia e gênero, até as mais abrangentes que consideram como diversidade qualquer diferença individual entre as pessoas.

Ao mesmo tempo em que o tema diversidade pode ser abrangente a ponto de considerar todas as particularidades de um indivíduo, dependendo da capacidade que se tem de separar os grupos dentro de uma sociedade, a sua definição pode ficar bastante restrita, considerando-se apenas um grupo formado por maioria e outro formado pelas minorias.

Por essa razão, esse trabalho apresenta a seguir alguns conceitos de diversidade e como ela vem sendo aplicada nas organizações para, somente então, abordar os programas de gestão da diversidade.

### ***2.1 Entendimento da diversidade***

Cada país vive uma realidade diferente em relação ao entendimento do que é a diversidade e da forma de lidar com ela. Isso se deve às características da própria população, da sua identidade cultural e da sua maturidade em tratar o assunto.

Em relação às características da população e sua identidade cultural, observa-se no mundo ocidental uma grande heterogeneidade na formação da sociedade. Esse fato está refletido no perfil do mercado consumidor e de mão-de-obra.

Confirmando essa idéia, Thomas Jr, (1990), observa na sociedade americana o crescimento da diversidade e o seu conseqüente reflexo na mão-de-obra ao afirmar que “mais da metade da força de trabalho americana já no início da década de 90, constituía-se de minorias, imigrantes e mulheres”.

Mas então, o que é a diversidade ?

### 2.1.1 Diversidade enquanto conceito

No dicionário Aurélio (1986), o termo diversidade nos traz as seguintes palavras “dessemelhança, diferença, divergência, contradição, oposição e variedade”. A mensagem extraída desse conceito nos remete a um universo de comparações para se identificar a relatividade dessa definição.

Confirmando essa idéia, Nkomo e Cox Jr (1998) compreendem que para se ter clareza na linguagem e no significado de diversidade, há necessidade de estruturar melhor esse conceito, pois o termo apresenta-se incompleto: diversidade em quê?

Para os autores, apesar de haver uma confusão sobre o que constitui o conceito de diversidade, parece haver uma compreensão comum no mundo acadêmico de que se está falando de “diversidade de identidade”.

Por esta ótica os autores definem diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. Esta definição está centrada no conceito de “identidade social”.

Ainda em relação a esse assunto, a abordagem indicada por Cox Jr (1993) assume que “as diferenças de identidade individuais interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para determinar o impacto da diversidade nos resultados individual e organizacional”.

O autor ainda complementa a idéia indicando que “os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação)” (COX JR, 1993).

Sobre os resultados organizacionais, o autor divide em dois níveis “aqueles com impacto direto no primeiro nível (atendimento, turnover e da qualidade do trabalho) e aqueles de segundo nível: lucratividade” (COX JR, 1993).

Pastore (2001), já aponta em suas afirmações, a mudança que o mundo do trabalho evidencia no aumento da vocalização dos direitos das minorias: “Mulheres, negros, homossexuais e portadores de deficiência são os grupos que mais atuam em busca dos seus legítimos direitos”.

Atuando em busca de seus direitos, estes grupos acabam por forçar as portas das empresas, tornando o mercado de trabalho um campo fértil para a discussão de idéias, busca e implantação de novos conceitos.

Segundo Roosevelt (1989), a gestão da diversidade é um "processo de criação e manutenção de um ambiente que possibilite naturalmente a todos os participantes organizacionais alcançar seu potencial total em busca dos objetivos da empresa".

O autor se refere à diversidade como as dimensões distintas de raça e gênero, somadas a um infinito número de fatores como idade, estabilidade, estilo de vida, orientação sexual e capacidade física, para citar apenas algumas características.

Para Roosevelt (1989), a gestão da diversidade irá promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestação ostensivas e outros preconceitos.

Em relação à classificação da diversidade, Mendes (2004) propõe um modelo de classificação por meio de uma matriz denominada PVET (Percepção Visual / Evolução Temporal), apresentada na figura abaixo:

		Evolução Temporal	
		Permanentes	Transitórios
Percepção Visual	Aparentes	Sexo Etnia Conformação física	Idade
	Subjacentes	Nacionalidade	Quanto a valores: Background sócio-econômico Religião Ideologia Política Personalidade Quanto a conhecimento e habilidades: Background educacional Background funcional Habilidades motoras Habilidades cognitivas

Figura 1: Atributos da diversidade - Matriz PVET (Mendes, 2004, p.03)

Mendes (2004) resume com esse modelo os diversos aspectos da diversidade em dois grandes grupos: Evolução Temporal e Percepção Visual. No primeiro grupo, é possível agrupar os atributos da diversidade de acordo com a sua facilidade de observação pelos indivíduos. No segundo, agrupou-se os atributos da diversidade de acordo com a sua mutabilidade. Do cruzamento da matriz, observa-se os atributos da diversidade pela sua classificação em permanentes ou transitórios, aparentes ou subjacentes.

Partindo desse conceito entende-se que, inicialmente, a atuação da empresa estaria nos atributos aparentes / permanentes pois eles se caracterizam facilmente dentro de um dado grupo. Em relação aos atributos subjacentes transitórios, a empresa teria um maior campo de ação sobre os efeitos do grupo “conhecimento e habilidades”, por meio da possibilidade de provocar mudanças nesse grupo.

A partir desse momento, em que se consegue identificar as diferenças e agrupá-las, é possível também entendê-las dentro do escopo existente nas organizações.

Neste sentido, Cox Jr (1993) define diversidade como:

(...) a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários,



isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social (COX Jr, 1993, p. 5-6).

Ainda utilizando essa abordagem, Fleury (2000) define diversidade como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social cujos grupos de maioria e de minoria coexistem. Os grupos de maioria são formados por membros que historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

O agrupamento das características dos “diversos” pela sua representação social como maioria ou minoria nos obriga a entender melhor o significado das minorias e o seu tratamento pela sociedade, considerando as situações de preconceito e discriminação, sendo elas o foco principal dos programas de gestão da diversidade da força de trabalho.

### **2.1.2 As minorias e o preconceito**

Apesar da institucionalização das prerrogativas contrárias à discriminação de qualquer natureza, percebe-se a dificuldade de documentar atos abertamente hostis de exclusão de minorias, uma vez que existe o repúdio a esse tipo de comportamento. Porém, eventualmente, toma-se ciência de situações de discriminação em locais de trabalho, contribuindo para as injustiças no emprego.

O paradigma que se encontra na literatura a respeito da diversidade revela que o conceito de diversidade equaliza as diferentes formas de discriminação, preconceito e exclusão, presentes na sociedade, relativizando a magnitude que cada componente da sociedade tem na configuração das desigualdades sociais. Dessa forma, as questões de raça, do deficiente, de orientação sexual, de gênero, dos gordos, dos magros, etc., são tratadas como se fossem da mesma natureza, magnitude e consequência social.

No entanto, o debate sobre diversidade só se torna consequente, quando mediado pela decodificação dos diversos elementos produtores de desigualdade entre os “diferentes” que permita diagnosticar a abrangência e o impacto social de

cada um dos fenômenos e as suas particularidades para as organizações. Com isso, será possível identificar os grupos de minorias e destacá-lo na análise dos modelos de gestão da diversidade.

Quando se fala de minorias, tenta-se pelo menos distinguir o simples conceito jurídico que diz respeito à formação da vontade política pelo procedimento do voto, do conceito sociológico que é o que mais interessa para análise da gestão da diversidade nas organizações.

Neste sentido, os sociólogos usam abranger no conceito operacional de minoria como “um grupo que se distingue da sociedade global pela etnia, nacionalidade, religião ou língua, acrescentando o sentimento de identidade dos que lhe pertencem e condutas discriminatórias dos que lhe são exteriores” (MOREIRA, 1984).

Ainda segundo o autor, não se encontra um conceito operacional útil que não faça referência ao poder, visto que o conceito sociológico de minoria não está realmente ligado a uma expressão numérica relativa.

Essa desvinculação da expressão numérica relativa do conceito de minoria explica a razão pela qual os negros da África do Sul são numericamente dominantes, mas sociologicamente abrangidos no conceito de minoria. Por outro lado, as raízes étnicas, embora múltiplas, de muitas nacionalidades não permitem falar hoje de grupos numericamente dominantes, assim como as variadas confissões religiosas não dão expressão minoritária sociológica a qualquer delas.

Existe portanto, um elemento de natureza política no conceito sociológico de minoria, que talvez fique mais em evidência falando numa relação entre grupo dominante e grupo dominado, sem que a composição numérica relativa entre na definição.

Confirmando a idéia proposta por Moreira (1984) o conceito de minorias fica assim apurado por referência a um grupo dominado economicamente, excluído da pirâmide do poder político, sem que tenha importância a sua relação numérica com o grupo dominante.

Por essa razão, pode-se dizer que quanto mais distante do reconhecimento das minorias pela sociedade maior será a discriminação como elemento promotor de exclusão social desses grupos.

Mesmo considerando a abrangência existente na literatura para o conceito de minorias e a sua representação nos programas de diversidade nas organizações,

remete-se sempre a questões ligadas ao preconceito, discriminação e direitos iguais (FLEURY, 2000; PASTORE, 2001 e ALVES e GALEÃO, 2004).

Esse fenômeno é explicado por Alves e Galeão (2004), através da concepção de que:

A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho (ALVES e GALEÃO, 2004, p. 27)

Neste sentido, entendendo que os programas de gestão da diversidade nas organizações brasileiras estariam calcados nestes pressupostos, é oportuno incluir neste trabalho a contextualização da discriminação, preconceito e direitos iguais, aplicados no Brasil.

Considerando que a Declaração de Filadélfia<sup>3</sup> observa que os seres humanos devem ter oportunidades iguais, seja qual for a sua raça, credo ou sexo, ao progresso material e espiritual com liberdade e dignidade, em segurança econômica e com oportunidades iguais e que a discriminação constitui uma violação dos direitos humanos, a Conferência da Organização Internacional do Trabalho, adotou, a 25 de junho de 1958, a convenção abaixo transcrita, denominada Convenção sobre a discriminação.

Artigo 1º

a) Para os fins da presente Convenção, o termo “discriminação” compreende:

a.1 Toda a distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;

a.2 Toda e qualquer distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão, que poderá ser especificada pelo Estado Membro interessado depois de consultadas as organizações representativas de patrões e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados.

b) As distinções, exclusões ou preferências fundadas em qualificações exigidas para determinado emprego não são consideradas como discriminação.

c) Para fins da presente Convenção as palavras “emprego” e “profissão” incluem não só o acesso à formação profissional, ao

---

<sup>3</sup> Declaração de Independência dos Estados Unidos da América em 1944, que ampliou o mandato de ação normativa da Organização Internacional do Trabalho – OIT, para incluir temas mais amplos de política social e direitos humanos e civis.

emprego e às diferentes profissões, como também as condições de emprego (Convenção sobre Discriminação, 1958).

Apesar de o tema discriminação surgir quase que espontaneamente nas empresas nacionais, não se percebe mudanças significativas. Essa afirmação é explicada por Pastore (2001) quando diz que “as vagas mais nobres das empresas são preenchidas por profissionais identificados com o tipo padrão branco, vindo das camadas sociais mais favorecidas”.

