

**CONCEPTIONS OF THE DIVERSITY IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT:
An Analysis in the Managerial Perspective**

**CONCEPÇÕES DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL:
Uma Análise na Perspectiva Gerencial**

Cacilda Nacur Lorentz

E-mail: cacilda.lorentz@gmail.com

Antonio Del Maestro

E-mail: profmaestro@gmail.com

Alexandre de Padua Carrieri

E-mail: alexandre@face.ufmg.br

Luiz Claudio de Lima

E-mail: lclima59@gmail.com

ABSTRACT

This article addresses diversity in the organizational context and has as central objective to identify the perception of managers about the policies and praxis existent. In the theoretical structure, it addresses discussions about the organizational environment before and after globalization, the Brazilian context particularities, the comprehension of diversity, inclusion and diversity management. Besides that, it seeks to identify conceptions about diversity in the perceptives of managers, analyze the perception about the existence of minority groups and the policies for diversity. For the research, it was chosen the segment of mining and steel industry, because they are traditional and meaningful sectors of the national economy and, in this case, because they are large organizations they face themselves with problems related to diversity management. Methodologically, it is a qualitative research with descriptive character, done in for organizations in the segments of mining and steel industry. Data were collected by a series of 11 interviews semi structured and in depth, recorded, transcribed and submitted to discourse analyses. Starting from the semantic path used, analyses were separated in topics approaching the conceptions of diversity, minority groups and diversity policies. Among the conclusions it is highlighted that the conceptions of diversity were elaborated having as parameter the references of the hegemonic group. It was identified the existence of prejudice directed towards afro descendants, homosexuals, people with disabilities and women. It is also highlighted the relevance of structuring of policies of inclusion and of valorization of diversity, that, when good reasoned can be a way to break the cycles of inequality in the work environment.

Keywords: *Diversity in organizations; Diversity management; Minority groups*

RESUMO

Este artigo aborda a diversidade no contexto organizacional e tem como objetivo central identificar a percepção dos gestores sobre as políticas e práxis existentes. No arcabouço teórico, aborda discussões sobre o ambiente organizacional antes e pós globalização, as particularidades do contexto brasileiro, a compreensão dos conceitos de diversidade, inclusão e gestão da diversidade. Além disso, busca identificar as concepções sobre a diversidade na perspectiva dos gestores, analisar a percepção sobre a existência de grupos minoritários e as políticas voltadas para a diversidade. Para realização da pesquisa, escolheu-se o segmento de mineração e siderurgia, por serem dois setores tradicionais e significativos na economia nacional, e que, neste caso, por se tratarem de grandes organizações, deparam-se com problemas relacionados à gestão da diversidade. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, realizada em quatro organizações dos segmentos de mineração e siderurgia. Os dados foram coletados por meio da realização de 11 entrevistas semiestruturadas e em profundidade, gravadas, transcritas e submetidas à análise de discurso. A partir do percurso semântico utilizado, as análises foram separadas em tópicos abordando as concepções da diversidade, os grupos minoritários e as políticas de diversidade. Entre as conclusões destacam-se que as concepções da diversidade foram elaboradas tendo como parâmetro as referências do grupo hegemônico. Foi identificado a existência de preconceitos direcionados aos negros, homossexuais, pessoas deficientes e às mulheres. Destaca-se ainda, a relevância de estruturação de políticas inclusivas e de valorização da diversidade, que, quando bem fundamentadas, podem ser um caminho para romper com ciclos de desigualdades no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: *Diversidade nas organizações; Gestão da diversidade; Grupos minoritários.*

INTRODUÇÃO

A “Diversidade” frequentemente é associada á campanhas de responsabilidade social, temas de congressos e debates acadêmicos. Segundo Hanashiro *et al.* (2011) e Saraiva e Irigaray (2009) este tema vem ganhando notoriedade no contexto empresarial, tornando-se cada vez mais alvo de interesse dos estudos organizacionais. Entretanto, ainda que em evidência, seus estudos são marcados por lacunas e controvérsias, tais como ausência de consenso conceitual, dificuldades na demarcação sobre sua área de abrangência, e existência de múltiplas abordagens de análise (NKOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO; CARVALHO 2005; HANASHIRO, 2008, PEREIRA; HANASHIRO, 2010). Além disto, é comum observar a utilização do termo apenas como retórica, que, muitas vezes, não reflete a realidade das políticas e das práticas adotadas pela gestão das organizações (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2002; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; DINIZ *et al.*, 2013).

A maioria dos estudos sobre esse tema é originária e produzida na sociedade estadunidense, impulsionada pelo fenômeno da globalização e pelas visíveis mudanças no perfil da força de trabalho americana. Em geral, refletem o interesse em compreender o impacto da diversidade no contexto organizacional, destacando-se abordagens voltadas para a otimização do gerenciamento dos trabalhadores, visando atingir melhor desempenho, produtividade e resultados organizacionais (COX JR., 1991; THOMAS JR., 1997; HANASHIRO, 2008; RIBEIRO; RIBEIRO, 2010).

No Brasil, estudiosos como Fleury (2000), Alves e Galeão-Silva (2004), Hanashiro (2008) e Pereira e Hanashiro (2010), afirmam que os estudos sobre diversidade ainda são incipientes e, na maioria das vezes, utilizam pesquisas realizadas em realidades distintas. Neste ponto, o Brasil revela especificidades especialmente distintas da realidade norte-americana que precisam ser consideradas.

Diante da importância, complexidade e ambiguidades deste tema, surgem vários questionamentos: Como os gestores e os profissionais da área de recursos humanos (RH) percebem a diversidade? Quais dimensões da diversidade mostram-se significativas no contexto organizacional? Quais as percepções sobre as políticas de diversidade?

Assim, o objetivo central deste artigo é identificar as concepções sobre a diversidade na perspectiva dos gestores (inclusive profissionais que atuam na área de RH), analisar a percepção sobre a existência de grupos minoritários e as políticas voltadas para a diversidade. Para realização da pesquisa, escolheu-se o segmento de mineração e siderurgia, por serem dois setores tradicionais e significativos na economia nacional, e que, neste caso, por se tratarem de grandes organizações, deparam-se com problemas relacionados à gestão da diversidade.

