

GESTÃO DA DIVERSIDADE E SEU PAPEL NA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NO AMBIENTE CORPORATIVO BRASILEIRO

Letícia Portilho Amaral¹

Inimá Índio do Brasil Junior²

RESUMO: Observar os efeitos da diversidade dentro do ambiente corporativo e seus efeitos na produtividade e resultados é de suma importância, pois propicia o uso das melhores técnicas e ferramentas para que a implantação da Gestão da Diversidade ocorra da melhor forma possível, gerando os melhores resultados. Nesse sentido, fazer uma gestão correta e estratégica do capital humano, transformando-o em parceiro do negócio torna-se imprescindível para ganho de competitividade nas corporações. Deste modo, é por meio da necessidade das empresas de aumentarem sua parcela de mercado e índices competitivos, que esta pesquisa busca explicar sobre as melhores teorias e pontos de vista acadêmicos relacionados à dissimilitude de indivíduos dentro das organizações, procurando auxiliar na maximização de produtividade, ideias inovadoras e resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade. Gestão. Recursos Humanos. Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objeto o estudo da forma com que a gestão de pessoas com foco em diversidade pode influenciar na obtenção de vantagens competitivas no contexto empresarial, buscando responder à seguinte problemática: de que forma a gestão da diversidade pode auxiliar na obtenção de vantagens competitivas para as empresas?

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar como as organizações, que reconhecem a importância da Gestão da Diversidade, poderão utilizar melhor os seus recursos internos, melhorando a produtividade e incentivando a inovação. Além disso, tem por objetivos específicos discorrer sobre a evolução da Gestão de Pessoas, apresentar a Gestão da Diversidade, assim como sua importância.

¹ Acadêmica do 4º período do curso de Administração do Centro Universitário Alfredo Nasser, em 2022/2. E-mail: leticiaportilhoamaral@gmail.com.

² Professor do Centro Universitário Alfredo Nasser, Centro Universitário Alfredo Nasser, Mestre em Economia, Economista e Administrador.

Trata-se um planejamento organizacional de curto, médio e longo prazo com o objetivo de incorporar pessoas diversas na empresa, levando em consideração seu ingresso, consolidação e desenvolvimento na instituição.

Observar os efeitos das diferenças entre os colaboradores dentro do ambiente corporativo e seus efeitos na produtividade e resultados é de suma importância, pois propicia o uso das melhores técnicas e ferramentas para que a implantação da Gestão da Diversidade ocorra da melhor forma possível, gerando melhores resultados.

Neste sentido, este estudo se destina aos acadêmicos e demais pessoas que buscam maior conhecimento referente à gestão de pessoas com foco em diversidade, tal como aos profissionais de Recursos Humanos e líderes de empresas que almejam formas de fortalecer a cultura organizacional positiva, ampliando o desenvolvimento de novas soluções para a valorização do capital humano, com foco em melhoria do desempenho da organização.

2 METODOLOGIA

A pesquisa será desenvolvida por meio de uma investigação aplicada, utilizando a pesquisa bibliográfica que, em conceito restrito, é a busca por informações em seleções de documentos, como, por exemplo, livros, artigos e dissertações como forma de revisar a literatura existente (MACEDO, 1994).

Os dados e fatos deste estudo serão relacionados de forma descritiva, defendendo teorias apresentadas com intuito de responder à problemática proposta anteriormente.

3 DISCUSSÕES, RESULTADOS E/OU ANÁLISE DE DADOS

3.1 Evolução da Gestão de Pessoas

A história no campo da Gestão de Pessoas começa com a Revolução Industrial, quando os sindicatos lutaram por melhores condições de trabalho (LACOMBE, 2006). Cabral *et al.* (2010) afirmam que no fim do século XVIII as relações trabalhistas não eram padronizadas e o tratamento desigual dos empregados era generalizado.

Os primeiros registros de atividades da Gestão de Pessoas surgiram no século XIX, com o objetivo principal de "contabilizar" registros, faltas e atrasos dos trabalhadores. Os

chamados Chefes de Pessoal, na época, eram conhecidos por serem inflexíveis, cumpridores estritos da lei, além de frios e calculistas, especialmente quando se tratava de demitir funcionários (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Para Ávila e Stecca (2015), o primeiro sinal de movimento acentuado da Gestão de Pessoas ocorreu por meio da Administração Científica, estimulado por Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos.

De acordo com Chiavenato (1999), tal movimento tem como base o foco em tarefas e o nome do movimento se deve às tentativas de aplicar a ciência à administração para solucionar problemas industriais de eficiência. Com isso, apesar de o Departamento de Gestão de Pessoas ainda ser muito rígido, havia a necessidade de treinamento para as tarefas específicas de cada cargo.