Analisando esse aspecto nas empresas brasileiras, pode-se dizer que as empresas estatais sempre foram mais avançadas, pois através dos concursos públicos são garantidas iguais oportunidades de acesso ao trabalho. E que até se transforma em “celeiro de minorias”, porque, mesmo não entrando no tema de qualidade do instrumento de seleção, pode ser o único que oferece a oportunidade sem inferir em qualquer tipo de discriminação.

O padrão de acesso às vagas repete-se internamente, quando do provimento de vagas através de “concursos internos”, buscando repor a saída ou promoção de funcionários com pessoal da própria empresa, garantindo assim oportunidades de ascensão na carreira. Claro que o serviço público não está imune a injustiças, preconceitos e questões políticas, mas fica claro o desejo de democratizar o acesso.

Obviamente, em países de níveis sociais, econômicos e culturais superiores ao Brasil o tema transita de forma mais natural, pois, ao longo do tempo, diminuem as diferenças entre as diversas camadas na sociedade.

No Brasil, estamos ainda muito longe de garantir condições ideais de preparo a todos. Isso se deve ao fato de ainda vivermos o mito da democracia racial, onde elementos oriundos de diversas culturas convivem em paz e harmonia e racismo ou preconceito são expressões que nos lembram Estados Unidos ou Europa.

Neste sentido, Fleury (2000) indica o surgimento de uma sociedade contraditória:

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial. (FLEURY, 2000, p.19)

A negação da discriminação impede que a sociedade e as organizações se mobilizem para que o acesso aos melhores empregos seja garantido a todos, não importando raça, cor, sexo ou preferência sexual, considerando o próprio direito constitucional.

Ainda neste sentido, Alves e Galeão (2004) abordam a dificuldade histórica de se identificar grupos discriminatórios no Brasil, indicando que “o mito da democracia racial passou a anunciar o Brasil como país da convivência harmônica entre brancos, negros e índios”.

Para minimizar os efeitos discriminatórios das minorias as empresas têm utilizado seus programas de gestão da diversidade cujo foco passa a ser a garantia de tratamento igual, independentemente de raça, cor, gênero, condição social, porte ou presença de deficiência física, levando-se em consideração, primeiramente, os méritos de cada profissional da organização.

Neste sentido, Thomas Jr (1990) indica que o objetivo maior de um programa de gestão da diversidade não é assimilar as minorias dentro da cultura dominante da maioria, mas sim, criar uma cultura heterogênea dominante, pois é dessa forma que a sociedade se representa.

A idéia do autor é que a empresa policie sua cultura organizacional como se fosse um tipo de árvore:

Seus raízes representam sua percepção sobre a empresa e o mundo. Seu caule, folha e sementes são o comportamento. Você não pode mudar as folhas sem mudar as raízes. Se você deseja que cresçam pêras saudáveis, você deve ter certeza de sementes de pêra foram plantadas em terreno apropriado. (THOMAS JR, 1990, p. 12)

A analogia utilizada pelo autor serve para indicar que fazer a gestão da diversidade mudando a cultura organizacional não é uma tarefa fácil pois ela é vigiada por guardiões que se opõem fielmente a mudanças e se agarram a velhos paradigmas.

É necessário vencer esse desafio, não pela força mas pela mudança nos valores fundamentais em que o propósito transcende os interesses, desejos e preferências de grupos isolados para o ajustamento de uma cultura heterogênea para todos.

Sendo assim, o objetivo de se fazer gestão da diversidade não é desenhar sistemas (por exemplo de promoção, gerenciamento e desenvolvimento da força de

trabalho) eficientes mas sim, que funcionem para todos os empregados de forma igual. “Por exemplo, executivos que patrocinam apenas pessoas como eles mesmos não estão fazendo muita contribuição para a cultura de se buscar o melhor de todos” (THOMAS JR, 1990).

É necessário, então, desenhar os sistemas organizacionais de forma que garanta às minorias as mesmas condições para se atingir resultados, modificando os modelos de gerenciamento e comportamento dos empregados, evitando criar mais discriminação e praticando a justiça.

## ***2.2 A Diversidade nas Empresas***

O empresariado, que detém nas mãos o gerenciamento de grande parte da economia dos países capitalistas, é capaz de usar essa mesma competência para dar novos rumos à realidade, oferecendo o que de fato é fundamental para a promoção da diversidade da força de trabalho.

A maneira encontrada pelas empresas de promover essa diversidade tem sido a inclusão em seus programas de gestão corporativos, os programas de diversidade. Eles têm, entre os objetivos, cultivar a diversidade como valor humano e estratégico e capacitar a organização a ter uma visão global e integrada da sociedade e, assim, atuar sobre ela.

Criar uma organização multicultural, diz Cox Jr (1993), desafia os nossos sistemas de gestão empresarial. É necessário ir além dos sistemas de quotas impostas em legislação e criar estratégias mais efetivas para atingir a gestão da diversidade de forma mais positiva e eficiente para a organização.

Para as organizações, a gestão da diversidade assume a conotação de normas e políticas que visam garantir às minorias e a grupos sociais distintos o direito de trabalhar nas organizações, em pé de igualdade com os demais grupos, gozando dos mesmos direitos e obrigações.

Ainda que se veja no mundo organizacional bons exemplos de aplicação de políticas de gestão da diversidade, entende-se que ainda há muito por fazer para se

desvincular as ações inerentes à obrigação legal e aquelas decorrentes da conscientização do valor da “multiculturalidade” para a organização.

As ações ainda não são suficientes para garantir não somente a inclusão das minorias no mercado de trabalho mas também a sua ascensão e desenvolvimento dentro desse mercado. O problema das minorias, diz Thomas Jr (1990) não é ter acesso aos empregos, mas ter progresso em suas carreiras, fazendo o melhor uso do seu potencial.

Em decorrência disso, o autor acredita que ações afirmativas sozinhas, não podem lidar com o problema de desenvolvimento e progressão de carreira no logo prazo para todos os tipos de pessoas, incluindo maiorias e minorias:

É difícil para a ação afirmativa influenciar a mobilidade vertical de carreira, mesmo se considerarmos o curto prazo, primeiramente porque isto é percebido como um conflito com a meritocracia que enfatizamos ser necessária. Por essa razão, ações afirmativas são uma bandeira vermelha para cada indivíduo que se sente injustamente passado para trás pelos representantes das minorias e um estigma para aqueles que deveriam ser beneficiados com as ações afirmativas. (THOMAS JR, 1990 p. 6).

Negros, mulheres e deficientes físicos no Brasil são infelizmente ainda menos qualificados, mas a inabilidade dos gestores em lidar com a diversidade ainda representa a maior causa do afastamento das minorias no mercado de trabalho.

### **2.2.1 Ação afirmativa e a gestão da diversidade pelas empresas**

Como forma de lidar com as questões da diversidade, surgiu, em princípio nos Estados Unidos, a chamada Ação Afirmativa<sup>4</sup>, cujo primeiro ato<sup>5</sup> esteve relacionado às relações trabalhistas daquele país. Era, então, estabelecido que o empregador que discriminasse sindicalistas ou operários sindicalizados seria obrigado a cessar de discriminá-los, além de tomar ações afirmativas com vistas a colocar as vítimas discriminadas naquelas posições que estariam ocupando atualmente, caso o ato discriminatório não tivesse ocorrido. Essa iniciativa política

---

<sup>4</sup> Políticas compensatórias de discriminação, que visam compensar membros de grupos sociais atingidos pelos mecanismos de exclusão social capazes de lhes tirar a equidade no acesso às oportunidades.

<sup>5</sup> (The 1935 National Labor Relations Act)

tinha como objetivo reparar situações, ou de violação legal ou de injustiça já perpetradas (JONES JR, 1993).

Já a partir de 1964 e até o início dos anos 80, as políticas de ação afirmativa, nos EUA, passaram por um processo de crescimento gradual, sendo sistematicamente implementadas ao longo desses anos.

Neste sentido, foi aplicada a Lei da Diversidade, que estabelece quotas para o emprego de minorias. A lógica é muito simples: a partir de um determinado número de funcionários, as empresas são obrigadas a contratar pessoas ligadas a estas minorias. Esses grupos incluíam mulheres, hispânicos, asiáticos e índios. A partir de 1991 foram incluídos também os deficientes físicos.

A idéia de Ação Afirmativa baseia-se na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultado das diversas interações sociais; assim, haveria necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade que se observa em uma dada sociedade. Neste sentido, entende-se Ação Afirmativa como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. Seu objetivo é superar os efeitos de um passado de discriminação, garantindo que pessoas ou grupos discriminados possam competir, igualmente, com membros dos grupos favorecidos ou, de maneira mais controversa, atingir igualdade completa. (ALVES e GALEÃO, 2004, p.22).

As ações afirmativas promoveram, sem dúvida, uma diversidade no interior das organizações americanas, funcionando como um passaporte para a inclusão de determinados grupos minoritários. No entanto, a diversidade não administrada pode trazer uma série de transtornos para a organização, quando não apropriadamente gerida.

Esteves (2000) entende ação afirmativa como um conjunto de políticas públicas que visa compensar os negros, assim como outras minorias em desvantagens, pela discriminação sofrida no passado. A ação afirmativa objetiva, então, diminuir as desigualdades existentes, oriundas dessa chamada discriminação histórica, compensando certos segmentos da sociedade, sem deixar de lado o mérito de cada indivíduo.

Confirmando a idéia de Esteves (2000) e Reis e Souza (2004) entendem que a ação afirmativa tem por escopo diminuir as desigualdades sociais historicamente



existentes, inserindo-se no mercado de trabalho, na área empresarial e na área educacional.

Apesar destes serem os campos de atuação da ação afirmativa, várias são suas formas de manifestação, devendo ficar claro que o sistema de cotas não é a única forma.

Empresas americanas, percebendo que os consumidores caracterizam-se principalmente pela multiracialidade e tendo em vista a internacionalização da economia, começaram a apostar nos mecanismos de ação afirmativa, objetivando obter uma força de trabalho diversificada, o que gerou resultados muito positivos.

Isso reforça a idéia de que as ações afirmativas não devem ser vistas pelo segmento empresarial como um exercício de sacrifícios, cujas bases estão forjadas em um investimento sem retorno positivo. Ao contrário, a ação afirmativa deve ser concebida como um ativo de grande “rentabilidade agregada”, pois além de se combater as desigualdades no mundo do trabalho, produz objetivamente a distribuição de riquezas e recursos capazes de alavancar diversos segmentos da cadeia de interesses da rede corporativa.

Se então, as organizações não devem ficar limitadas às ações afirmativas e devem buscar obter resultados com a inclusão do tema diversidade em seu modelo de gestão, administrar a diversidade torna-se um dos tópicos mais difíceis para se tratar.

O'Mara (1994), suporta essa visão de dificuldade sobre o tema quando indica que tratar a diversidade nas organizações se torna inevitavelmente difícil pois envolve questões tanto de emoções quanto de negócios.

Programas de gestão da diversidade “são iniciativas voluntárias e pró-ativas empreendidas para valorizar diferenças das pessoas e usar essas diferenças para ganhar uma vantagem competitiva” (O'MARA, 1994).

Reafirmando esse conceito, Alves e Galeão (2004) entendem que a gestão da diversidade tem sido defendida em detrimento das ações afirmativas em dois pontos: “primeiro, os programas internos às organizações são mais efetivos do que ações afirmativas porque adotam a meritocracia e não o favorecimento; segundo, os programas conduzem a criação de vantagem competitiva para a organização no mercado onde ela atua”.