Além desta introdução, este artigo está estruturado da seguinte forma: O referencial teórico aborda as questões referentes á diversidade: 2.1) antecedentes e o contexto atual, 2.2) as especificidades do Brasil, e, 2.3) diversidade, inclusão e gestão. O terceiro tópico traz as questões metodológicas e análise dos dados, e por fim, as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que fundamentou a elaboração desse trabalho abrangeu estudos sobre a diversidade e sua inserção no contexto organizacional, destacando suas especificidades no Brasil e as relações entre a diversidade, inclusão e gestão nas organizações.

2.1 Diversidade: Antecedentes e contexto atual

O ambiente organizacional reflete as demandas temporais que vivencia. Assim, não é possível dissociar o ambiente organizacional daquilo que ocorre no contexto social mais amplo. Estão interligados. A necessidade de adequação no que tange às alterações na força de trabalho não é algo específico da era global, apesar de ter se evidenciado nela (HANASHIRO 2008, FRANÇA; LOURENÇO 2010).

Analisando a evolução dos processos de trabalho, Ribeiro e Ribeiro (2010) atribuíram aos dois modelos de organização do trabalho, o taylorista/fordista e o toyotista/liberal, a responsabilidade por influenciar a construção social e laboral subjetiva dos indivíduos e, por consequência, a forma como posicionam em relação à diversidade no contexto de trabalho. Estes autores associam ao paradigma taylorista /fordista à padronização, normatização, previsibilidade e homogeneidade, excluindo do contexto de trabalho todos os indivíduos que apresentassem características distintas do considerado “normal” ou do padrão do grupo dominante. Ainda neste sentido, para Eccel e Alcadiyani (2012) o período taylorista/ fordista configurou-se como um lócus predominantemente masculino, pois o trabalho era considerado na ótica da racionalidade e da instrumentalidade e as questões de gênero (no que se refere ao espaço das mulheres) eram secundárias e ignoradas. Em um período

em que predominava o estereótipo do trabalhador ideal, parte da população que pertencia a determinados grupos sociais permanecia à margem do mercado de trabalho

Este cenário começou a ser modificado após a Segunda Guerra Mundial, quando ocorreram significativas mudanças no perfil do contingente de trabalhadores disponíveis. O envio de soldados à guerra, a necessidade de completar quadros de funcionários e a disponibilidade das mulheres diante dos empregos ofertados, além das mortes contabilizadas e do retorno de parte dos soldados mutilados, gerou espaço para o aproveitamento produtivo de mulheres e de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (RIBEIRO; RIBEIRO 2010).

É preciso destacar que grupos diversos ou minoritários sempre existiram, mas anteriormente ficavam excluídos do contexto laboral. Quando inseridos nas organizações, permaneciam segregados internamente e sem mobilizar maior atenção gerencial. Entende-se que o conceito de minoria aqui utilizado, não se refere ao tamanho do grupo. Refere-se à desigualdade de força e desvalorização de traços ou atributos a que estes grupos são submetidos (ALVES, GALEÃO-SILVA 2004; FLORES-PEREIRA, ECCEL 2010).

A análise histórica revelam movimentos de contratação de grupos considerados minoritários no sentido de suprir lacunas específicas e circunscritas contextualmente, mas não se pode negar a importância que a globalização exerceu em termos de abertura à diversidade organizacional, o que constitui um caráter progressivo.

Hanashiro e Carvalho (2005) e Hanashiro (2008) destacam como resultado da globalização a intensa competitividade, que obrigou as empresas a buscarem novos mercados, além de refletir nas preferências, expectativas e demandas distintas no que se refere à procura por serviços ou produtos. Em outra vertente, o avanço tecnológico e a facilidade propiciada pelos canais de comunicação, especialmente aqueles *online*, propiciaram a contratação de trabalhadores dispersos em distintas partes do mundo e a realização de trabalhos virtualmente.

Em seu percurso, a globalização evidenciou as diferenças inter e intragrupos e os aproximou. A diversidade no contexto organizacional, portanto, pode ser considerado um fenômeno global, que se impõe de forma desafiadora aos gestores (PEREIRA; HANASHIRO, 2010; FRANÇA; LOURENÇO, 2010).

Nesta nova ordem, no contexto organizacional dirigentes e gestores precisam lidar com questões oriundas da diversidade. Assim, surgem desafios caracterizados por seus aspectos tanto positivos quanto negativos. Entre eles, destaca-se a necessidade de maior habilidade do gestor para lidar com conflitos próprios de grupos heterogêneos e ações para a retenção dos funcionários, assim como maiores contribuições em termos de criatividade e inovação para as organizações. De forma geral, nota-se que, a preocupação no âmbito organizacional em promover uma gestão da diversidade, ocorre em função da necessidade de compreender a diversidade e seu impacto na eficácia organizacional, visando obter vantagens competitivas (COX JR., 1991; THOMAS JR. 1997; MILLER, 1998; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; HANASHIRO, 2008; FRANÇA; LOURENÇO 2010; RIBEIRO, RIBEIRO, 2010, DINIZ, *et al*, 2013).

2.2. As especificidades do Brasil

A globalização e as mudanças que acontecem no mundo, de forma geral, não apagam questões históricas, ideológicas e culturais, associadas, muitas vezes, às tradições de um povo. Dantas (2012) ressalta que o Brasil é historicamente marcado pela diversidade, especialmente a étnica, resultado do processo de colonização e base da formação do povo brasileiro. Mas este fato não facilita a integração nem isenta a sociedade brasileira de atitudes preconceituosas e discriminatórias, fatores que dificultam e, mesmo, impedem a integração e a valorização da diversidade nas organizações.

Neste sentido, Fleury (2000) e Hanashiro e Carvalho (2005) ressaltam o aspecto ambíguo e contraditório da sociedade brasileira, que valoriza sua heterogeneidade artística, gastronômica e seu sincretismo religioso, mas mostra-se como uma sociedade fortemente estratificada, em que o acesso à educação e ao trabalho é determinado pela origem racial e econômica (FLEURY, 2000). Destaca-se ainda, a existência de comportamentos discriminatórios camuflados pela aparente ausência de racismo e por uma retórica de existência da democracia racial (BENTO, 2002, 2000, DAMATTA, 1993).

