

## A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL DE ESCUTA NA DIVERSIDADE HUMANA EM AMBIENTE DE TRABALHO

**Autoria:** Victor de la Paz Richarte Martinez, André Luiz Fischer

### Resumo

Pesquisas recentes apontam que ouvir é uma prática importante em gestão pessoas, porém, neste trabalho se estuda a escuta para o diálogo de interesses e necessidades da organização e de todos os empregados, focando-se nesta pesquisa, a diversidade humana. Foram feitas 33 entrevistas em uma empresa brasileira e espanhola cujos dados apontam que todos os empregados entendem a voz como ferramenta em gestão, todavia, mesmo com abertura organizacional à voz, parece haver pouca capacidade organizacional de escuta. Recomenda-se a viabilização da escuta organizacional como componente em gestão de pessoas em ambientes com diversidade humana.

### Introdução

Estudiosos (Cox, 2001; Ely & Thomas, 2001; Bowen & Blackmon, 2003; Bell *et. al*, 2011) sugerem estudar voz em gestão da diversidade como importante ferramenta em gestão de pessoas, porém, não foi localizado trabalhos sobre escuta nesse tema.(Richarte-Martinez,2013).

Programas de gestão da diversidade têm privilegiado as diversidades aparentes como gênero, pessoas com deficiência e cor da pele, para melhor imagem organizacional e em compliance à jurisdição local (Shen *et al*, p. 2009). Entretanto, estudo recente aponta que são as diversidades secundárias, psicológicas e comportamentais, as que mais impactam no dia a dia do trabalho (Harrison *et al*, p. 2002), sendo os gestores diretos aqueles mais sobrecarregados por lidarem com personalidades e demandas distintas em suas equipes (Foster & Harris, 2005). Frente a isso, os empregados, quando identificados como pertencentes a grupos minoritários podem se sentir protegidos quando tem garantias que os favoreçam, como também limitados por essa identificação que pode aprisioná-los em uma categoria de identidade (Jenkins, 2008). Por outro lado, aqueles empregados que não estão cobertos por políticas afirmativas para igualdade e inclusão, podem se sentir prejudicados pelas identificações que fazem dele.

Nesse mosaico de usos políticos de identificações em gestão de pessoas, marca-se a diferença e a diversidade. Torna-se importante compreender como a construção de significados sociais modela o entendimento do que é a diversidade e como isso conduz a diretrizes, ações e políticas em gestão de pessoas nas organizações. E emerge a questão central desta pesquisa: Há uma capacidade organizacional de escuta aos empregados e isso favorece a gestão de pessoas em ambiente de diversidade?

Nesse caminho, buscou-se aferir se a voz dos empregados era ouvida e escutada no tocante às ações organizacionais frente a diversidade, como eles analisavam essas políticas e a diversidade como resultados pessoais, para o trabalho e para a organização.

Mais que oferecer ferramentas para uso da voz, depreende-se como importante observar que a expressão verbal nem sempre significa um acolhimento a essa voz. Daí, a necessidade de

uma capacidade organizacional de escuta para, ao ouvir as pessoas, buscar entender o ponto de vista delas e posicionar-se, por meio de *feedback*, em um processo contínuo de diálogo para melhorias na organização.

## Revisão Teórica

Optou-se, neste trabalho, por fazer um trajeto teórico em dois blocos. No primeiro, se analisa como a organização percebe a diversidade e quais seus impactos na gestão, iniciando com a visão sobre a pessoa, sobre identidade e identificação (termos alternativos para Jenkins, 2008) vinculadas à diversidade e de como a empresa lida com a questão das diferenças entre as pessoas em seu espaço. No segundo momento, se estuda a microgestão de Recursos Humanos (RH), a voz e o silêncio; e ao final, a proposição da escuta como capacidade organizacional para o diálogo em gestão de pessoas.