Nesse sentido, entende-se que as empresas podem e devem extrair muito valor da gestão da diversidade. Valor quanto à inovação, à flexibilidade, à

capacidade de entender melhor os mercados. Todavia, a diversidade não é fácil de manejar e requer uma sensibilidade e uma sofisticação para as quais algumas empresas tradicionais não estão preparadas.

Alves e Galeão (2004) ainda comparam as ações afirmativas à gestão da diversidade nas organizações trazendo suas principais diferenças em relação aos grupos atingidos em cada conceito e aos seus efeitos nas empresas, conforme quadro a seguir:

Variáveis	Ação Afirmativa	Gestão da Diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual, etc
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas / novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Quadro 1 – Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade (AVES e GALEÃO,

2004, p. 24).

Na visão de Fleury (2000), o ganho da organização está na geração de valor, além das questões sociais: “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”.

Este é um pensamento que direciona para o gerenciamento de relacionamento interno, com os clientes e com a sociedade, devendo conseqüentemente, ocasionar aumento de produtividade e penetração de mercado, uma vez que a diversidade presente na comunidade está representada na empresa, com suas maiorias e minorias.

Essa representação da comunidade na empresa, segundo Esteves (2000), pode, também, trazer valor à organização através dos efeitos que a força de

trabalho representativa da sociedade irá produzir na imagem da empresa perante os seus funcionários e sociedade.

Conforme o autor, contratar e valorizar representantes de diferentes grupos da comunidade torna o ambiente de trabalho mais parecido com a sociedade à sua volta (ESTEVEES, 2000).

Uma forma de se operacionalizar isso, de acordo com Cox Jr (1993) é através da atração e retenção de talentos para a organização de forma representativa da sociedade e não somente de um determinado grupo.

Nesse sentido, Thomas Jr (1990) diferencia programas de gestão da diversidade de programas de ação afirmativa, enfatizando que os programas de ação afirmativa visam apenas atingir as minorias através da garantia de uma força de trabalho diversificada nas empresas, enquanto que os programas de gestão da diversidade visam dar oportunidades iguais a todos e extrair o que há de melhor em cada empregado. Por essa razão, um tipo de ação complementa o outro tipo.

Ainda em seus estudos nas organizações americanas, Thomas Jr (1990) propõe dez passos para se aprender a fazer, de fato, a gestão da diversidade. Em primeiro lugar, é necessário esclarecer a motivação de se fazer gestão da diversidade.

É necessário deixar claro aos gestores as principais razões de se fazer a gestão da diversidade. Para muitos, as principais razões são: Legalidade e Responsabilidade Social. Entretanto, é necessário olhar o tema sob a ótica de negócios. Em termos de negócios, uma força de trabalho diversa não é algo que a empresa deva ter; isso é algo que a empresa irá ter, mais cedo ou mais tarde. Aprender a gerir essa diversidade é que fará a empresa ser mais competitiva. (THOMAS Jr, 1990, p. 11).

Continuando, o autor indica que há um grande erro nas organizações em tentar pregar a visão coletiva e social de que maioria e minoria são iguais. O autor enfatiza que:

(...) diversidade e oportunidades iguais, são um grande passo para as organizações. Isto pressupõe que a cultura do “homem branco” deixou espaço para a visão de que deve haver respeito às diferenças e individualidades”. Isso não quer dizer que será dada às minorias a chance de se mostrarem competitivas e sim, deve ser criada a visão de que todos têm que se mostrar competitivos igualmente. (THOMAS JR, 1990, p. 11).

No modelo paternalista das empresa, o gestor é alguém que diz com orgulho que não exige de seu subordinado nada que não seria ele mesmo capaz de fazer, quando o objetivo certo é que subordinados, suportados e com poderes delegados por gestores que de fato gerenciam sejam capazes de caminhar com suas próprias pernas e mostrar seu valor.

Thomas Jr (1990) ainda conclui em seu trabalho que aprender a gerenciar a diversidade é um processo de mudanças e os gestores envolvidos são seus agentes. Não há soluções prontas ou testadas para diversidade e caminhos certos para sua gestão. Admitir a dificuldade de se fazer essa gestão já é um grande passo e deve ser reconhecido pela organização.

Uma vez estabelecidos os conceitos de diversidade, gestão da diversidade e ações afirmativas, discriminação e conflitos inerentes a ambientes multiculturais, este capítulo é finalizado com os estudos desenvolvidos no Brasil sobre o tema indicados na contextualização deste trabalho, que nortearão a pesquisa empírica realizada.

## **2.2.2 Aspectos positivos e negativos da diversidade nas organizações**

Apresentou-se até esse momento que a sociedade está cada vez mais diversificada e exigente em relação à responsabilidade das empresas pela inclusão social, que o mercado de trabalho é instável e competitivo, que os próprios seres humanos estão se tornando cada vez mais heterogêneos seja em relação à cor, formação acadêmica, profissional , etc. não há dúvida que as empresas sofrerão com questões internas no ambiente de trabalho se não souberem lidar com a gestão da diversidade.

Nessa relação de inclusão social, busca de vantagem competitiva e realidade de uma sociedade seja consumidora ou formadora de mão-de-obra cada vez mais diversificada, sobrarão muitos desafios para as empresas mas também muitos ganhos em se investir no ambiente multicultural.

O interesse pelo tema diversidade cultural não se deve apenas a uma questão ideológica e igualitária, mas a uma vantagem estratégica para as organizações. Atribuir vantagem competitiva à gestão da diversidade cultural é um

aspecto comum na literatura e argumento forte no discurso gerencial. Cox (1993) menciona os seguintes benefícios da administração da diversidade: atrair e reter os melhores talentos; desenvolver os esforços de marketing, visando atender segmentos de mercado; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; e, finalmente, desenvolver a flexibilidade organizacional.

Alves e Galeão (2004) também entendem a gestão da diversidade como um ganho para a organização e faz uma comparação dos ganhos sociais inerentes às políticas de ação afirmativa com o ganho organizacional na gestão da diversidade:

Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de Ação Afirmativa (AA) – impostas por uma legislação que remonta às lutas por direitos civis nos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 – uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.. (ALVES E GALEÃO, 2004, p.21)

Compartilhando com essa opinião, Thomas Jr (1991), resume o gerenciamento da diversidade como sendo uma abordagem holística, buscando o envolvimento de todos os tipos de pessoas, olhando para o resultado que elas produzem (meritocracia) beneficiando-se das diferenças para maximizar a contribuição de todos os empregados e atingir os objetivos corporativos (ambiente multicultural).

Em relação ao ambiente multicultural, Cox (1993) também entende que essa é uma realidade irreversível nas organizações. Isso pode, segundo o autor, trazer consigo aspectos positivos e negativos que deverão ser tratados pela organização através de seu modelo de gestão.

Em relação aos aspectos positivos, o autor aborda ganhos diretos no desenvolvimento de produtos e serviços com maior consistência para o consumidor, uma vez que ele está representado na organização através da força de trabalho diversificada.

Como aspectos negativos, Cox Jr (1993) identifica o conflito entre grupos socialmente distintos como sendo a principal preocupação das organizações. Esse conflito se deve a dificuldade em se obter coesão de grupo e da baixa identificação entre seus elementos.

Sobre esses aspectos, o autor resume a gestão da diversidade como sendo: “planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens” (COX JR, 1993).

Se olhada pelo âmbito social e individual a gestão da diversidade é compreendida como aliada para a redução de conflitos decorrentes de ambientes multiculturais. Se olhada pelo âmbito organizacional, observa-se o entendimento de que ela é capaz de trazer vantagem competitiva e valor ao negócio (COX JR, 1993, FLEURY, 2000 e ALVES e GALEÃO, 2004).

Gerir organizações significa interagir com pessoas a todo momento, significa conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Enfim, gerir organizações implica gerir conflitos (COX JR, 2003).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2002), o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição.

Nesse sentido entende-se que o conflito não é necessariamente prejudicial, podendo ser benéfico nas seguintes situações (COX JR, 2001, WAGNER e HOLLENBECK, 2002 e THOMAS JR, 1990):

- a) Quando é resolvido de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais.
- b) Quando permite a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados.
- c) Pode ajudar a manter o nível de motivação necessário para busca de inovações e mudanças.
- d) O conflito ajuda a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização.
- e) O conflito pode auxiliar na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

Os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e idéias. Nesse sentido, o aumento da diversidade na organização, exige que as empresas aperfeiçoem seus instrumentos de comunicação como forma a minimizar os ruídos

oriundos de grupos de pessoas culturalmente, socialmente e economicamente diversos.

A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos, porém a intensificação destes decorre, muitas vezes, de disputas e distorções perceptivas.

Por outro lado, a diversidade pode também contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o comportamento do líder e dos membros do grupo de minorias seja positivo em relação às diferenças (THOMAS JR, 1990).

Estudo realizado por Thomas Jr (1990) em grandes empresas norte-americanas, concluiu que o principal objetivo na gestão da diversidade não é mais a justiça social provocada pelas ações afirmativas e sim, vantagem competitiva para a organização.

O problema enfrentado pelas minorias, segundo o autor, não é somente ter oportunidade de trabalho como prevêem as ações afirmativas, mas também, ter ajuda da organização para fazer o melhor uso possível de seu potencial na realização dos objetivos da empresa.

Seguindo essa linha de modelo utilizada por Thomas Jr (1990), podemos dizer que os programas de gestão da diversidade podem ter impactos:

a) Na Sociedade: Diminuindo diferenças sociais através de programas de ação afirmativa e de políticas públicas capazes de produzir efeitos na sociedade (FLEURY, 2000 e ALVES e GALEÃO, 2004);

b) No indivíduo: Através de variáveis de resposta afetiva (motivação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e variáveis de realização (desempenho, remuneração, mobilidade organizacional) (COX JR, 1993).

c) Nas organizações: Criação de vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências diversas (FLEURY, 2000). O efetivo gerenciamento da diversidade pode trazer impactos positivos no nível de atendimento da organização, no turnover, na qualidade do trabalho e na lucratividade (COX Jr, 1993).

Sobre os ganhos gerados por programas de gestão da diversidade, para os três grandes grupos apresentados, Mendes (2004) indica cinco grupos de resultados:

- a) Aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas em decorrência de forças de trabalho culturalmente diversas, dotadas de um maior potencial para criar, inovar e solucionar problemas por terem uma base mais rica e ampla de experiências, um maior nível de análise crítica de alternativas e uma menor probabilidade de ausência de pensamento crítico.
- b) Aumento da flexibilidade organizacional pelo fato da gestão da diversidade por si só, em alguma medida, envolver alterações estruturais na sua forma de operação.
- c) Diversificação e aumento das fontes de recursos humanos uma vez que a força de trabalho qualificada disponibilizada pelo mercado tem apresentado um perfil cada vez mais diverso, sendo crescente a representatividade de mulheres e “não brancos” disputando espaços.
- d) Ampliação de mercados se levado em conta que a suposição de que as pessoas pertencentes a minorias poderiam preferir comprar produtos ou serviços de empresas reconhecidas por saberem lidar com a diversidade.
- e) Fortalecimento da imagem através da promoção do “marketing social” decorrente da promoção de políticas de diversidade impostas por ações afirmativas e movimentos de responsabilidade social perante a sociedade.