Se, de um lado, é óbvio que na raiz o povo brasileiro tem-se diversidade (BENTO, 2000; FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; HANASHIRO, 2008; DANTAS, 2012), de outro, não se pode dizer o mesmo em termos de representações sociais, culturais, econômicas e tampouco organizacionais. Nota-se ausência de igualdade de oportunidades de trabalho para pessoas que pertencem a grupos minoritários, destacando-se a discriminação por questões raciais e de gênero (FRANÇA, LOURENÇO 2010), orientação

sexual e a de pessoas com deficiências (PCDs) (FLORES-PEREIRA, ECCEL 2010, RIBEIRO, RIBEIRO, 2010).

Também merece destaque as alterações demográficas da população brasileira, conforme evidenciado no último censo demográfico, realizado em 2010. Nota-se o crescimento da população adulta, da população feminina, e da população idosa (acima de 65 anos). Destaca-se ainda que 51,1% da população brasileira é composta por mulheres. No que se refere a raça/cor, 50,7% declararam-se como negros, o que segundo IBGE (2010), é uma categoria formada por pretos e pardos. É preciso destacar que, dentre o percentual de pessoas que se declararam como negros, prevaleceu a maioria de pardos (7,6% pretos e 43,1% pardos).

Estes dados revelam especificidades da realidade brasileira que não podem ser desconsideradas na análise e compreensão de diversidade. Além disto, cabe ressaltar que as questões de desigualdade social e de dominação de um grupo sobre outros, no âmbito social, impactam de diversas maneiras a inserção ou a exclusão ao mercado de trabalho, seja nos aspectos referentes ao acesso à informação, à qualificação, à educação, que direta ou indiretamente demarca o acesso ao contexto organizacional.

2.3 Diversidade, inclusão e gestão

A compreensão conceitual da diversidade é marcada pela multiplicidade de abordagens e ausência de consenso. Encontram-se desde definições mais restritas (que consideram apenas diferenças raciais e de gênero) até as mais ampliadas, que incluem toda a vasta gama de possibilidades das diferenças (tanto as imutáveis como também as mutáveis) entre os indivíduos e que, portanto, consideram que “todos somos” diferentes (THOMAS JR., 1997). Carente de especificidade e de delimitação precisa, observa-se, muitas vezes, a utilização indevida do termo diversidade, que ainda precisa ser distinguido de questões tais como gestão da diversidade, ações afirmativas, pesquisa de gênero ou de racioetnia e multiculturalismo. (NKOMO; COX JR., 1998; HANASHIRO; 2008, FRANÇA; LOURENÇO, 2010).

Diversidade é um termo que abrange várias dimensões. Em última instância, pode-se dizer que no contexto organizacional refere-se às características da força de trabalho. Alguns autores, como Cox, Jr. e Smolinski (1994) e Nkomo, Cox Jr. (1998) e Miller (1998) relacionam diversidade às dimensões de identidade pessoal. Portanto, para estes autores estudar e entender diversidade requerem compreender questões referentes à identidade dos grupos.

Para Miller (1998), a diversidade descreve a constituição de um grupo, e as pessoas como seres únicos, pertencem a distintos grupos de identidade. Diversidade é um atributo de cada grupo. Este autor distingue diversidade e inclusão e destaca que, para a diversidade ser considerada fonte de eficácia organizacional é preciso um processo de inclusão, que acontece quando as diferenças são consideradas um valor para a organização. Em um ambiente inclusivo, tanto individual como grupal, as diferentes vozes são consideradas e utilizadas como oportunidade para acrescentar valor à organização.

Pless e Maak (2004) e Ferdman *et al.* (2010) também destacam a importância do processo inclusivo nos grupos, uma vez que ter diversidade não significa que há uma inclusão de seus membros. Esses últimos consideram que a diversidade relaciona-se com a quantidade de heterogeneidade que está presente no grupo. De outro lado, a inclusão refere-se a um processo que envolve as relações humanas e as experiências dos indivíduos que participam dessas relações. Esses autores propõem que a experiência de inclusão coletiva de um grupo afeta positivamente seu desempenho global. Ressaltam, ainda, que em uma equipe diversificada a inclusão é um preditor de desempenho, pois o grupo tem acesso a mais recursos de seus diferentes membros, na proporção em que eles experimentam um sentimento de pertença, segurança, voz e participação na tomada de decisão (FERDMAN *et al.*, 2010).

Pereira e Hanashiro (2010) associam a compreensão da diversidade organizacional aos estudos das atitudes dos indivíduos. Para tal, recorre à psicologia como arcabouço teórico. As atitudes se configuram como construtos que só podem ser investigados por meio das suas manifestações comportamentais. São compostas por três componentes distintos, porém interligados: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. Estas autoras discorrem sobre o impacto do componente cognitivo (ideias, crenças e valores) nas atitudes dos indivíduos para compreender os respectivos posicionamentos ou a forma de agir diante das práticas utilizadas nas organizações relacionadas à gestão da diversidade.

Não há como determinar qual é a melhor ou mais adequada concepção existente sobre o tema, mas é fato que as várias conceituações de diversidade no campo organizacional refletem a variedade de abordagens e as perspectivas de análise que recaem sobre ela.

Os conceitos de diversidade e de gestão de diversidade (GD) mostram-se próximos e imbricados. Apesar de tênue, a distinção se faz presente, sendo necessário esclarecê-la. Se, de um lado, a diversidade pode ser considerada como a presença de diferentes grupos ou categorias dentro de uma organização ou ainda, como as características próprias ou específicas da força de trabalho; de outro, GD refere-se ao gerenciamento ou à resposta da organização à presença dos grupos considerados diversos em seus quadros (COX JR., 1991). “Entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização” (Alves, Galeão-Silva, 2004, p. 22) Portanto, GD diz respeito a uma prática gerencial.

3.METODOLOGIA

Com relação ao enquadramento metodológico do trabalho, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa qualitativa e de caráter descritivo. Tomando como referência os estudos de Vergara (2006), na abordagem qualitativa predomina aspectos relacionados à subjetividade e voltados para a visão individual dos sujeitos envolvidos, permitindo o entendimento do fenômeno em sua complexidade, o que justificou a escolha metodológica adotada.