### Diversidade e sua gestão na organização

Para se perceber a diversidade, há uma identificação prévia e, que por sua vez está embasada em uma visão sobre pessoas. Nesse sentido, o essencialismo e o não essencialismo, auxiliam o entendimento de como as identificações são formadas. Para Sayer (1997, p. 454), o essencialismo “é um conceito filosófico acerca de características de pessoas, práticas, instituições e outros fenômenos sociais, como se tivessem identidades fixas, as quais foram produzidas deterministicamente e que apresentam resultados uniformes”. Entende-se que o não essencialismo está alinhado à construção feita pelas pessoas acerca de processos e fenômenos, buscando conhecer o mundo e a realidade como dotada de sentidos ao abster-se “[...] de qualquer hipótese causal ou genética, assim como de afirmações relativas ao *status* ontológico dos fenômenos analisados.” (Berger & Luckmann, 2011, p. 36-37). Dessa forma, ao identificar um grupo e uma pessoa pode-se recorrer a uma visão essencialista, em que a pessoa tem características imutáveis e é a objetivação de uma determinada filiação a um grupo, e em uma visão não essencialista, entende-se que a pessoa produz significados nessa filiação, podendo, inclusive, alterar a dinâmica dessa identificação.

É possível pensar que, se em cada sociedade há uma construção legitimadora, no contato de culturas e subculturas diferentes, desentendimentos podem surgir pela diferença de visão de mundo e pelas identificações decorrentes nesse diálogo. Woodward (2009) argumenta que a identidade é relacional e marcada pela diferença e pela exclusão: sabe-se quem é, por ser diferente de outro e não pertencer a determinado padrão, podendo emergir em situações de crise, contestação ou conflito. Para Jenkins (2008) a identidade pode ser (a) Definida, como aquela socialmente construída a partir de características preexistentes como gênero, etnia, background econômico social etc., nas quais o indivíduo não tem muito controle e responsabilidade, e são vinculadas ao self; ou (b) Conquistada, como resultado de autodireção, autodeterminação e escolhas pessoais.

Nessa linha de pensamento de identidade definida por outra pessoa, Alvesson (2002) comenta que uma forma poderosa e frequente de regulação identitária se dá em desenvolver categorias sociais em que os indivíduos são definidos, ou seja, separados entre “nós” e “eles”, criando ou sustentando distinções e limites sociais. O mesmo autor concorda com as proposições de que o controle organizacional é exercido pela produção da subjetividade, porém, argumenta que nem os membros organizacionais são indivíduos passivos na regulação identitária, nem a organização é onipotente no processo identificatório, pois essa regulação é precária e um processo de identidade frequentemente contestado.

Ao analisar a diversidade nas organizações pode ocorrer estigmatização (Goffman, 2008) ao alocar pessoas em determinados grupos, esquecendo-se que as pessoas carregam inúmeros papéis e afiliações identitárias, como resultados de processos de auto e hetero escolhas.

Diversos trabalhos apontam a diferença como ideia central do conceito de diversidade nas organizações, porém, cada autor contribui com uma particularidade na sua compreensão desse fenômeno. Cox (1994 e 2001) entende a diversidade como variação de identidades culturais, já Thomas Jr (2003), mistura coletiva em que também há semelhanças, enquanto Fleury (2000) destaca o componente político que privilegia grupos nesse contexto. Nesse aspecto o poder pode mascarar uma abertura à inclusão, desde que a minoria se acomode às regras do jogo. Se assim for, o discurso pode ser de inclusão, mas a minoria está submissa ao idealizado pela maioria, podendo não se sentir integrada e respeitada nessa organização.