O principal desafio para as organizações ao lidarem com a gestão da diversidade é, então, ter a mesma produtividade, comprometimento, qualidade e lucro de uma força de trabalho heterogênea tal qual se tinha no passado com equipes homogêneas. Esse entendimento é crucial para o sucesso da empresa em decorrência da diversificação cada vez maior do perfil cultural da força de trabalho e da própria sociedade.



### **3 – GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL**

Do ponto de vista de ações públicas, especialmente após 1996, verificou-se um empenho do governo brasileiro em adotar medidas que fortaleçam o princípio da igualdade de oportunidades nas políticas de diferentes setores.

Assim, em termos legais, as discussões que tratam sobre a discriminação e o preconceito no emprego e na profissão no Brasil, passaram a ser mais intensas e respeitadas, além de serem integradas ao planejamento de ações envolvendo a formação para o trabalho.

#### ***3.1 Constituição Brasileira – direitos iguais para todos***

Em termos das categorias raça e etnia, temas de reflexão deste tópico, o inciso XLII do Artigo 5º da Constituição Brasileira de 1988 dispõe que a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível.

Porém, como já discutido neste trabalho no subitem 2.1.2, sabe-se que no Brasil as práticas de discriminação são sutis e, por essa razão, muitas vezes não são identificadas ou punidas.

Durante muito tempo se estabeleceu no país o mito da “democracia racial”, em função de uma formação social tipicamente multirracial. Entretanto, são reais a discriminação e o preconceito presentes nas relações entre grupos sociais distintos.

As organizações, considerando o seu compromisso com o desenvolvimento social e a promoção da cidadania, passam a incluir em sua pauta de discussões estratégicas, reflexões sobre a diversidade da força de trabalho e o seu impacto na empresa enquanto membro da sociedade.

São reflexões guiadas pela referência maior da Constituição Brasileira, no seu Artigo 5º: de que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a

inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

O Brasil, localizado num continente marcado por graves distorções sociais e econômicas, tem na questão da diversidade um componente social de alto grau, facilmente visualizado através dos aspectos qualitativos da evolução do emprego divulgados na RAIS 2003<sup>6</sup>.

Em média, o salário das mulheres empregadas no segmento formal do mercado de trabalho é quase 20% inferior ao dos homens. Poder-se-ia argumentar que esse diferencial não é discriminação no posto de trabalho visto que, em tese, poderia existir algum fator que justificasse esse menor salário no caso da força de trabalho feminino. Com efeito, os dados da RAIS assinalam uma estreita correlação entre grau de instrução e nível salarial.

Dado esse vínculo, poder-se-ia argüir que talvez as mulheres ocupadas apresentem um nível médio de escolaridade inferior ao dos homens e, assim, o diferencial de salários seria corolário de um diferencial entre os graus de escolaridade.

Essa explicação, contudo, não resiste a um cruzamento dos rendimentos segundo grau de instrução e gênero. Não importa qual seja o nível de instrução, a remuneração das mulheres é inferior a dos homens.

No caso da força de trabalho com nível de instrução superior completo o salário dos homens é 74% superior ao verificado para o caso das mulheres. Ou seja, os dados da RAIS reforçam as teses sobre a existência de processos de discriminação no mercado de trabalho contra as mulheres.

Em 2003, por exemplo, enquanto os salários dos homens apresentaram elevação de 1,80%, os das mulheres registraram queda de 0,64%. A explicação dessa distinta evolução não é trivial, dado que, como já foi assinalado, em 2003 o crescimento do emprego feminino foi superior ao dos homens.

Assim, se a demanda de trabalho direcionada ao segmento feminino da força de trabalho registrou um dinamismo maior que aquela dirigida aos homens, era natural esperar uma tendência de aumento nos salários percebidos pelas mulheres ou, em todo caso, um resultado melhor ao identificado para os homens. Entretanto, os dados da RAIS sugerem um fenômeno contrário.

---

<sup>6</sup> Relação Anual de Informações Sociais – Registro Administrativo e Bases Estatísticas

Ainda em relação aos negros, os dados do IPEA apontados por Henrique (2001) dão conta de que 64% da população pobre é negra contra 36% de brancos; 69% dos indigentes são negros; contra 31% de brancos. Traduzindo em números absolutos temos 33,7 milhões de brasileiros negros vivendo em condição de pobreza e 15,1 milhões vivendo em condição de indigência absoluta. Entre os brancos são 19 milhões de pobres e 6,8 milhões de brancos indigentes. Os negros representam 70% dos 10% da população mais pobre do país, enquanto que os brancos somam 85% dos 10% da população mais rica.

Se por um lado existe a necessidade de integração das minorias ao mercado de trabalho, por outro a crise de emprego e econômica que atua contra essa premissa evidencia ainda mais o problema das minorias em se colocar em empregos formais.

No Brasil, deve-se entender que a ação afirmativa visa dar efetividade às normas constitucionais que versam sobre a igualdade entre as pessoas, como, já apresentado no artigo 5º da Constituição Brasileira anteriormente neste mesmo subitem. Trata-se aqui do Princípio da isonomia (FERREIRA, 1986).

Deve-se mencionar ainda outros artigos constitucionais que são correlatos, conforme segue:

- O artigo 1º, inciso III trata da dignidade da pessoa humana, que por si só fala. Todo ser humano, independentemente de raça, sexo deve ser tratado com respeito e dignidade;

- O artigo 3º, IV afirma que todo ser humano deve ser tratado sem preconceito de origem, de raça, discriminação em decorrência do sexo etc.

- O art. 4º, VIII prevê como princípio o repúdio ao terrorismo e ao racismo, sendo a prática do racismo capitulada como "crime inafiançável, imprescritível e sujeito à pena de reclusão", como o previsto no art. 5º, XLIV.

Ao se referendar o princípio de que todos são diferentes entre si, mas iguais diante da lei, pressupõe-se também que todos sejam respeitados na medida das suas necessidades. Nesse sentido, para tratar com a diversidade é necessário colocar à disposição de todas as pessoas as condições especiais dentro das suas peculiaridades individuais, sem a perspectiva do privilégio, mas com a garantia de igualar as oportunidades de acesso para todos e a tudo o que a sociedade oferece.

A exclusão econômica e social, um dos mais dramáticos e irredutíveis retratos dos processos de mudanças que atingem o mundo do trabalho, não impacta uniformemente os diferentes segmentos sociais. Amiúde, atributos da pessoa, a exemplo da idade, gênero, parte de deficiências, orientação sexual e, destacadamente, a cor e etnia, são associados a fatores econômicos, agravando ainda mais as condições de trabalho e de vida dos membros dos grupos socialmente estigmatizados. (BENTO e CASTELAR, 2001).

Com base nesses pressupostos, o governo federal brasileiro busca estabelecer parâmetros por meio do estabelecimento de quotas para ingresso de estudantes negros e carentes em universidades públicas. Entretanto, as poucas tentativas no sentido de oficializar esta política têm sido rotineiramente revistas.

Há também a tentativa de inserção dos deficientes físicos no mercado de trabalho formal, por meio do estabelecimento de quota mínima para essas minorias nas organizações. Essa, entretanto, parece ser a única forma de reconhecimento de minorias no Brasil, uma vez que ainda há a negação do preconceito contra as raças, cores e gêneros de nossa sociedade.

### ***3.2 Pessoas portadoras de necessidades especiais – a cara das minorias brasileiras***

Apesar dos aspectos constitucionais abordados no item anterior a respeito dos direitos iguais a todos os cidadãos, não somente de acesso às oportunidades de emprego, mas também a todos os outros aspectos que lhes garantam liberdade de atuação e igualdade de tratamento, não temos ainda ações efetivas do Estado ou da sociedade que garantam esse direito à população em geral, independentemente da raça, sexo, cor ou condição social.

Pode-se observar algumas ações da sociedade empresarial no sentido de diminuir as desigualdades que caracterizam o mercado de trabalho brasileiro. Entretanto, essas ações ainda estão embutidas em programas sociais propagados por empresas multinacionais, com sede no Brasil, que trazem para a vida empresarial do país características do modelo americano de gestão da diversidade (FLEURY, 2000).

Contrário ao tratamento das questões de raça, sexo ou cor, o tratamento dado pelas empresas aos portadores de necessidades especiais tem se tornado bastante efetivo. O principal motivo para esse avanço foi o surgimento de legislação que disciplinou o assunto e obrigou as empresas a cumprir quotas de pessoas deficientes.

Essa obrigatoriedade surgiu na Constituição Federal, tutelada por seus interesses em vários dispositivos legais. A Lei 7.853/89 veio como forma de operacionalizar a disposição constitucional, sendo a precursora da legislação referente a tutela das pessoas portadoras de necessidades especiais.

A Lei 8.213 de 1991 cria, dentre outras disposições, o sistema de cotas nas empresas que possuam 100 ou mais empregados. O Decreto n. 3.298 de 20 de dezembro de 1999 veio regulamentar a lei 7.853/89 e, em linhas gerais, reafirmar, com algumas pequenas alterações, as disposições contidas no artigo 93 da Lei 8.213/91.

Nesse sentido, Pastore (2001), afirma que uma das grandes dificuldades de se concretizar as disposições de proteção aos interesses das pessoas portadoras de deficiência é a inexistência de um estatuto que compile todos os seus direitos e todas as formas de proteção de seus interesses como acontece com a tutela da criança e do adolescente que é disciplinada pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e a defesa dos direitos e interesses do consumidor que é disciplinada pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).

A definição jurídica da pessoa portadora de deficiência foi algo que se tornou imprescindível, dentre outros fatores, em virtude do art. 93 da Lei 8.213/91 que é uma norma de natureza trabalhista, inserida em um texto legal de caráter previdenciário, que obriga a empresa com 100 (cem) ou mais empregados a preencher de 2% (dois por cento) a 5 % (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiências, habilitadas.

Ainda que neste campo o Brasil tenha avançado, ainda há muitas dificuldades para as empresas cumprirem o mínimo exigido pela legislação para a contratação do portador de deficiência física. A principal razão identificada na literatura é a qualificação dos indivíduos desse grupo de minorias.

O mundo capitalista está cada vez mais competitivo, exigindo cada vez maior conhecimento e qualificação profissional, maior flexibilidade do funcionário em trabalhar em equipe e em acumular várias funções distintas, enfim exige-se muito

mais do perfil e da produtividade do trabalhador, pois este precisa se adaptar às regras econômicas.

Nesse sentido, Ross (1998) menciona que a exigência de qualidade e produtividade se acentuou a ponto de tornar os sujeitos escravos da competição. Neste aspecto, o portador de deficiência entra na luta do mercado de trabalho em desvantagem, assim como qualquer outro que possua maiores limitações.

Ser deficiente representa ser portador de obstáculos a mais a serem transpostos. Neste sentido, para não ser excluído, o portador de deficiência precisa esforçar-se mais para mostrar sua capacidade e potencialidade (ROSS, 1998).

Se a dificuldade de contratação dos deficientes é uma realidade inquestionável nas organizações, é ainda mais visível a inexistência de oportunidades de crescimento dessa população dentro das suas carreiras.

Essa análise é confirmada por Thomas Jr (1990) com a idéia de que o problema atual não é mais de inserção das minorias no mercado de trabalho e sim o seu desenvolvimento e ascensão.