Dessa forma, esta pesquisa foi realizada em dois setores tradicionais de Minas Gerais que compõe a mesma cadeia produtiva: mineração e siderurgia. Ambos destacam-se pela importância na economia do estado. Foram pesquisadas quatro organizações (duas mineradoras e duas siderúrgicas) e para a construção do corpus foram realizadas 11 entrevistas com profissionais que atuam na gestão. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade, gravadas, transcritas, e posteriormente submentidas à análise de discurso (AD). Tal método permite desvendar os símbolos que estão sutilmente incorporados nos discursos (Carriero *et al.*, 2006; Saraiva *et al.*, 2009). A opção epistemológica nesta pesquisa foi utilizar a análise de discurso de base francesa (Carriero *et al.*, 2006; Faria, 2009; Saraiva *et al.*, 2009; Pêcheux, 1997), que destaca os elementos explícitos e implícitos, a forma como as coisas são ditas e não ditas e o silenciado.

Para preservar o sigilo e anonimato das organizações participantes desta pesquisa, utilizou-se de letras do alfabeto grego – *Alfa, Beta, Gama e Delta*. Cada uma das organizações pesquisada utiliza nomenclaturas específicas para seus cargos. Todavia, para facilitar a análise, aqui foram agrupados por semelhanças visando facilitar a identificação do nível hierárquico do entrevistado. Destaca-se que os entrevistados atuam como gestores de distintas áreas, predominando profissionais do RH, e que foi considerando como pertencente à diretoria aqueles que atuam estrategicamente na organização.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

Sujeito Entrevistado	Sexo	Área de Atuação	Nível Hierárquico	Segmento	Empresa
E 01	Masculino	Administrativo	Diretoria	Mineração	Alfa
E 02	Masculino	Corporativo	Diretoria	Siderurgia	Gama
E 03	Masculino	RH	Diretoria	Siderurgia	Gama
E 04	Feminino	Jurídico	Diretoria	Siderurgia	Gama
E 05	Feminino	Corporativo RH	Gerencial	Mineração	Beta
E 06	Masculino	RH	Gerencial	Siderurgia	Gama
E 07	Feminino	Administrativo	Gerencial	Mineração	Alfa
E 08	Feminino	RH	Gerencial	Siderurgia	Delta
E 09	Feminino	RH	Gerencial	Mineração	Beta
E 10	Masculino	Administrativo	Gerencial	Mineração	Alfa
E 11	Masculino	RH	Gerencial	Siderurgia	Delta

Fonte: Elaborados pelos autores, a partir das informações dadas pelos entrevistados.

Optou-se por manter uma descrição mínima sobre os sujeitos entrevistados, de forma a preservar o sigilo solicitado e com eles acordado. Com base na AD observaram-se seguintes percursos semânticos divididos nos tópicos: Concepções sobre a diversidade; grupos minoritários; e, políticas de diversidade.

3.1 Análises dos resultados

3.1.2 Concepções sobre a diversidade

Sobre a compreensão da diversidade no contexto organizacional, considerada sob o prisma da análise do discurso, destacam-se:

(01) O diverso é o **diferente**, é a multiplicidade. E **o mundo** tem nos **convidado**. Isso é interessante, que antes até as opções, se a gente for pensar, você ia em um supermercado, você tinha uma opção disso, no máximo duas. **Hoje** você tem um montão, é tudo muito **diferente**, porque **as pessoas estão diferentes**. [...] era raro a gente ter um contato com uma pessoa de fora do país. Hoje, isso aqui é quase uma **torre de Babel**. Aqui nem tanto, mas na *XDelta* é uma **torre de Babel**. Tem francês, tem alemão, tem japonês, eu tenho mexicano. É muita coisa; é muita diversidade [...] **Diversidade** para mim é isso tudo, **é conviver com o diferente** o tempo todo. (E08)

O trecho do discurso 01 diz que a diversidade é uma demanda atual. A hipérbole *o mundo*, referindo-se ao coletivo de todas as pessoas existentes, reflete implicitamente a retórica atual da valorização da diversidade, já apontada Saraiva e Irigaray (2009), como parte dos discursos empresariais. Todavia, esses autores criticam esses discursos, pois, não raro, configuram-se apenas como estratégias ideológicas para disseminar uma imagem positiva da organização. O léxico *convidado* revela de forma implícita a ideia da possibilidade de adesão ou não ao convite, ficando a decisão no âmbito individual ou, no caso das organizações, no âmbito de seus dirigentes. Usa a metáfora *torre de Babel* para se referir às *diferenças* culturais e linguísticas, em uma conotação pejorativa, pois subentende confusão e dificuldades de compreensão e de convivência. Associa a diversidade às diferenças.

(02) Trabalhar com pessoas diferentes para mim é **tentar**, primeiro, **trazer a diferença**, porque a diferença **é muitas vezes é escondida** [...] automaticamente, sempre a gente vai ter **a voz** do que não é reservado, do que tende a falar. Primeiro, a gente tem que **trazer a diferença para ser conhecida**, e respeitá-la, e **tentar aproveitar** as diferenças no máximo possível [...] As diferenças culturais, as diferenças de temperamento, as diferenças de opção sexual, essas diferenças de raça. **Para mim essa é uma coisa tão natural** que a gente mora no Brasil um país que por mais que a gente é **cheio de preconceitos, a gente convive com isso o tempo todo**. (E 04)

O trecho 02 também associa a diversidade à diferença. Defende explicitamente uma visão favorável do convívio com as diferenças e os grupos diversos, ressaltando a necessidade de maior conhecimento e aceitação do tema. A escolha lexical apresenta significados interessantes. Nota-se a recorrência do verbo *tentar*, que pressupõe ação de busca, de esforço, de empreender, seja para *trazer diferença*, em uma alusão à inserção no contexto de trabalho, seja para *aproveitar ao máximo*, referindo-se às vantagens não explicitadas da convivência com as diferenças. Nesse caso, faz interdiscurso com Pless e Maak (2004) ao destacar um ambiente de trabalho inclusivo pode usufruir dos potenciais benefícios de uma força de trabalho multicultural ou diversa, fazendo ressaltar as vantagens oriundas dessa interação.