Na percepção da diversidade, a diferença pode ser classificada em categorias para entender o conteúdo dessa identificação. Loden (1996) faz duas distinções, sendo a (a) diversidade primária aquela aparente em primeiro contato como a idade, etnia, gênero, habilidades e características físicas e mentais, raça e orientação sexual; e como (b) secundária, outros traços humanos menos visíveis no primeiro contato, tais como educação, *status* familiar, papel na organização, religião, idiomas, localização geográfica, experiência de trabalho, estilos de aprendizagem, de pensamento, de comunicação, entre outras informações que são criadas e percebidas em contatos subsequentes. Em recente revisão sobre gestão da diversidade, Richarte-Martinez (2013) observou a prevalência da diversidade primária nos programas organizacionais, apesar dos esforços que a secundária demanda no cotidiano organizacional.

Por que as empresas mobilizam esforços e recursos na percepção da diversidade? Yang (2005) aponta três abordagens da adoção da diversidade pela organização: a) Estratégica, para obter vantagem competitiva por meio de um recurso humano diverso; b) Institucional, compliance como legitimidade social por adaptar-se às forças institucionais (pressões sociais, legislação, melhores práticas dos concorrentes etc); e c) Configuracional, ao integrar a diversidade tanto para obter sucesso como evitar problemas pelo aumento da diversidade, buscando equilibrar a heterogeneidade, adotando táticas de socialização individuais e institucionalizadas.

Golembiewski (1995) e Thomas Jr (1991; 2010) entendem gestão da diversidade como um estágio final de maturidade, que se inicia com a entrada de minorias devido às pressões sociopolíticas, tais como greves e protestos. Em estágio posterior, a diversidade é admitida devido à imposição legal para evitar uma sanção ou multa, via ação afirmativa; na terceira instância, há a mobilização da empresa em oportunizar um tratamento igualitário iniciando um reconhecimento do potencial de minorias à organização advinda da experiência dos dois estágios anteriores, revelando uma mudança de compreensão organizacional quanto à diversidade; no penúltimo estágio há a valorização da diferença para diminuir conflitos dentro da organização e, finalmente, no quinto estágio há a solidificação da gestão da diversidade por meio da modificação de estruturas e políticas incluindo a diversidade como um valor central, objetivando metas organizacionais e encorajamento dos colaboradores para exporem suas diferenças no ambiente de trabalho.

Em outra perspectiva, Gottfredson (1992) sugere uma plataforma comum de relacionamentos sem tornar especial algum grupo por uma característica, em que ações organizacionais devem ser focadas mais na relação individual e menos em ações para grupos tidos como minoritários. Isso, entretanto, pode sobrecarregar a gestão direta de pessoas, em alinhamento à Foster & Harris (2005) para quem há sobrecarga ao gestor intermediário como o ator mais demandado na gestão da diversidade porque deve se (1) adaptar ao estilo pessoal do empregado para obter o melhor desempenho, (2) atendendo às diferentes e necessidades de cada funcionário. Soma-se que o RH é visto por esses gestores como criador de regras, mas sem dar suporte e condições para lidar com a diversidade.

Como diálogo entre as proposições teóricas, percebe-se que a gestão da diversidade não é somente a valorização (Cox, 1994), mas a integração desse valor na cultura da organização (Golembiewski, 1995; Thomas Jr, 1991; 2010). Porém, não só programas e políticas dirigidos

a públicos específicos trazem resultados efetivos para as pessoas e à organização, se especificidades não forem atendidas (Gottfredson, 1992; Shen *et al.*, 2009), o que parece se alinhar à proposição de Thomas Jr. (1991) para que se entenda como a inclusão de todas as pessoas, mesmo os da maioria. Essa última concepção se revela justificada em uma perspectiva não essencialista e construtivista, pois uma pessoa é muito mais que uma característica marcante, e por meio das diversidades secundárias, ela pode evidenciar (e ser percebida) na sua singularidade o que se alinha ao processo de identificação proposto por Jenkins (2008), demandando habilidades sociais principalmente do gestor direto (Foster & Harris, 2005).