Com o surgimento dos princípios básicos da Teoria Clássica da Administração, por Henri Fayol (1841-1925), na França, surgiram as funções da administração em fundamentos básicos como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (CHIAVENATO, 1999).

A partir deste fundamento foi iniciado o processo de estruturação do Departamento Pessoal, área funcional, responsável pela gestão de pessoas que, para Caldas *et al.* (2015), ainda executava principalmente atividades burocráticas envolvidas na admissão, pagamento e demissão de pessoal.

Em concordância com Boas e Andrade (2009); e, Costa (2010), era possível notar que, durante estes movimentos, as pessoas eram comparadas às máquinas, sendo valorizadas, em resumo, por seu vigor físico, como meio de colaboração com a organização e os estímulos e motivações eram dados de forma estritamente financeira.

Essas relações ao longo do tempo sofreram modificações, gerando uma crítica às teorias anteriores, principalmente após o fim da Segunda Guerra Mundial, dando origem à Teoria das Relações Humanas, por meio de uma abordagem mais humanística da administração nas organizações.

Este período resultou em um maior reconhecimento das relações humanas. Para Gil (2001), tal valorização surgiu da constatação da necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produção.

Na visão de Mascarenhas (2020), ao descobrir a importância de atender às diversas necessidades dos indivíduos em termos de produtividade, a visão humanista da organização como um sistema psicossocial complexo estimulou uma ampla discussão sobre motivação e liderança, levantando novas preocupações e prioridades para a questão dos gestores.

O termo “Gestão de Pessoas” surgiu da forma como é conhecido atualmente, no fim do século XX, segundo Daft (2007), nomeando a realização atividades para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz dentro de uma organização.

A partir desta nova constatação, a Gestão de Pessoas também pode ser chamada de administrar com pessoas, uma forma onde as pessoas não são vistas apenas como um recurso da empresa, mas como parceiros internos, em prol do alcance de objetivos como competitividade, imagem de mercado, sustentabilidade, produtividade, redução de custos e consequentemente a sobrevivência (RIBEIRO, 2017).

As empresas, consoantes a Chiavenato (1999), notaram que as pessoas são o elemento de maior peso na organização, introduzindo a inteligência nos negócios e a racionalidade nas tomadas de decisões. As empresas bem-sucedidas tomaram consciência disso e voltaram seus olhares para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000). Sendo assim, a Gestão de Pessoas passa a ser uma ferramenta estratégica ativa, voltada para produtividade e resultado dentro das organizações, fugindo do contexto antigo, que era voltado à rotatividade de pessoal e remuneração.

Pensando neste contexto Bolgar (2002) diz que de acordo com que as mudanças ocorrem nas empresas, devido às recorrentes pressões e a grande competitividade mercadológica, será mais frequente e normal os novos papéis do profissional de gestão de pessoas.

Ainda, para Gil (2001), as mudanças verificadas no âmbito organizacional, principalmente na última década, têm gerado reflexões acerca do papel a ser desempenhado pelo profissional responsável pela Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas passa assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições, tais como:

- da ação operacional para a estratégica;
- do caráter administrativo para o consultivo;
- do reativo para o preventivo;
- do policiamento para a parceira;
- da preservação cultural para a mudança cultural;
- da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta;
- do foco na atividade para o foco nas soluções;
- do foco interno para o foco no consumidor;
- da ênfase na função para a ênfase no negócio;
- do planejamento de curto prazo para o de longo prazo;
- da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados;
- do isolamento para benchmarking;
- da rotina operacional para a consultoria;
- da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional;

- da administração de pessoal para a gestão de talentos;
- da ênfase no controle para a ênfase na liberdade (GIL, 2001).

Como descrito por Leone (2007), as organizações necessitam de profissionais de Gestão de Pessoas que incentivem as pessoas em potencial a ingressar na organização, encorajem os colaboradores existentes a permanecerem, de forma produtiva e eficaz.

Deste modo, é necessário aos profissionais desta área manter o foco nos resultados almejados pela organização, estando prontos para os desafios que a Gestão de Pessoas assume, alcançando assim o alicerce para o sucesso empresarial.

3.2 A gestão da Diversidade

As pessoas são consideradas um recurso imprescindível para que qualquer empresa funcione em sua melhor forma, pois, de acordo com Cardoso *et al.* (2014), atualmente as organizações se encontram num processo de ampliação estratégica, percebendo, deste modo, que a produtividade só existe com a participação de cada indivíduo como parceiro da organização. Isto porque, fornecem conhecimentos e habilidades, sendo o principal impulsionador dessa expansão de capacidade criativa e inovadora dentro da organização.

Sabendo disso, um grande desafio das empresas é criar uma cultura organizacional que mantenha o contraste como um princípio, de modo que pessoas totalmente diferentes possam conviver e alcançar grandes níveis de produtividade e resultados, de modo que cada pessoa encontre sua realização pessoal e profissional.