O Ministério Público do Trabalho lançou no dia 11 de abril, em Brasília (DF), o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos – Combatendo a Discriminação de Gênero e Raça nas Relações de Trabalho. Trata-se de uma implementação de ação afirmativa com a intenção de obrigar as empresas a cumprirem as determinações legais de promoção da igualdade racial e de gênero no mercado de trabalho.

Até que as ações do programa de promoção da igualdade de oportunidade para todos surta efeitos nas organizações por força da sua obrigatoriedade, o tratamento da diversidade nas organizações brasileiras continuará restrito às questões de inclusão dos deficientes físicos no mercado de trabalho.

## **4 – UM MODELO BRASILEIRO DE GESTÃO DA DIVERSIDADE**

O tratamento da diversidade no Brasil vem sendo objeto de ações de abrangência nacional, considerando-se uma questão importante de ser discutida do ponto de vista social e econômico, por todos os setores da sociedade.

Entretanto, é necessário identificar que tipo de ações são implementadas pelas empresas, levando-se em consideração o entendimento brasileiro do que é a diversidade, dentro do escopo limitado apresentado no item 3 deste trabalho.

### ***4.1 O Tratamento da Diversidade pela Empresa Brasileira***

A heterogeneidade presente na formação (étnica, cultural e social) da população brasileira traz conseqüência direta na gestão das empresas brasileiras. É plausível de se pensar que esse impacto tende a ser maior pelos desafios impostos por uma força de trabalho que está se tornando ainda mais diversificada e que os negócios em escala global faz real um mundo do trabalho formado por uma miscigenação de diferentes culturas nacionais.

Durante os anos 90, a globalização, o “multiculturalismo”, e o movimento pela responsabilidade social empresarial provocaram mudanças sobre como as organizações brasileiras pensam e agem diante de uma sociedade e de um mercado cada vez mais diverso.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2003), uma organização privada de empresas associadas divulgou recentemente o que se poderia chamar vulgarmente do “dilema da responsabilidade social empresarial no Brasil” em sua pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Políticas Afirmativas.

O que foi revelado nessa pesquisa? Que pelo menos 40% num universo de 247 empresas brasileiras desenvolvem alguma modalidade de ação afirmativa e que perfazem aproximadamente 1.170.597 funcionários. No entanto, ao se avaliar os dados desagregados percebe-se a afirmação de profundas desigualdades raciais e

de gênero nas empresas pesquisadas, isto é, verifica-se um hiato entre a prática e o desejo substancial de se promover ações afirmativas (ETHOS, 2003).

O resultado da pesquisa mostra, ainda, que o índice de participação na diretoria das empresas é de 9% para as mulheres e de 1,8% para os negros. À medida em que se desce na hierarquia corporativa das empresas estes percentuais tendem a aumentar, como revela a pesquisa: as mulheres perfazem 28% dos postos de nível de supervisão e 35% do quadro funcional e, entre os negros, as funções de supervisão chegam a 13,5% e 23,4% no nível funcional (ETHOS, 2003).

Paradoxalmente, o Instituto Ethos (2003) tem empreendido esforços institucionais no sentido de promover a diversidade no ambiente corporativo, publicando exemplarmente a cartilha Como as Empresas podem (e devem) Valorizar a Diversidade, no entanto, este aspecto tão indispensável para uma sociedade marcadamente enviesada pela democracia racial, ainda não é considerado na definição nas estratégias de contratação por um número significativo de empresas.

Devido à crescente preocupação de temas como ética, filantropia e cuidados com o meio ambiente, transparência e valores empresariais vêm adquirindo no meio acadêmico e empresarial e à grande exposição do assunto na mídia, podemos perceber que uma nova preocupação está permeando o comportamento das organizações. Esta postura empresarial de preocupação com esses assuntos é definida por diversos autores e profissionais como Responsabilidade Social.

Oded Grajew (<http://www.wthos.org.br>), presidente do Instituto Ethos, uma das principais instituições responsáveis pela difusão do conceito na sociedade brasileira define-a como:

“(...) a atitude ética da empresa em todas as suas atividades. Diz respeito às interações da empresa com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Os preceitos da responsabilidade social podem balizar, inclusive, todas as atividades políticas empresariais.”

“(...) Em primeiro lugar, é urgente tomar consciência da realidade que nos rodeia e do fato de que fazemos parte dela. Em seguida, é preciso entender o conceito de responsabilidade social como o compromisso de cada um com a qualidade de vida, com a preservação da natureza e com uma sociedade mais justa. Também é fundamental que cada empreendedor assuma seu papel como cidadão e como dirigente empresarial, cuidando para que os valores políticos e práticas da organização se orientem por uma política de responsabilidade por toda a sociedade...” – (Instituto Ethos, dezembro 2003:26-27)



Neste comentário, Oded Grajew, define que a responsabilidade social da empresa começa por uma decisão política assumida pela direção, que deve estar sempre à frente do processo e se comprometer com a aplicação de seus princípios e valores em todas as operações. Porém, o grande problema das organizações, é tornarem o discurso em realidade, envolver todas as pessoas da companhia na formulação, aplicar e avaliar a responsabilidade social.

Há no Brasil cada vez mais empresas que descobrem os benefícios de ser socialmente responsável. Os princípios da responsabilidade social vêm sendo integrados à gestão estratégica, em vez de serem tratados como um apêndice.

Apesar disso, ainda é bastante insipiente o planejamento das empresas em incluir o tema diversidade da força de trabalho em seu modelo de gestão. Em pesquisa realizada pela FIA – Fundação Instituto de Administração, da USP – Universidade de São Paulo (DELPHI – RH 2010)<sup>7</sup>, dentre os desafios de gestão das pessoas na empresa para os próximos 10 anos, o tema gestão da diversidade encontra-se ainda distante da realidade das empresas, em 11º lugar, conforme % de empresas que responderam priorizar o assunto indicado no quadro a seguir:

<b>DESAFIOS</b>	<b>1ª rodada</b>	<b>2ª rodada</b>
1. Alinhar as pessoas/ desempenho/ competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	10,70%	82,30%
2. Desenvolvimento e Capacitação de Gestores (novo perfil gerencial, gestores de pessoas, etc.)	10,50%	69,40%
3. Alinhar a Gestão de Pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais	7,20%	33,30%
4. Apoiar e promover processos de mudança organizacional/ e direcionamento estratégico (fusões e aquisições)	9,20%	25,30%
5. Capacitar, treinar e desenvolver pessoas	9,20%	24,20%
6. Reter talentos/ potenciais	7,20%	18,80%
7. Gestão da cultura organizacional (mudança cultural, internalização, etc)	3,20%	9,10%
8. Atrair talentos/ potenciais	7,00%	6,50%
9. Promover a motivação	7,20%	5,90%
10. Buscar o comprometimento da alta direção com gestão de pessoas	2,00%	5,90%
<b>11. Gestão da diversidade</b>	<b>1,20%</b>	<b>5,40%</b>
12. Responsabilidade Social	1,50%	4,30%
13. Promover a realização e a satisfação no trabalho	3,70%	3,80%
14. Desenvolver equipes de trabalho	2,50%	0,50%
15. Outros	17,50%	6,50%

Quadro 2: Desafios da gestão de pessoas para os próximos 10 anos ( [http://www.fea.usp.br/fia/progep/DelphRH\\_2010\\_HP.htm](http://www.fea.usp.br/fia/progep/DelphRH_2010_HP.htm), capturado em 12 jun. 2005 09:00:28 GMT)

<sup>7</sup> [http://www.fea.usp.br/fia/progep/DelphRH\\_2010\\_HP.htm](http://www.fea.usp.br/fia/progep/DelphRH_2010_HP.htm), capturado em 12 jun. 2005 09:00:28 GMT

Os estudos levantados na literatura brasileira buscam resolver basicamente uma única questão: Quais as implicações organizacionais, sociais e políticas da implementação de modelos estrangeiros, especialmente norte-americanos, de gestão da diversidade por empresas instaladas no Brasil (ALVES e GALEÃO, 2004 e FLEURY, 2000).

Esses estudos concluíram que programas de diversidade têm o mérito de trazer benefícios sociais uma vez que não há no Brasil ações afirmativas efetivas (ALVES e GALEÃO, 2004) mas há ainda a necessidade de incorporar aos programas objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio (FLEURY, 2000).

Entretanto, embora estejamos caminhando no Brasil para uma visão mais ampla de diversidade e que se observe um grande movimento das empresas em implementar ações para garantir o acesso das minorias, não só ao emprego, mas às mesmas condições de trabalho e de possibilidades de ascensão, ainda temos tomado ações efetivas apenas no âmbito da inclusão de pessoas portadoras de deficiências.

## ***4.2 O estudo de caso***

Com o intuito de se identificar um modelo de gestão da diversidade da força de trabalho em empresa brasileira de capital nacional, foi realizado um estudo de caso em uma empresa nacional.

### **4.2.1 A metodologia de pesquisa**

Neste item será visto o “design” geral da pesquisa e a metodologia aplicada para a validação do modelo proposto.

Para esse trabalho utilizou-se um estudo de caso considerando os cinco componentes de pesquisa especialmente importantes: as questões de estudo; proposições; unidade de análise; lógica vinculando os dados às proposições; e critério para interpretar os achados.

#### a) Questões Elaboradas para o Estudo de Caso

Foi utilizado um roteiro de questões a ser utilizado junto à empresa pesquisada. Entretanto, outras investigações foram feitas durante as entrevistas, reuniões e levantamento de documentos que agregaram informações para a conclusão desse estudo. O questionário conteve as seguintes perguntas:

a.1) Como surgiu e como foi implantado o programa de diversidade na empresa?

a.2.) Quais as principais razões que levaram a empresa a implantar um programa específico para portadores de necessidades especiais e não um programa que abrangesse outros tipos de inclusão de minorias?

a.3) Qual o conceito de portadores de necessidades especiais utilizado para efeito do programa e sua abrangência?

Como funciona o programa? Quais as principais ações?

a.4) Como são tratadas internamente as questões de discriminação e preconceito?

a.5) Quais os indicadores utilizados para medir os resultados das ações adotadas ? Quais os resultados observados através desses indicadores?

a.6) Quais as principais dificuldades enfrentadas desde a implantação do programa ? Como foram identificadas essas dificuldades (através dos indicadores, denúncias, etc)?

a.7) Quais os resultados obtidos desde a implantação do programa? O programa traz algum tipo de valor econômico para empresa, identificável?

a.8) Que impactos o programa traz para a cultura da empresa e vice-versa?

a.9) Que tipo de adaptação seria necessário fazer ao programa para que pudesse ser implantado em outros tipos de organização?

a.10) Há mudanças planejadas para o programa para o próximo ano?

## b) Revisão da Literatura

Nesta etapa foi realizada a leitura dos temas concernentes ao problema e a sua solução, englobando o que fosse relevante e necessário para esclarecer o problema e orientar na obtenção da solução. Os tópicos foram:

- b.1 Diversidade;
- b.2 Gestão da diversidade;
- b.3 Ações Afirmativas;
- b.4 Discriminação e preconceito
- b.5 Gestão empresarial

Quanto à composição da pesquisa optou-se pela metodologia conhecida como estudo de caso, baseada nos trabalhos de YIN (1990). Para YIN (1990), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social.