O termo *muitas vezes é escondida*, pressupõe pouca abertura para o diferente ou, ainda, a invisibilidade do diferentes, cuja *voz* não é conhecida, o que leva a subentender que os grupos minoritários não têm a oportunidade de expressar seus desejos e opiniões.

A expressão *Para mim é uma coisa tão natural* explicita o posicionamento do sujeito entrevistado no convívio com grupos diversos, mas também subentende que para outras pessoas a convivência com grupos diferentes não é percebida com naturalidade. Ressalta, também, os aspectos contraditórios do povo brasileiro, já destacados por Damatta (1993), Fleury (2000) e Dantas (2012) e outros, marcado por miscigenação, mas também por preconceitos.

(03) Eu vejo assim, trabalhar com **pessoas diferentes** é uma coisa muito rica, porque existem algumas situações, e a gente identifica isso nas organizações, e aqui também a gente vê isso. **Muitas vezes** existe **aquele perfil modelador. O cara bom é o cara que parece comigo** [risos]. (E 03)

Explicitamente, o fragmento discursivo 03 defende a ideia da diversidade como valorização das diferenças no ambiente de trabalho, diferenças essas percebidas como complementariedade e possibilidade de agregar

valor ao resultado da empresa. O termo *muitas vezes* denota o quanto é frequente a existência do *perfil modelador*. Ou seja, a busca daquele que é igual ou semelhante e que revela a dificuldade, podendo supor até uma resistência para aceitar a existência de diversidade nas organizações. O termo *aquele perfil modelador* refere-se implicitamente à existência de práticas nas organizações que reforçam a homogeneidade, como os processos seletivos, os processos de socialização ou os chamados “treinamentos introdutórios”, evidenciando valorização do que é parecido com aquele predominante na organização, em geral, fortemente retratada no corpo gerencial. Isso remete à crítica das práticas de RH já apontadas por autores como Bento (2000), Alves e Galeão-Silva (2004) e Hanashiro (2008). A busca da homogeneização é ironizada na frase *o cara bom é o cara que parece comigo [risos]*, subentendida e marcada no riso do sujeito entrevistado, que sutilmente critica essa postura, mas que é considerada comum no contexto de trabalho.

3.1.3 Grupos minoritários

Destacam-se neste tópico, relatos que abordam grupos minoritários no ambiente organizacional. Sobre a inserção das mulheres na empresa:

(04) Aqui é uma **empresa de engenharia, de homens**. Então, normalmente eles querem o quê? Homens **iguais a eles**, que, de preferência, jogam no mesmo time de futebol, e a **mulher** é para as **funções de suporte** e as funções administrativas (E 09)

Esse fragmento do discurso (04) também diz da tendência à perpetuação na homogeneidade das empresas, ou seja, o domínio masculino. Implicitamente, pressupõe desvalorização da mulher e dos diferentes, na medida em que se buscam *homens iguais a eles*. Neste contexto, a mulher tem um papel secundário, sendo direcionadas para as *funções de suporte*, mais simples e de menor valor, o que, interdiscursivamente remete a Eccel e Alcadipani (2012). Esses autores ressaltam que analisar a inserção das mulheres no mercado de trabalho, requer considerar a divisão sexual do trabalho. Baseando-se em características atribuídas a cada gênero, os trabalhos designados às mulheres têm como base aquele que é “leve” (ao contrário para os homens ficam os trabalhos “pesados”). As *funções de suporte* aqui podem ser comparadas ao trabalho “leve”, que se referem a atividades de menor valorização.

Sobre a existência de homossexuais na organização em que trabalha:

(05) **São muito poucos**. Ou pelo menos, que a gente sabe ou **que se revelam de alguma forma**, os que tratam esta condição com naturalidade. Mas essa naturalidade é escamoteada, eu acho. [...] Mas a pessoa começa **perdendo de dois a zero**. Entra numa reunião, tendo que provar que, **apesar de ser gay**, ele é um ótimo profissional [pausa]. Eu acho que isso vai muito em razão de **sermos** uma empresa masculina e uma empresa machista, claramente machista! Não tenho duvida, nada. (E 02)

O trecho (05) traz subentendido a dificuldade de discutir questões relacionadas aos homossexualismo, assunto em geral silenciado. A expressão *que se revelam de alguma forma* pressupõe que existem várias formas de mostrar sua orientação sexual, as quais vão além das palavras, pois remetem a gestos, vestuários e comportamentos que compõem o estereótipo associado aos homossexuais, e que esses têm que ocultar, não revelar. Remete, ainda, à invisibilidade deste grupo de pessoas, o que já foi descrito por autores como Irigaray e Freitas (2009), que explicam que os homossexuais escondem sua identidade sexual; ou seja, mantêm certa invisibilidade, em decorrência de vários fatores: interiorização dos estigmas, evitar serem alvo de preconceito, e preservar seus vínculos empregatícios com a empresa. Além disso, manter a orientação homossexual velada, escondida, é uma estratégia, pois são conhecidas as dificuldades de progressão de carreira quando reveladas, expostas, cuja desvantagem é explicitada no fragmento discursivo com a metáfora *perdendo de dois a zero*.

O léxico *apesar*, utilizado na sentença *apesar de ser gay, ele é um ótimo profissional* induz à ideia da incompatibilidade entre a orientação sexual homossexual e competência profissional, o que não encontra ressonância em nenhum dos autores aqui pesquisados.

(06) Eu acho que há uma **condescendência** maior pela questão da opção religiosa do que da orientação sexual. **Assim como as mulheres, não estão imunes as piadinhas sexistas**. Eu acho que os **gays** devem sofrer em área profissional, mas é uma intuição, não é um fato. Porque o **ambiente** é muito masculino, **masculino heterossexual**. Muito **machão**, assim, muito. Então, eu não acho que deve ser um passeio tranquilo, não. **Deve haver piadinhas, deve haver e tal**. (E 09)

O fragmento 06 reforça a predominância heterossexual masculina no segmento de mineração. Associa os *gays e as mulheres* como alvo de preconceitos, subentendendo que este segmento não permite tal público (mulheres e homossexuais). Declara a existência de *piadinhas*, uma forma sutil de preconceito velado a que os homossexuais estão sujeitos no contexto de trabalho. A existência de discriminação e preconceito direcionada aos homossexuais é afirmada de forma recorrente entre os autores que abortam a diversidade sexual nas organizações, tais como, com Irigaray (2012) e Flores-Pereira e Eccel (2010) e Silva *et al* (2013). Também faz interdiscurso com Diniz *et al*. (2013), que ressaltam que os homossexuais são a categoria mais discriminada no contexto de trabalho.