De um modo geral, a gestão da diversidade pode ser vista como a tomada de medidas administrativas para garantir que atributos e características individuais ou de grupo são vistos como recursos para melhorar o desempenho organizacional (THOMAS, 1990).

Para estruturar o que é diversidade, é necessário citar alguns conceitos amplos da palavra:

Segundo o Dicionário Aurélio, de Holanda (2004), diversidade é uma palavra advinda do termo *diversitate* em latim, sendo um substantivo feminino que abrange quatro sentidos: “1. diferença, dessemelhança, dissimilitude; 2. divergência, contradição; oposição; 3. Filos. caráter do que, por determinado aspecto, não se identifica com algum outro; e 4. Filos. multiplicidade de coisas diversas” (HOLANDA, 2004).

Em um contexto mais direcionado, Thomas (1991) diz que a diversidade não exclui nenhum indivíduo, não sendo definido apenas por raça ou gênero. Levando em conta fatores como a idade, história pessoal e organizacional, formação educacional, função e

personalidade. Assim como, estilo de vida, preferência sexual, localização de origem, tempo de serviço na empresa, entre outros mais diversos pontos.

Para exemplificar os aspectos contemplados pela diversidade, Fleury (2000), afirma que existem diversos âmbitos a serem levados em conta referente à diversidade: idade, sexo, nível de instrução, etnia, religião, origem, raça e língua. Podendo ser entendida como uma mistura de indivíduos com diferentes identidades interagindo em um sistema social único.

Para Gil (2002), em um quadro social em que as diferenças são tão visíveis, é cada vez mais fácil observar a importância estratégica de manter um cenário social baseado na inclusão nas organizações, que consiga visualizar necessidades de todos os segmentos sociais. Pois, a prosperidade nos negócios está intimamente ligada ao desenvolvimento sustentável da sociedade.

A Diversidade tem sido objeto de interesse e pesquisas junto às organizações, principalmente no Brasil. Isso porque, segundo Hanashiro e Carvalho (2005), a heterogeneidade da composição demográfica do Brasil (étnica, cultural e social) tem um impacto direto na gestão das empresas brasileiras. É lógico que esse impacto tende a ser maior devido aos desafios impostos por uma força de trabalho cada vez mais diversificada, e que globalmente a empresa moderna torna realidade um mundo de trabalho formado pela mistura de diferentes culturas nacionais. Compreender as diferenças culturais torna-se a questão central do desenvolvimento sustentável das empresas.

No ambiente empresarial, Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a movimentação em prol da inhomogeneidade dentro das empresas surgiu com as “Ações Afirmativas” ou “*Affirmative Actions*”, ocorridas no fim da década de 60, nos Estados Unidos, com o objetivo de reverter os aspectos de desigualdades vistos na sociedade. Por regulamento federal, as empresas que tinham contratos ou recebiam benefícios do governo deviam procurar equilibrar seu quadro de colaboradores em função da diversidade. (CARDOSO *et al.*, 2014).

Seguindo essa mesma linha, foram promulgados movimentos denominados “*Employment Equity Act*” e “*Federal Contractors Program*”, em 1986, no Canadá. (FLEURY, 2000). Era possível notar que todos os movimentos eram de cunho legalista, ou seja, as mudanças eram promovidas pela força da lei. Esse cenário só começa a sofrer mudanças a partir da década de 90.

De acordo com Fleury (2000), nessa mesma época a questão da gestão da diversidade no âmbito empresarial brasileiro entra em pauta. Concordante, Myers (2003) diz que não era mais possível às organizações se manterem externas ao debate, pois a cobrança da sociedade

referente às políticas e práticas ligadas ao tema em questão eram muito altas, devido a influência estrangeira.

Thomas (1996) enfatiza que no Brasil, apesar de sua grande importância, o assunto ainda é tratado de maneira superficial, principalmente em questão ao lado humanístico.

Ainda Munanga (1996) e Soares (2000) confirmam que um dos maiores problemas referente à Gestão da Diversidade no Brasil se deve ao fato de existir um “mito da democracia racial brasileira” que afirma erroneamente que o Brasil vive de forma harmoniosa e tranquila com as suas diferenças.

Referente à função da gestão da diversidade, Cardoso *et al.* (2014) asseguram que gerir é considerar as diferenças dos indivíduos que fazem parte de uma empresa, de forma que vários deles possam se identificar com cultura organizacional, de modo que seja possível gerir tais diferenças como forma de maximização de resultados, atingindo seu máximo potencial, sem nenhuma forma de discriminação. Para isso se faz necessário o reajuste de valores e processos, em que os líderes têm a função de exemplificar em seus hábitos do cotidiano a importância dessa mudança.

Cardoso *et al.* (2007) frisam que, utilizando da Gestão da Diversidade, é possível otimizar os objetivos organizacionais, de acordo com que a discriminação é deixada para trás.