Em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Ainda segundo Yin (1990), o estudo de caso e os experimentos não representam uma "prova", e a meta do investigador é expandir e generalizar (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Durante a revisão da literatura e as entrevistas na empresa pesquisada, muitas outras empresas foram indicadas como tendo um compromisso com a diversidade, mas não foi possível confirmar a existência de um programa formal de promoção da diversidade nessas empresas utilizando os recursos disponíveis. Pode-se dizer que as empresas com iniciativas de diversidade ainda estão na fase de levantamento de dados ou implantação incipiente de programas formais.

Outra constatação durante o período de escolha da empresa pesquisada, sobre o levantamento de iniciativas de implantação de programas de gestão da diversidade, foi a descoberta de grupos de debate entre as empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil sobre o tema. Esses grupos não foram analisados em detalhe porque o âmbito de sua atuação é a inclusão de portadores de deficiência que já está sendo analisado na empresa escolhida para esse estudo.

### c) Instrumentos de Coleta de Dados

Esta fase consistiu de reunir os dados para análise e avaliação nas diversas etapas da pesquisa, utilizando-se múltiplas fontes de evidência, conforme segue:

c.1 Registros arquivais - Foram utilizados registros organizacionais, organogramas, diagramas, registros e anotações pessoais obtidos na empresa pesquisada, na página da internet da empresa e outros documentos publicados no período da pesquisa.

c.2 Entrevistas - As entrevistas constituíram-se de natureza aberta não estruturadas, realizadas com profissional da empresa analisada. Foram realizadas entrevistas individuais e em grupo.

### d) Escolha do Objeto da Pesquisa

A escolha do Serasa se deu principalmente pelo reconhecimento nacional<sup>8</sup> e internacional<sup>9</sup> daquela instituição por suas ações de responsabilidade social. O modelo identificado será apresentado nos próximos subitens.

### e) Desafios Inerentes ao Planejamento do Estudo

Devido ao ritmo de trabalho do profissional da empresa pesquisada, durante o desenvolvimento do estudo e conseqüentemente durante o período da coleta de dados, não foi possível a análise em tempo real dos dados obtidos. Toda a escrita foi realizada fora do local pesquisado.

Por outro lado, o afastamento físico permitiu um olhar "de quem está de fora", contribuindo para o trabalho final. Além disso, foram utilizados as mais diversas fontes de documentos para suprir as necessidades de informação. Antes da versão final, uma preliminar do documento foi também encaminhada para o representante da empresa pesquisada para validação e comentários.

---

<sup>8</sup> A Serasa está, há quatro anos consecutivos, entre as 10 empresas selecionadas pelo Guia Exame por sua cidadania corporativa – 2000/01/02/03. O processo de seleção inclui o envio, pela Revista Exame, a empresas em todo o Brasil, de um extenso questionário sobre práticas que indiquem a responsabilidade social incorporada em seus processos de gestão. Os questionários devolvidos preenchidos à Exame são avaliados para seleção de somente 10 empresas como os "melhores casos de cidadania corporativa do Brasil", que passam a integrar a publicação especial da revista, denominada Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa.

<sup>9</sup> Única empresa brasileira reconhecida pela Organização Internacional do Trabalho por suas ações de Responsabilidade Social

## 4.2.2 A empresa pesquisada - Serasa

### A empresa

A Serasa é uma empresa brasileira, de capital nacional que faturou em 2003 mais de R\$ 350 milhões. É uma das maiores empresas do mundo em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, atuando com completa cobertura nacional e internacional por meio de acordos operacionais com as principais empresas de informações de todos os continentes.

Presente em todas as capitais e principais cidades do País, totalizando 140 pontos estratégicos, a Serasa conta com um quadro de pessoal integrado por cerca de 2.000 profissionais e a retaguarda de um amplo centro de telemática.

Como maior banco de dados sobre consumidores, empresas e grupos econômicos, a Serasa participa ativamente no respaldo à maioria das decisões de crédito e de negócios tomadas em todo o Brasil, respondendo on-line/real-time, a mais de 3 milhões de consultas por dia, demandadas por 300 mil empresas clientes diretas ou indiretas.

A Serasa desenvolve produtos para os seguintes segmentos: atacadista, “banking”, cartão de crédito, comércio eletrônico de seguros, consorcio, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, “factoring”, material de construção, montadora de veículos e peças, papel e celulose, pequenos negócios, postos de combustíveis, seguradoras, siderurgia e metalurgia e mecânica, supermercados e telecomunicações.

A partir de 1997, a Serasa passou a fazer parceria com o CEB – Centro de Excelência Bancária, incentivando, por meio de bolsas de ajuda de custo, a condução de pesquisas destinadas a enriquecer o conhecimento relevante para sua área de interesse.

Um dos motivos para a escolha da Serasa como objeto de pesquisa para esse trabalho, além do seu reconhecimento público por ações de inclusão social, conforme visto no subitem 4.2.1, foi a sua abrangência de atuação (nacional) e sua carteira de clientes bastante segmentada.

## **Reconhecimento público da empresa – premiações<sup>10</sup>**

UMA DAS 100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA: A Serasa foi eleita uma das “100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina”, tendo sido selecionada entre cerca de 900 organizações da Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Uruguai e Brasil. A metodologia aplicada para avaliação da empresa atribuiu peso de 75% aos resultados da pesquisa realizada com seus integrantes. Os 25% restantes são decorrentes das informações levantadas pelo Great Place to Work Culture Audit, em um amplo relatório com questões sobre faturamento, headcount, turnover, programas de desenvolvimento humano e de responsabilidade social, entre outros, e de visita de profissionais da Revista Exame à empresa.

UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL: A Serasa, mais uma vez, figurou no Guia Exame - Você S/A “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”. A seleção foi realizada entre centenas de empresas inscritas e teve etapas de análise das políticas de gestão de pessoas adotadas pela Serasa e pesquisa qualitativa com seus integrantes, além de uma reunião de consenso entre pesquisadores, consultores do Great Place to Work Institute e jornalistas das publicações.

UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA A MULHER TRABALHAR NO BRASIL: A Serasa, pela segunda vez consecutiva, foi incluída no seletivo grupo “As Melhores Empresas para Mulher Trabalhar no Brasil”. A classificação foi realizada pela primeira vez em 2003, por iniciativa original da Editora Abril.

Essas conquistas são frutos do modelo bem-sucedido de gestão adotado pela Serasa, que valoriza seus profissionais, e de todos os princípios dele decorrentes. Isso se reflete na satisfação de seu pessoal com o ambiente de trabalho, nas oportunidades de carreira que são oferecidas e no percentual de mulheres em relação ao total.

TOP SOCIAL: A Serasa foi premiada na 6ª edição do Top Social, da Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), com o case “Ação Social: Dia do Voluntariado Serasa”. Essa premiação visa a reconhecer

---

<sup>10</sup> Informações obtidas no site da empresa: [www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br)

publicamente programas e ações de organizações que tenham demonstrado visão quanto à importância do desenvolvimento social como fator fundamental de crescimento, assumindo uma postura de cidadania, que deixa de buscar somente o lucro e também desempenha o papel de agente social.

**TOP SOCIAL NORDESTE:** A Serasa foi escolhida como uma das vencedoras, no ano de 2004, do Top Social, da ADVB Nordeste, com o case “Magia do Riso”, nome atribuído a um Time de Voluntários do Processo Serasa Social, voltado ao entretenimento de crianças e idosos por meio de artes circenses.

**TOP DE RH:** A Serasa conquistou o Top de RH 2004 com o case “Centro de Conhecimento”. Criado em 1992, o Top de RH, da ADVB, premia as organizações que conseguem aumento em sua qualidade e competitividade por meio do quadro de colaboradores, e que utilizam, adequadamente, suas estratégias e políticas de gestão de pessoas.

**PRÊMIO MOTIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL®:** A Serasa recebeu o SELO EMPRESA LEGAL®, concedido pelo Instituto Motiva de Educação Comunitária e Desenvolvimento Local. Trata-se de uma Organização Não-Governamental, fundada em 2000 por um grupo de empresários paulistas, para desenvolver projetos sociais, com apoio das Iniciativas Pública e Privada, voltados, especificamente, à reabilitação vocacional e à capacitação para o emprego de pessoas portadoras de deficiência física.

O Prêmio Motiva de Responsabilidade Social® destina-se ao reconhecimento público das ações sociais executadas pelas organizações, bem como à retratação do cumprimento de legislações ambiental, social, trabalhista, tributária, princípios da declaração universal dos direitos humanos e convenções das Nações Unidas sobre os direitos da criança, por meio do SELO EMPRESA LEGAL®.

**SELO SOCIAL: ESTA EMPRESA AJUDA SÃO PAULO:** A Serasa recebeu o selo “Esta Empresa Ajuda São Paulo” pelo seu apoio ao Projeto Oficina Boracéa. A entrega da distinção foi realizada pela prefeita Marta Suplicy, durante o encontro “A dimensão social da parceria público-privada – A empresa agregando valor aos projetos sociais da Prefeitura de São Paulo”, cujo objetivo é divulgar as experiências das empresas parceiras e incentivar a entrada de novas instituições, a partir de um debate sobre o potencial contido na relação entre o poder público e a iniciativa privada.



**EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:** A Serasa foi classificada entre as dez empresas com maior potencial de empreendedorismo corporativo (intra-empreendedorismo) do Brasil, primeiro ranking brasileiro desta natureza. Esse reconhecimento resulta de pesquisa realizada em conjunto pelo Instituto de Intra-empreendedorismo – IBIE, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e pelo Pinchot & Co.

Essa colocação foi possível graças ao ambiente interno propício ao desenvolvimento e ao exercício da inovação e da criatividade, percebido pelos integrantes da Serasa como uma das principais razões do seu sucesso empresarial.

**MARKETING BEST RESPONSABILIDADE SOCIAL:** Com o case "Magia do Riso", a Serasa foi reconhecida como um exemplo de organização que considera, respeita, promove e demonstra a sua responsabilidade social e foi a ganhadora do Prêmio Marketing Best Responsabilidade Social, promovido pela Fundação Getulio Vargas (FGV-SP), Editora Referência e Madia Mundo Marketing School.

**PRÊMIO BEM-SUCEDIDOS:** A Serasa foi homenageada na premiação anual "Os Bem-Sucedidos", pelo seu trabalho, que resultou no fortalecimento da economia e do mercado de capitais, com destaque à iniciativa do cadastro positivo de empresas. A premiação, a maior da área do mercado de capitais do Brasil, é realizada há 15 anos pela revista Banco Hoje em parceria com as bolsas de valores e mercadorias. A escolha ocorreu na reunião do Júri, composto por entidades que representam todos os segmentos que atuam no mercado de capitais, realizada na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

**TOP DE MARKETING:** A Serasa conquistou a 34ª edição do Top de Marketing, da ADVB, com o case: "Televentas: Canal Estratégico para Otimizar a Força de Vendas".

**MARKETING BEST:** Concedido pela Fundação Getulio Vargas, Editora Referência e Madia Mundo Marketing School para o case "Certificação Digital Serasa para Contratos de Câmbio".

## **Diversidade na Serasa**

A Serasa tem em sua filosofia de atuação o espírito de desenvolver e aplicar programas de alcance social seja externamente, por meio de ações de responsabilidade social na comunidade onde atua, seja internamente, por meio de valorização e disseminação da cultura de não discriminação e respeito ao ser humano.