No que se refere a diversidade racial, o relato 07 diz que:

(07) Eu acho que **a sociedade** ela acaba discriminando de alguma forma negros [...] **É uma coisa um pouco velada**, mas aqui eu percebo que no dia a dia as pessoas se relacionam bem. Mas em **brincadeiras**, em comentários, ou em alguma situação um pouco mais crítica, a pessoa pode levantar esse aspecto. Eu não vejo em relação à minha equipe. Eu não vejo isso acontecer, **mas** eu acredito que, de uma maneira velada, às vezes, **algum sentimento possa existir**. (E 10)

(08) Eu, sinceramente, eu **num vejo tanto preconceito com relação à cor**. (E 01)

No fragmento 07, o sujeito entrevistado utiliza a personagem coletiva *sociedade*, metonímia que inclui todos, inclusive a si próprio, e, ao mesmo tempo, ameniza a responsabilidade individual de cada um, para dizer da existência de atitudes discriminatórias direcionada aos negros. Isenta sua equipe de manifestar tais atitudes. Todavia, o uso do conectivo *mas* pressupõe a existência de discriminação mesmo em sua equipe de trabalho. De forma semelhante, o trecho 08 ameniza as dificuldades raciais no contexto da empresa. Entretanto, o léxico *tanto*, presente na frase, denota como pressuposto implícito a existência de algum preconceito em relação à cor da pessoa. Tal relato faz interdiscurso com o que Damatta (1993, p. 38) denominou de “racismo à brasileira”, que se distingue do racismo americano ou europeu por ser mais dissimulado. Por ser sutil, velado ou invisível, retratado nos léxicos, *num vejo*, é mais difícil de ser combatido.

Sobre a inserção de PCDs no contexto organizacional:

(09) É **louvável** que o próprio governo tenta com essas cotas de deficiente físico, e isso trouxe um **esforço maior**, por exemplo, para as organizações trazerem as pessoas com deficiência para dentro da organização. Claro que, de novo, a nossa **legislação é idealista e não é real**, porque tem um percentual, porque em uma empresa siderúrgica eu não posso pôr uma pessoa com deficiência dentro de uma **operação**, porque é muito **perigoso** para pessoa e para todo o processo. (E 04)

Nota-se no trecho 09 uma postura ideológica favorável às ações governamentais que visam inserir as PCDs no contexto de trabalho por meio de cotas, o que é explicitado pelo vocábulo *louvável*. Todavia, sutilmente critica a legislação em vigor, a qual classifica por meio dos termos *idealista* e *não real*, sugerindo que não é viável, por desconsiderar as características específicas da realidade, que, neste caso, trata-se do segmento siderúrgico, caracterizado por ser um ambiente *perigoso*, que envolve riscos de diversas dimensões, o que induz a pensar que é inadequado para as PCDs.

Ressalta-se também, que o *esforço maior* (que aqui se pode supor que refere-se à contratação de PCDs) empreendido por parte das organizações foi consequência da legislação. Interdiscursivamente, tal afirmação remete a autores como Lima *et al*. (2013) que ressaltam o aumento nas contratações das PCDs por força da lei.

Ressalta-se que apenas uma das quatro organizações pesquisadas declarou cumprir o percentual de cotas exigido por lei:

(10) Aqui na empresa temos muitos reabilitados, que é um **processo equivalente** ao PCD, não é? [...] **a reabilitação, ela pode ser considerada como PCD**. Então a gente tem um **trabalho muito forte** com a reabilitação. Então, são eles que têm **mantido a cota**, que conseguem manter a cota. (E 11)

O trecho do discurso 10 aborda como essa organização consegue cumprir o percentual exigido legalmente. O termo *processo equivalente* refere-se à equivalência no âmbito da Lei 8.213/91, que equipara o reabilitado profissionalmente pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) à pessoas com deficiência. A expressão *trabalho muito forte* induz à ideia de que a reabilitação profissional é algo relevante e sério dessa organização, que, inclusive, mantém um programa bem estruturado, que conta com a atuação de equipe multidisciplinar e

parceria com INSS. Portanto, além da inserção das PCDs, é por meio do Programa de Reabilitação Profissional que essa empresa consegue reincluir esses profissionais em novas atividades.

Analisando a presença de grupos diversos nas organizações:

(11) Você tem um **espaço** na medida em que você representa uma coisa que **o outro valoriza**. Não é o comum **valorizar** um **negro, pobre**, feio ou um **homossexual** ou [pausa] uma **pessoa com deficiência** ou o que quer que seja. (E 06)

Este relato (11) traz a ideia explícita de que o *espaço*, ou reconhecimento das pessoas nas organizações está relacionado ao que o outro valoriza (relacional). Abertamente, sustenta que, de forma geral, os grupos minoritários não são valorizados. Apresenta o pressuposto de que pessoas que pertencem a determinados minoritários, tais como *pobres, negros, PCDs e homossexuais*, em geral, não são reconhecidos por não possuírem atributos valorizados socialmente, o que, interdiscursivamente, condiz com o posicionamento de Flores-Pereira e Eccel (2010) que expõem a vulnerabilidade e a desigualdade de poder aos quais os grupos minoritários são submetidos.

3.1.4. Percepção sobre as Políticas e gestão da diversidade

Os relatos seguintes respondem ao questionamento sobre a existência de políticas de diversidade na organização:

(12) Não, pelo menos que eu conheço, não. [...] Eu acho que [pausa] a gente precisa ainda **se preparar muito mais**. Eu acho que a gente tem um caminho longo para percorrer. Eu acho que ele é muito recente no nível de sociedade, em nível de *Alfa*, em nível de tudo, né? Do mundo, talvez. E é um fato que de fato a gente precisa **explorar mais**, crescer mais, tratar com mais naturalidade. **A diversidade tem que ser mais natural**. (E 07)

O trecho do discurso 12 explicita o desconhecimento da existência de políticas voltadas para a diversidade assim como também a existência de uma gestão da diversidade, o que faz pressupor que esta organização ainda não implementou tais questões. Traz a percepção de que se trata de algo novo e que ainda precisa de tempo para conhecimento. Os termos *se preparar muito mais* e *explorar mais* induzem à ideia que já existe alguma preparação na empresa sobre este assunto, mas que ainda é necessário avançar neste sentido. Implicitamente isenta a responsabilidade da empresa pelo fato de a diversidade ainda ser um tema novo nos contextos social e mundial.