#### Voz dos empregados na microgestão de Recursos Humanos (RH)

A microgestão de RH abarca duas categorias: a) a gestão de indivíduos e pequenos grupos e; b) os sistemas de voz dos empregados, cuja atenção é voltada às pessoas, grupos e gestores organizacionais que lidam, diretamente, com os membros de sua equipe de trabalho, disponibilizando aos empregados um sistema de voz que permita a expressão de opiniões sobre o trabalho e as necessidades pessoais. (BOXALL; PURCELL & WRIGHT, 2010).

Marchington (2010) argumenta que a voz é um importante e necessário componente do sistema de RH e que para ser efetivo, em termos de percepção do empregado e *performance*, deve ser incorporado dentro da organização, visível no ambiente de trabalho e ser um espaço de expressão. Apresenta-se, a seguir, o Quadro 1 sobre compreensões da voz na organização.

#### Quadro 1 Importância da Voz dos empregados na Organização

	Hirschman (1970)	Brinsfield, Edwards, & Greenberg (2009)	Marchington (2010)	Boxall & Purcell (2011)
Função	Qualquer tentativa de mudança de um estado desagradável, feita por uma pessoa ou em grupo, diretamente à gestão, ao invés de sair da organização.	A voz pode visar tanto melhorias na organização (tempo futuro), quanto prejudicar alguém (tempo presente) como representar uma denúncia (passado).	Três direções: a) participação nas tarefas; b) solução de problemas; e c) queixas acerca de tratamento justo.	A voz pode ser direta, quando realizada diretamente pelos empregados, e indireta quando feita por representantes.

Percebe-se que mais que advogar em causa própria, a voz dos empregados pode ser dirigida para melhorar o ambiente e o desempenho organizacional (Boxall & Purcell, 2011; Marchington, 2010), e também como interesse de permanecer nela (Hirschman, 1970). Enquanto as duas primeiras direções apontadas por Marchington (2010) podem ter maior receptividade no mundo corporativo por solucionar assuntos da organização, a terceira pode ser postergada se não impactar diretamente nos resultados do negócio, embora traga consequências negativas em gestão de pessoas como sabotagem, absenteísmo, desligamento da organização, entre outras.

O contato face a face, portas-abertas, queixas, caixa de sugestões, círculos de qualidade, intranet, *e-mail*, encontros de grupos, votação anônima, pesquisas, etc, são algumas das formas que podem ser adotadas pela organização para ouvir os empregados. (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009; Boxall & Purcell, 2011; Dyne & Ellis, 2009, Lind & Kulik, 2009).

Porém, os empregados podem preferir não falar, o que levou estudiosos a pesquisar o silêncio nas empresas. O silêncio pode ser conceituado como a retenção de algo que poderia ser exposto (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009), e ainda como “a presença da ausência de resposta” (Ward & Winstanley, 2003, p. 1255). Assim como em voz, há razões para o silêncio, em que se deve buscar compreender os motivos, o público e o conteúdo, como, por exemplo, em questões éticas (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009) ou para autoproteção frente a ameaças e consequências de falar. (Edwards & Greenberg, 2009). Por outro lado,

pode ser usado como uma ferramenta de poder, agressão, dominação, censura, autoproteção, resistência e tentativa para evitar problemas aos outros (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009; Ward & Winstanley, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2009).

#### Capacidade organizacional de escuta

---

Além de vieses cognitivos como a crença de que empregados só tem interesses em si próprios e de que, por ser gestor, ele tem acesso a todas as informações, Ashford, Sutcliffe e Christianson (2009) apontam que os líderes, em sua ascensão profissional, acabam criando outros vieses, como a falta de hábito de ouvir, em virtude de ser mais forte o agir e advogar. Às vezes, a quantidade de mensagens pode sobrecarregar o líder, em outras, assuntos trazidos podem não ser críticos à organização, o que dificultam uma resposta imediata e/ou pública, ainda mais se tais assuntos forem contraditórios ou interdependentes com outras áreas da empresa.