O Ser Serasa – nome pelo qual é designado o quadro profissional da empresa - incorporou a responsabilidade social ao seu cotidiano. Esse comprometimento se evidencia nas ações de orientação ao cidadão, na ética e na transparência de suas realizações, no apoio a projetos sociais, culturais e de caráter universitário, na busca permanente de realização para seus colaboradores e em ações sociais voluntárias.

Aliado a isso, a Serasa possui um código de ética que norteia o comportamento interno em direção à valorização do ser humano, independente de suas características, raça, cor ou condição social, cujos principais preceitos<sup>11</sup> são:

- a) Pautar suas ações de contratação na qualificação e nas competências profissionais do candidato e em seu comportamento ético.
- b) Praticar a seleção, respeitando a diversidade dos candidatos.
- c) Desenvolver, avaliar, promover e remunerar por meio de aplicação justa de políticas vigentes.
- d) Estimular o clima de confiança, respeito, honestidade e credibilidade entre líderes, liderados e colegas.

Há entre todos os funcionários a clareza da cultura organizacional onde são valorizadas e incentivadas as ações de humanização.

Apesar de entender e propagar a cultura de valorização da diversidade dentro da empresa, a alta administração decidiu em 2001 iniciar o seu processo de gestão da diversidade atingindo a inclusão de apenas um grupo de minorias, as pessoas com necessidades especiais (PPD – Pessoa Portadora de Deficiência).

## **O programa de inclusão social**

Em 2001, a Serasa implantou o Programa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência. Atualmente são mais de 75 profissionais com deficiência que circulam na empresa nas mais variadas áreas. A cada semestre são treinadas mais 12 pessoas pelo programa. O índice de aproveitamento dessas pessoas pelo programa de inclusão social da Serasa é de mais de 90%.

O foco principal do programa não é o atendimento à legislação, mas sim, trabalhar com responsabilidade social e dar oportunidades para pessoas que de alguma forma são discriminadas no ambiente de trabalho.

O Programa Serasa de Empregabilidade para Pessoas com Deficiência visa a oferecer aos portadores de deficiência, seja ela física ou mental, qualificação profissional e contratação na própria Serasa, ou em outra empresa.

Desenvolvido com o patrocínio direto de sua “cúpula administrativa”, o programa é um projeto inédito que recruta e seleciona pessoas com deficiência que tenham potencial para desenvolver tarefas profissionais segundo suas aptidões e talentos pessoais (SERASA, 2005).

A base do Programa Serasa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência é o desenvolvimento da competência profissional dos seus integrantes. Procura atingir dois objetivos: buscar empregabilidade e oferecer crescimento profissional.

O programa, norteado por esses objetivos, não adota qualquer forma de assistencialismo, benemerência ou paternalismo. Preparada para receber bons profissionais, independentemente de portarem alguma deficiência, a Serasa busca o potencial profissional dessas pessoas.

Empregabilidade, para a Serasa, não é somente empregar portadores de deficiência, mas abrange ações de inclusão e permanência mais efetiva desses profissionais no mercado de trabalho, com perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional. O acompanhamento é feito pela coordenação do programa e hoje, dos mais de 75 funcionários contratados, nenhum ganha menos de R\$ 1.200,00 e já há alguns em cargos de analistas, com salários superiores a R\$

---

<sup>11</sup> Informações obtidas no site da empresa: [www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br)

3.000,00 e pessoas em cargos de gerência, como é o caso do coordenador do programa de empregabilidade.

Por sua vez, as pessoas com deficiência devem demonstrar seu potencial, buscar o crescimento e o desenvolvimento profissional e apresentar independência e autonomia pessoal. Pessoas com deficiência física podem usar cadeiras de rodas, órteses, próteses, bengalas ou muletas, mas devem ter independência para ir e vir.

Nesse sentido, as pessoas com deficiência auditiva podem ser surdas, mas devem ser oralizadas e conhecer a Língua Brasileira de Sinais - Libras. Pessoas com deficiência visual podem ser cegas, mas devem ter facilidade de ambientação e conhecer *softwares* sintetizadores de voz (leitores de tela). É fundamental para o programa que exista a independência e autonomia dos profissionais deficientes.

### **Operacionalização do programa**

Há duas formas de ingresso no programa:

a) Como Estagiário: Portadores de deficiência física, auditiva ou visual, com mais de 18 anos, que sejam universitários das áreas de administração, economia ou afins, podem se inscrever semestralmente no Programa. Uma vez selecionados, passam por treinamento de 480 horas em sala de aula e nos locais de trabalho da empresa, com bolsa-auxílio, assistência médica, odontológica, vale-refeição, vale-transporte e seguro de vida em grupo. Após seis meses de treinamento e tendo passado por duas avaliações, são efetivados na própria Serasa ou em empresas que estejam contratando pessoas com deficiência.

No primeiro mês, eles recebem um treinamento voltado para a sua identidade e postura profissional e aconselhamento de carreira. Depois desse período, eles começam a estagiar em diferentes áreas dentro da empresa e passam por avaliações constantes. São seis meses de experiência em que eles têm a oportunidade de se desenvolver profissionalmente.

A etapa seguinte é decidir quais profissionais vão ser efetivados ou não. Os que não são absorvidos pela organização são encaminhados para outras empresas que fazem parte da rede de relacionamentos da Serasa.

b) Como Ser Serasa: pessoas com deficiência física, auditiva ou visual, com mais de 18 anos, que tenham concluído o ensino médio, podem inscrever o seu currículo no Site Serasa e, desde que haja vagas abertas e o seu perfil profissional esteja de acordo com as exigências do posto de trabalho, serão chamados para entrevista. Os admitidos ingressam como efetivos e recebem salário, assistência médica, odontológica, vale-refeição, vale-transporte, seguro de vida em grupo e fazem parte do Programa de Participação nos Resultados.

O programa de inclusão do Serasa e valorização das minorias, constituiu-se como programa de referência para inúmeras empresas nacionais e, por isso, firmou-se em 2003 parceria com a ONU - Organização das Nações Unidas (por meio da Agência UNV - United Nations Volunteers, órgão do voluntariado das Nações Unidas), para ser implementado voluntariamente nas empresas que desejarem, como um modelo de programa exequível e eficaz. Um voluntário da UNV/ONU, capacitado pelo Programa Serasa de Empregabilidade, permanece por seis meses na empresa que deseja implementá-lo a fim de constituir uma primeira turma de pessoas com deficiência e preparar a empresa para desenvolver com autonomia as demais turmas (SERASA, 2005).

### **Principais dificuldades na implantação e manutenção do programa**

O programa de valorização das minorias do Serasa passou por diversas dificuldades durante sua implantação e também para a sua manutenção nos patamares de qualidade e eficiência que são desejados.

A primeira e maior dificuldade encontrada foi a qualificação das pessoas portadoras de deficiência para compor as turmas de qualificação profissional. Como ressaltado anteriormente, o programa absorve pessoas com formação superior incompleta para a realização do estágio. No entanto, como já discorrido ao longo desse estudo, a qualificação dessa mão-de-obra é incipiente. Até poucos anos atrás, os deficientes físicos passavam por diversas dificuldades que dificultaram o seu acesso ao ensino, de uma forma geral. Primeiro pelas más condições públicas de acessibilidade, como preparação de ruas e calçadas, elevadores, sanitários

públicos e em edifícios privados, etc., segundo, pela própria exclusão dessas minorias pela sociedade.

Considerando-se os princípios do programa na Serasa, de absorção dos profissionais em seu quadro de trabalho em decorrência de suas competências e qualificações para as tarefas que serão executadas, não faria sentido reduzir as exigências de perfil para a contratação.

Para resolver esse problema, a Serasa busca sua mão-de-obra em agências de empregos específicas para essa população, na AACD, Divisão de Colocação, e com associação ao CIEE – Centro de Integração Empresa Escola. Aliado a isso, a Serasa busca apoio em grupos sociais para o patrocínio da formação de deficientes, compartilhando responsabilidades com outras empresas.

Outra dificuldade foi o atendimento à exigência interna do programa de que o profissional tenha independência e autonomia. Foi citado um caso, durante o trabalho, de uma pessoa bastante qualificada em métodos quantitativos, uma competência bastante valorizada para o exercício de suas atividades na Serasa, com grande potencial para desenvolvimento, entretanto, a profissional necessitava de ajuda para se locomover diariamente para o trabalho. Sua deficiência era visual e sua dependência era de um familiar para levá-la e buscá-la diariamente no trabalho. Não foi possível a absorção da profissional pela Serasa pois o princípio do programa é a independência pessoal.

Em relação à cultura da empresa, há a necessidade contínua de se estimular nas pessoas que trabalham na organização a entenderem as minorias como uma população de profissionais, assim como todos os outros, que somente precisam de respeito, dignidade e tratamento igualitário para se desenvolverem e crescerem em sua profissão. Hoje esse cenário é real visto que o programa já atingiu um estágio de maturidade suficiente para que o preconceito deixe de existir.

Sobre as questões de acessibilidade, a Serasa precisou fazer várias adaptações às suas instalações. Para facilitar essas mudanças, na ocasião da implantação do programa havia um projeto de mudança da Sede do centro da cidade de São Paulo para outra região e isso possibilitou, partindo do zero na construção do edifício, instalar os itens necessários para a acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência.

Esse edifício é o primeiro no Brasil com certificação<sup>12</sup> de acessibilidade para todos os tipos de deficiência. O edifício conta com rampas cuja inclinação não é superior a 15 graus; portas e passagens com largura adequada para cadeirantes; corrimãos; catracas especiais para cadeirantes<sup>13</sup>; “piso tátil”, com texturas e relevos diferenciados, para deficientes visuais; banheiros masculinos e femininos adequados em todos os pavimentos, desde o subsolo; sintetizador<sup>14</sup> de voz nos elevadores; indicadores em braile nas teclas dos elevadores; portas automáticas para facilitar tráfego de deficientes visuais (dotadas de sensores, abrem-se mediante aproximação); guias rebaixadas no entorno do prédio; vagas demarcadas na garagem para motoristas portadores de deficiência que tenham carros adaptados; interruptores de luz, relógios de ponto, alarmes ao alcance de usuários de cadeira de rodas e anões; e mesas com tampos reguláveis.

O Programa dispõe ainda do software sintetizador de voz Virtual Vision e da impressora Tiger Max que imprime braile e alto relevo com texturas diferenciadas, possibilitando aos cegos o reconhecimento de gráficos e imagens pelo tato. Dispõe ainda de intérprete da Língua Brasileira de Sinais - Libras, para facilitar a comunicação com os surdos em reuniões e treinamentos.

### **Principais resultados obtidos**

Por ser um programa de responsabilidade social, o objetivo de inclusão social e desenvolvimento do potencial de portadores de deficiência tem sido atingido paulatinamente. Vencidas as etapas de qualificação inicial dessa população, um desafio ainda comum é promover maior ascensão dessa população às posições de prestígio e responsabilidade dentro da empresa.

Com relação aos resultados para a empresa, eles podem ser constatados de duas formas. A primeira é relacionada à imagem da empresa perante a sociedade e a segunda em relação aos ganhos econômicos obtidos com a publicidade e propaganda que giram em torno do programa implantado.