O termo *mais natural* pressupõe que o tema “Diversidade” ainda é algo que não faz parte do contexto da gestão nas organizações brasileiras em geral, o que vai ao encontro da constatação de Hanashiro (2008) de que no Brasil são poucas as empresas realmente voltadas à diversidade. Além disso, tal questão evidencia de forma implícita que a diversidade só adentra a gestão via lei, via obrigação, e não como algo necessário, diante de uma sociedade multidiversa como a brasileira. Essa constatação remete interdiscursivamente a autores como Galeão-Silva e Alves (2002), que ressaltam a necessidade de intervenção política (ações afirmativas) para reverter o quadro de desigualdade e de exclusão social.

De forma distinta do relato anterior, uma das organizações pesquisadas está priorizando o desenvolvimento de políticas que buscam a equidade de gênero:

(13) **Temos** uma política voltada para equidade de gênero, um programa mais ou menos relativamente novo na companhia. Deve ter uns dois anos. [...] a gente está **trazendo** para dentro da empresa **uma conversa** que até então **não tinha**. Há alguns anos atrás, você ia para uma mina, se uma mulher fosse ser operadora de equipamento em uma mina, ela não tinha banheiro [...] acho que a gente tem que ter cada vez mais, assim, **a ideia de trazer a diversidade**: negros, homossexuais. Acho que cada vez mais, assim, a gente tem que ter pessoas de todos os tipos, de todas as raças, de todos os credos dentro das empresas. (E 09)

Notam-se no fragmento (13) do discurso ideias favoráveis à diversidade no contexto de trabalho. O uso do verbo na primeira pessoa do plural mostra identificação com a política adotada. O verbo no gerúndio, *trazendo*, indica que a ação ainda está acontecendo, que ainda não foi finalizada. O termo *uma conversa*, especificamente neste trecho do discurso, refere-se a introdução de discussão e reflexão sobre as questões relacionadas à equidade de gênero. Pode-se supor que neste contexto a gestão da diversidade ainda não é parte de realidade e está

configurada na ideia e na tentativa de introdução no futuro, conforme ressaltadas na frase *ideia de trazer a diversidade*. Ainda sobre a política de equidade de gênero:

(14) Existe uma **balança** que estava **desequilibrada**, quem está aqui **embaixo** eram as mulheres, e **a gente** vai **dar luz** para essas mulheres para elas chegarem a um nível equivalente aos homens e acesso às oportunidades. E a gente sabe que as necessidades são diferentes de homens e mulheres. Isso é fato. (E 05)

O fragmento do discurso 14 usa a metáfora *balança* para ilustrar a diferença percentual entre as mulheres e os homens na organização. O vocábulo *embaixo*, além da diferença numérica subentende a posição de desvalorização a que as mulheres estavam submetidas. O personagem coletivo *a gente* traduz os funcionários da organização, especificamente aqueles que lidam com o programa de equidade de gênero. O termo *dar luz* pressupõe que as mulheres nessa organização estavam sem visibilidade, e induz à ideia de que o programa de equidade de gênero visa mudar esta situação.

O próximo relato mostra uma percepção positiva sobre as políticas de diversidade:

(15) **Eu tenho um orgulho**, um **orgulho muito grande**, porque eu acho que as políticas da *Gama* [...] as políticas **realmente** são divulgadas, [...] São **políticas simples**, como devem ser. Acho que não tem que complicar, que vão ao ponto, que falam quais são os valores da empresa em relação a isso, que é basicamente o **respeito e a valorização da diversidade**. Isso é importante mostrar. Não é simplesmente tolerar aquilo. É **valorizar**. Então, isso eu acho que é muito legal. (E 04)

O trecho 15 aborda as políticas da organização voltadas para a gestão da diversidade e se mostra alinhado ao discurso empresarial disseminado, destacando, inclusive o sentimento de orgulho de fazer parte do quadro de funcionários da organização. O vocábulo *realmente* enfatiza, que de fato, as políticas existentes são divulgadas e disseminadas, induzindo a pensar que se trata de algo importante neste contexto. Enfatiza a simplicidade das políticas e subentende que elas são efetivas na promoção do *respeito e valorização da diversidade*.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos discursos analisados não foram notadas diferenças significativas entre as concepções da diversidade estabelecidas entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos (dirigentes ou gestores) ou área de atuação, sendo que uma postura mais crítica, quando ocorreu, não refletiu a posição ou cargo ocupado, mas sim os valores pessoais do entrevistado.

Em geral, as concepções da diversidade foram elaboradas tendo como parâmetro as referências do grupo hegemônico, portanto, são concepções impregnadas por uma assimetria de poder. Destaca-se que foi perceptível a associação da diversidade com diferenças, sendo esta última utilizada para explicar a primeira. Portanto, a conotação atribuída à diferença é significativa na percepção da diversidade. Tal associação, diversidade e diferença, não se configuram como novidade, já ressaltada por autores como Conceição *et al.* (2011), Ribeiro e Ribeiro (2010) e Hanashiro (2008).

À diversidade foram imputadas visões distintas e ambíguas (simultaneamente positiva e negativa), ainda que, explicitamente, tenha predominado um discurso favorável ao convívio com grupos diversos. Nota-se, especialmente, a ideia predominante de que um ambiente corporativo diverso pode gerar vantagem competitiva. Tal percepção é condizente com grande parte da literatura sobre este tema, que destaca os benefícios da diversidade e seus impactos na eficácia organizacional. Além disto, também retrata a preocupação de profissionais que atuam em funções de gestão, aqui representada pelos participantes da amostra da pesquisa.