Para Fleury (2000), a diversidade nas empresas causa impactos em áreas como eficácia de indivíduos e resultado da organização, entretanto, a forma como é gerida é determinante se tais impactos serão positivos ou negativos. As diversas visões de um mesmo fato são recursos importantes para gerar inovação, resultados positivos para as organizações e auxiliar em momentos de crise.

Barbosa (2001) nota que a diversidade aumenta a capacidade de inovação de uma organização, agregando valor aos produtos e serviços para os consumidores e permitindo um melhor conhecimento do mercado, pois traz em jogo as diferenças raciais, regionais, étnicas, religiosas e físicas que existem entre os consumidores.

Myers (2003) ainda complementa dizendo que os programas de diversidade proporcionam diversos benefícios, como fortalecimentos de resultados financeiros, diminuição da rotatividade, aumento de produção, maior satisfação do trabalhador e da imagem da empresa perante a sociedade e redução de ausências trabalhistas.

4 CONCLUSÕES

O intuito do presente trabalho foi demonstrar a evolução da Gestão de Pessoas, e como ela caminhou até ao ponto em que as individualidades de cada pessoa passaram a ser mais do que obstáculos, trazendo vários benefícios às empresas, assim como, estabelecer o conceito de Diversidade, demonstrando como ela pode se adequar como uma prática produtiva, sendo vista como vantagem competitiva e um recurso estratégico.

A gestão da diversidade pode ser vista como a interação de pessoas diferentes em suas características, convivendo em um mesmo ambiente social, considerando aspectos ímpares de cada indivíduo como origem, raça, gênero, religião, opinião política, e quaisquer infrações que possam diferenciá-los entre si. E ainda que poucas corporações coloquem programas em atividade para tratar do tema, existe uma grande aceitação de que ele é de suma importância no meio.

Deste modo, conclui-se que, no que se refere à Gestão da Diversidade, foi possível notar que a mesma vai além de uma cobrança social, imposta pelo mercado. E que apesar de nem sempre os gestores estarem preparados, a administração das discrepâncias entre os indivíduos de uma organização tornou-se essencial e decisiva em quesitos importantíssimos como a inovação, solução rápida de problemas, captação de clientes e crescimento de resultados a curto, médio e longo prazo.

Espera-se que num futuro próximo o tema receba proporção adequada à sua importância e benefícios, valorizando as habilidades, a formação profissional e intelectual de um indivíduo independentemente de exclusões relacionadas à diversidade e inclusão, como idade, sexo, etnia, religião, origem e raça.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015. p. 48.

BARBOSA, Livia. “A diversidade no seu devido lugar”. “Ética”. **Exame**, 2001, p. 40-42, edição 754.

BOAS, Ana A. Vilas; ANDRADE, Rui O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOLGAR, P. H. O papel do Profissional de RH. **Portal Rh.com.br**, Artigo, n. 3374, set. 2002.

CABRAL, Anna Maria Lopes *et al.* A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 2, n. 1, p. 13-13, 2010.

CALDAS, P. T. *et al.* Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. **XVII Semead – Seminários em Administração**, nov. 2015.

CARDOSO, João Antonio da Silva *et al.* **Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria**. 2014.

CARDOSO, João Antônio da Silva *et al.* Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Bools, 1999.

COSTA, P. C. Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência. **Rh portal- Rh pratica**. Out. 2010.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, 2000.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, M. (Coord.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DE CARVALHO, Sueli Galego. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio - versão 5.11**. São Paulo: Positivo, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. 2006.

LEMOS, Ângela Denise; NASCIMENTO, Luis Felipe. A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 23-46, 1999.

LEONE, N. M. de C. P. G. Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas. **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas**, v. 2, 2007.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. 2. ed. São Paulo: Unimarco, 1994.

MANNING, Peter K. Metáforas do campo: Variedades de discurso organizacional. **Ciência administrativa trimestral**, v. 24, n. 4, p. 660-671, 1979.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. *Cengage Learning*, 2020.

MUNANGA, Kabengele. Anti-racismo no Brasil. *In*: MUNANGA, K. (Org.). **Estratégias e políticas de combate à discriminação racial**. São Paulo: Edusp, 1996.

MYERS, A. O valo da diversidade racial nas empresas. *In*: **Estudos afro-asiáticos**, ano 25, n. 3, Rio de Janeiro: EAA – Universidade Cândido Mendes, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

SOARES, V. Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil. *In*: BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

THOMAS, D. *Making differences matter: a new paradigm for managing diversity*. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

THOMAS JR., R. R. **Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity**. New York: AMACON, 1991.

THOMAS, R. R. *From affirmative action to affirmative diversity*. **Harvard Business Review**, Mar./Apr., p. 107-118, 1990.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano VII, n. 13, 2007.