---

<sup>12</sup> Certificado emitido pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, de edificação adaptada às pessoas com deficiência, pela conformidade à NBR 9050 da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

<sup>13</sup> Pessoas que se locomovem com a utilização de cadeira de rodas

Sobre a imagem, a Serasa é uma empresa de características próprias perante a sociedade. A atividade principal da Serasa, a utilização de informações para avaliação e análise de crédito traz perante a população em geral algo negativo. Quando se fala na empresa, na sociedade em geral, logo vem a idéia de restrição ao crédito. É a mensagem de “nome sujo na praça” relacionado ao nome da empresa. Essa imagem, de acordo com o estudo levantado, vem sofrendo melhorias em função do programa de inclusão da empresa.

A questão do ganho econômico é algo importante para a manutenção do programa. A Serasa mantém orçamento para o programa e entende que trabalhar com a deficiência é uma questão de investimento. Considerando que o programa de qualificação é uma vitrine para a empresa, são muitas as oportunidades de aparecimento dos seus promotores na mídia o que traz a economia de investimento em propaganda nos horários nobres utilizados para a promoção do programa, que são feitos de forma gratuita. Um exemplo utilizado pelo executivo que coordena o programa foi bastante simples. Apenas o custo de uma entrevista dada no horário nobre de uma emissora importante já paga vários meses de investimento no programa.

Os valores reinvestidos no programa também estão relacionados ao bom desempenho da empresa. Assim como outras ações institucionais que necessitam de investimentos, a verba é disponibilizada considerando um percentual do lucro obtido pela empresa no período. É considerado como uma “participação nos resultados” para o programa. A verba destinada ao programa é uma parte do lucro da empresa. Dessa forma, se a empresa lucra, o programa prospera e recebe novos investimentos, caso contrário, os investimentos serão limitados, assim como para qualquer outro projeto da organização.

---

<sup>14</sup> informa o andar em que se está e se vai subir ou descer



### 4.2.3 Análise do estudo de caso

Através de análise do referencial teórico e de avaliação do estudo de caso apresentado, constata-se que existe forte correlação entre a diversidade e inclusão das minorias no mercado de trabalho e responsabilidade social. A responsabilidade social está se tornando algo essencial do nosso comportamento, principalmente no nível da parcela mais carente de inclusão social, da população. Esta parcela da população foi deixada sem opções e se deixarmos que eles, pelas próprias forças, tornem-se incluídos, terão chances mínimas para fazerem acontecer.

O problema de responsabilidade social recai sobre os que têm opções, ou seja, os ricos. E os ricos nunca tiveram tanto poder como hoje.

Ainda que os programas de gestão da diversidade no Brasil tratem de forma geral de uma “cosmética empresarial”, eles são importantes pois constituem um primeiro passo, a um reconhecimento de que o sucesso da empresa depende também da visão pública da sua utilidade para a sociedade. Muito mais importante, no entanto, é o uso socialmente responsável do poder político que as empresas detêm.

Na opinião de Alves e Galeão (2004), uma questão ainda a ser estudada é que o entendimento de que a gestão da diversidade representa um deslocamento de questões políticas, pertencentes à esfera pública, para a esfera das empresas, através de um processo de privatização do social.

Mas como envolvê-los em tão árdua tarefa se não lucrarão com isso? Pelo menos, não aparentemente e imediatamente. No entanto, observa-se, no caso apresentado, que isso é possível, embora ainda seja necessário, no entanto, que as empresas aprendam a medir e controlar os resultados dos programas implementados.

Sendo através dos programas de responsabilidade social, ou de iniciativas da organização com visão estratégica de negócios, incluir o tema de diversidade no trabalho traz excelentes resultados para todos.

Primeiro, e talvez o mais importante, porque deixa de discriminar minorias, minimizando fatores de privilégios e preconceitos. Em seguida, porque deixa à tona

a questão de justiça social que todos devem se envolver. As empresas com sua força econômica, têm que participar por meio da educação de seus dirigentes em praticar ações que visem o equilíbrio na composição do quadro de empregados.

Também não menos importante, é a percepção de que há muitos problemas, muitas questões e relações diferentes que necessitam de pessoas diferentes para que a diversidade de opiniões ofereça infinidade de alternativas para as soluções adequadas. Como citado pela empresa pesquisada no estudo de caso “a unanimidade é burra”.

Infelizmente, como demonstrado ao longo desse trabalho, a gestão da diversidade no Brasil ainda está sendo feita em função e detrimento de uma legislação que a obrigue, incluindo apenas as questões relacionadas às pessoas portadoras de deficiência física e mental. Nesse contexto, entende-se que o papel executado pela empresa pesquisada, a Serasa, deve ser considerado como modelo.

E, para finalizar, como citado por Cox (1993), a gestão da diversidade no trabalho traz potencialmente os benefícios de atração e retenção de talentos, participação em mercados diferenciados, promoção da criatividade e inovação, contribuição na solução de problemas, desenvolvimento da flexibilidade organizacional e, como foi acrescentado por Fleury (2000), adiciona valor à organização.

#### **4.2.3 Limitações da Pesquisa**

Embora se tenha buscado todo rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo, é importante que sejam salientados alguns aspectos referentes às suas limitações. Em primeiro lugar, o método utilizado nesta pesquisa - o estudo de caso - embora tenha permitido uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (Yin, 1990).

Entretanto, como já foi colocado anteriormente, a generalização do que foi apreendido neste contexto para outros semelhantes vai depender do tipo de usuário do estudo.

Finalmente, é fundamental que se ressalte que, apesar de as categorias pesquisadas serem significativas de acordo com o referencial teórico apresentado, não esgotam as possibilidades do tema ser estudo. Assim sendo, outras empresas também poderiam ser pesquisadas a fim de verificar a existência e a eficácia de outros modelos de gestão da diversidade típicos a empresas brasileiras de capital nacional, que não sofram influência do modelo americano instituído por suas matrizes, no caso de empresas multinacionais.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Com o aprofundamento do assunto de diversidade organizacional que se obteve por meio do resgate teórico e com o estudo de caso na empresa Serasa, pode-se concluir que o desenvolvimento e introdução de programas de gestão da diversidade no trabalho em empresa brasileira, de capital nacional, está, por ora, limitada ao modelo de empregabilidade de pessoas portadoras de necessidades especiais.

Embora ainda poucas organizações tenham adotado programas formais mais abrangentes, envolvendo diferenças como raça, cor, gênero, existe um consenso de que este tema seja muito importante e que deve ser levado adiante.

Como conclusão desse trabalho é possível dizer que as organizações brasileiras ainda não entendem a discriminação como algo rotineiro na nossa sociedade e que, em função das próprias características “continentais” da nossa cultura, se torna difícil reconhecer as diferenças como algo a ser trabalhado dentro das organizações, pois ela faz parte do nosso dia-a-dia. As vantagens e desvantagens do nosso dia-a-dia diversificado ainda merecem estudos complementares.

Considerando que ainda é incipiente nas organizações as demais questões relacionadas à diversidade da força de trabalho, abre-se aí um grande campo de pesquisa no sentido de identificar por que as empresas brasileiras de capital nacional ainda não evoluíram no tratamento da gestão da diversidade como a sociedade e os indivíduos de uma forma geral almejam, sendo que esse procedimento já vem sendo observado nas empresas multinacionais instaladas no Brasil, como levantado por Fleury (2000) em sua pesquisa empírica analisada no referencial teórico desse trabalho.

Em se tratando da questão de inclusão social, o programa de empregabilidade de pessoas deficientes, da Serasa, pode ser considerado como um modelo adotado pelas empresas na gestão da diversidade, a medida em que promove a inclusão de um grupo de minorias, sem deixar de levar em consideração as questões de resultado empresarial.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Mario Aquino e SILVA, Luis Guilherme Galeão. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. São Paulo, revista RAE volume 44, nº 3.
- BENTO, Maria Aparecida Silva e CASTELAR, Marilda. Inclusão no Trabalho: desafios e perspectivas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- COX, Taylor. Cultural diversity in organizations: theory, research & practice. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.
- DA MATTA, R. Relativizando: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro, Rocco, 1987.
- ESTEVES, Sérgio A. P. O Dragão e a borboleta - Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo, Axis Mundi/AMCE, 2000.
- FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. Comentários à Constituição Brasileira de 1969, 6ª edição, 1986, p.581
- FLEURY, Maria Tereza. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, nº 3 p. 18-25, jul./Set. 2000.
- HASENBALG, C.A. Discriminação e desigualdades raciais no Brasil. Rio de Janeiro, Graal, 1979
- HENRIQUES, Ricardo A Desigualdade Racial no Brasil: Evolução das Condições de Vida na Década de 90. In: Ação Afirmativa na Educação Universitária dos EUA. Rio de Janeiro. Consulado Geral dos EUA. 2001, p.1-46, julho. ( Coletânea de textos). Instituto Ethos. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, 2003.
- JONES JUNIOR, James E." The Rise and Fall of Affirmative Action" In Race in America: The Struggle For Equality. Madison: University of Winsconsin Press, 1993.
- MENDES, Rodrigo Hübner. Desmistificando os Impactos da Diversidade no Desempenho das Organizações. Anpad – 418, 2004.
- MOREIRA, Adriano. Poder funcional - poder errático: política internacional de minorias e comunidades. Jornadas de Tropicologia, 1, 1984, Recife
- NG, Eddy; TUNG, Rosalie. Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: a field study. The International Journal of Human Resource Management, 1998.

NKOMO, S. M., COX Jr, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S.R. et al., Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.


O' MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. Human Resources Management & Development Handbook. New York: AMACON, 1994

OLIVEIRA, Eduardo H.P, Cadernos Abong nº 23 p.20-26, novembro 1997

PAIXÃO, Marcelo e SANT'ANNA, Wania. "Ação afirmativa: conversa jogada fora?" O Globo, 19 de dezembro de 1996.

PASTORE, José. A evolução do Trabalho Humano: Leituras em Relação do Trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

RAIS 2003 – Potencialidades de Uso, disponível em [http://www.google.com/search?q=cache:V8n4vv7MQtoJ:www.mte.gov.br/Empregador/RAIS/Estatisticas/Conteudo/Rais2003\\_arquivos/RAIS2003\\_potencialidadesdeuso.pdf+ibg e+diversidade+na+for%C3%A7a+de+trabalho&hl=pt-BR](http://www.google.com/search?q=cache:V8n4vv7MQtoJ:www.mte.gov.br/Empregador/RAIS/Estatisticas/Conteudo/Rais2003_arquivos/RAIS2003_potencialidadesdeuso.pdf+ibg e+diversidade+na+for%C3%A7a+de+trabalho&hl=pt-BR)

REIS, Cristiane de Souza; SOUSA, Carlo Arruda. Breve análise sobre a ação afirmativa . Jus Navigandi, Teresina, a. 9, n. 528, 17 dez. 2004. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=6050>>. Acesso em:  30 abr. 2005.

ROSS, Paulo Roberto. Educação e trabalho: a conquista da diversidade ante as políticas neoliberais. In: BIANCHETTI, Lucédio; FREIRE, Ida Mara (orgs.). Um olhar sobre a diferença: interação, trabalho e cidadania. 3. ed. São Paulo: Papirus, 1998. p.53-110

THOMAS Jr, R. Roosevelt . From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, v. 68, p. 107-118, 1990.

THOMAS JR, R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, v. 68 p.107-118, março-Abril 1990.

THOMAS JR, R.Roosevelt. Beyond race and gender: Unleashing The Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, 1991

YIN, Robert K. Case study research :design and methods. Newbury Park: Sage, 1990.