Também foram destacadas as dificuldades de conviver e lidar com as diferenças ou com grupos diversos, e a tendência existente de buscar e manter a homogeneidade e padronização (ainda que inconsciente) no ambiente de trabalho, resquício do paradigma taylorista/ fordista (RIBEIRO; RIBEIRO, 2010), que ainda persiste nas organizações e dificultam a inclusão de grupos minoritários.

Entre os grupos diversos identificados nesta pesquisa, nota-se existência de preconceitos (em geral velados e perceptível essencialmente no conteúdo implícito dos discursos), direcionados aos homossexuais, negros, pessoas com deficiências e às mulheres. Essas últimas, de forma menos acentuada que as demais minorias aqui destacadas, representam grupos que ainda permanecem invisíveis nos segmentos pesquisados.

Conforme já discutido por autores como Saraiva e Irigaray (2009c), Diniz *et al.*, (2013), ter políticas de diversidade não significa que as práticas organizacionais mostram-se condizentes com esta. Todavia, estruturar políticas inclusivas, pode marcar início de processo de mudança no sentido da valorização real da diversidade. Neste sentido, nota-se o esforço empreendido em algumas organizações, para diminuir algumas desigualdades existentes. Cabe destacar as Políticas de Equidade de Gênero que começam a ser implementadas em Beta, abrem possibilidade para discutir estas questões e rever posicionamentos de práticas e políticas tradicionalmente adotadas.

A inserção de pessoas deficientes nas empresas pesquisadas, provocadas por força da lei 8213/91, tem encontrado resistências por parte dos gestores, que alegam particularidades do segmento e seus respectivos risco. Longe de se configurar como processo inclusivo de fato, tal como visão de Pless e Maak (2004) e Ferdman *et al.* (2010), a ressalva se faz à ação de Delta, única dentre as organizações pesquisadas que além de cumprir o percentual legal de cotas, apresenta um Programa de Reabilitação Social, que parece caminhar no sentido inclusivo.

Destaca-se assim, a relevância de estruturação de políticas inclusivas e de valorização da diversidade, que, quando bem fundamentadas podem ser como um caminho para romper com ciclos de desigualdades no ambiente de trabalho.

Espera-se que esta pesquisa contribuído no estímulo à reflexão de gestores e profissionais do RH, no sentido de repensar suas próprias crenças e as incorporações de estereótipos socialmente construídos, pois estes impactam a forma como se relacionam com os diversos grupos que compõem as organizações. Além disso, pretendeu também levá-los a refletir sobre as políticas pró-diversidade existentes (ou não) no contexto da organização e o grau de compromisso que essas demandam, inclusive para mostrar eficácia. Destaca-se, também, que algumas iniciativas positivas aqui apresentadas podem servir de estímulo e, até, de modelo (ressalvadas as diferenças entre as organizações) para fomentar melhorias na gestão da diversidade em outras organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE Eletrônica**, v. 44, n. 3, jul./ set. 2004.
- BENTO, M. A. S. Igualdade e diversidade no trabalho. In: BENTO, M. A. S. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades**. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades e Conselho Regional de Psicologia – 6ª Região. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: CARONE, I.; BENTO, M. A. S. (Org.) **Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- CARRIERI, A. P. *et al.* Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. **Economia e Gestão**, v. 6, n. 12, 2006.
- COX JR., Taylor. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991.
- COX JR., Taylor; SMOLINSKI, Carol. Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives. (1994) **Federal Publications**. Paper 117. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/117>. Acesso em: mar. 2012.
- DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1993.
- DANTAS, M. Masculino, Feminino, Plural. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DINIZ, A. P. R. *et al.* Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, jan./abr. 2013.
- ECCEL, C. S.; ALCADIPANI, R. (Re)descobrimo as masculinidades. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FARIA, A. A. M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A. P. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.
- FERDMAN, B. *et al.* Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online], v. 11, n. 3, p. 6-26, 2010. ISSN 1678-6971. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>>. Acesso em: 20 jan. 2014.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, São Paulo, jul./ set. 2000.
- FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, Cláudia (Colab.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- FRANÇA, Carine Bastos da; LOURENÇO, Paulo Renato. Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** [online]. v. 11, n. 3, p. 130-158, 2010. ISSN 1678-6971.
- GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional; PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd** – Edição 47, v. 11, n. 5, set./out. 2005.
- HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. In: GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Savaiva, 2008.
- HANASHIRO, D. M. M. *et al.* Medindo inclusão no ambiente organizacional: uma visão “Emic” da escala de comportamento inclusivo. ENCONTRO DA ANPAD, 35, 4 a 7 set. 2011, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- IBGE – INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/calendario.shtm>>. Acesso em: 29 maio 2011.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS Maria Ester de. Gays e relações de trabalho: análise sob a ótica da queer theory. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, EnGPR, 2, 15 a 17 nov. 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnGPR, 2009.
- IRIGARAY, Hélio Arthur. Travestis e transexuais no mundo do trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- LIMA, M. P. *et al.* O sentido do trabalho para as pessoas com deficiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 42-68, mar.abr. 2013. 27 p.
- MILLER, F. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public Personnel Management** [serial online]. Summer98 1998; 27(2):151. Available from: Business Source Elite, Ipswich, MA. Accessed April 1, 2012.
- NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter, R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (Org. da edição brasileira) São Paulo: Atlas, 1998.
- PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crença à afirmação do óbvio**. Tradução de Eni Pulcinelli Orlandi *et al.* 3. ed. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1997.
- PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Rev. Adm. Contemp.** [online]. v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010. ISSN 1982-7849.
- PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 54, p. 129-147, 2004.
- RIBEIRO, M. A.; RIBEIRO, F. Gestão organizacional da diversidade: um estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Luiz Antônio (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos diagnósticos**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- SARAIVA, L. A. *et al.* Estudos organizacionais e análise do discurso: aproximações possíveis. In: CARRIERI, A. P. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Rev. Adm. Empres.** [online]. v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. ISSN 0034-7590.
- SILVA, A. *et al.* Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista Adm. Made**, Rio de Janeiro, ano 13, v. 17, n. 2, p. 85-105, maio/ago. 2013.
- THOMAS JR., R. Roosevelt. A diversidade e a organização do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. The Peter Druker Foundation; tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.