Tidos como censores em alguns ambientes, e em outros como facilitadores, os líderes ocupam uma posição central para a formação de um ambiente favorável à voz. Como dificultador, um contexto de trabalho não é adequado para a voz quando o empregado percebe limitações para sua expressão, tiver medo de represálias, ou enxergar pouca utilidade no engajamento da voz. As posturas dos líderes tidas como favoráveis são a acessibilidade, entendida como facilidade de contato com o superior; e a abordagem, sem prevalência de *status* como distinção de poder. Também, entende-se como funções de liderança criar um ambiente psicológico de segurança à expressão, um contexto suportivo para que os empregados se sintam confiantes de que não sofrerão riscos ao se exporem; promover um clima favorável de justiça em que não haja tratamento desrespeitoso ou abusivo e se perceba a redução das diferenças de *status*, além de fornecer *feedback* para uma gestão mais participativa. (Ashford; Sutcliffe; Christianson, 2009; Lind & Kulik, 2009; Tangirala & Ramanujam, 2009). Tem-se, portanto, um trilha para o desenvolvimento da capacidade organizacional de escuta, por meio da habilidade de escutar e dar *feedback* às comunicações de subordinados, pares e superiores.

Apesar de parecer simples, a escuta traz implicações ao ouvinte, à organização e ao falante. Como consequências, demanda-se tempo para ouvir e fazer considerações, mesmo que à custo financeiro quase zero e, como argumentam Lind e Kulik (2009), algumas empresas oferecem subsistemas de voz, mas podem apresentar falhas na sua operação causando frustração e levando à síndrome do surdo-mudo, ou seja, ignorando o que está sendo dito. E, mais grave ainda, algumas solicitam a voz e os pune com base na sua expressão, por meio de retaliação, negação de promoção, de participação em treinamento, tarefas aquém da competência, ameaças, críticas, e na esfera individual podem gerar frustração, desencorajamento e raiva.

Sintetizando a seção de fundamentação, entende-se que a gestão de pessoas em ambiente com diversidade humana está além de diversificar a demografia organizacional. Como denominador comum das ações está a valorização da diversidade e a orientação da organização para incluí-la como valor organizacional. No entanto, se essa valorização se der pela visão de um só agente do espaço organizacional, vieses podem aparecer e, para se evitar isso, propõe-se recorrer à microgestão de RH, em especial a voz dos empregados, para um espaço coletivo de diálogo.

Todavia, expressar-se implica esperar respostas, mesmo que há ausência dela. Propõe-se assim, a capacidade organizacional de escuta como importante componente da gestão de pessoas em ambiente de diversidade humana nas organizações, incluindo-a como parte da microgestão de RH.

## Metodologia desta pesquisa

Esta pesquisa qualitativa se ancora na abordagem construtivista (Guba & Lincoln, 1994) pela premissa que a diversidade é socialmente construída e significada culturalmente, em determinado tempo e espaço, diferenciando-se de acordo com o grupo humano. Estudiosos em diversidade, Ely e Thomas (2001) recomendam essa abordagem para entender como as pessoas se identificam e não como são categorizadas.

Entrevistas individuais e grupais em profundidade, com líderes e liderados, foram feitas nas duas empresas de transporte público municipal, como evidenciado no Quadro 2. Também se recorreu à análise de documentos corporativos disponíveis na página virtual da empresa, além de outros entregues nas visitas, com o intuito de triangular os dados, seguindo orientação de Stake (2010) como meio de reduzir a probabilidade de vieses na interpretação.

**Quadro 2 Perfil das empresas e empregados entrevistados**

Papéis organizacionais	Tipos de Entrevista	Empresas do segmento metroferroviário	
		Tranvia (Espanha)	EBT (Brasil)
Alta Liderança	Individual	Diretor de Linha	Assessora da Diretoria
Responsável por Diversidade	Individual	Coordenador na área de Responsabilidade Social Corporativa	Coordenador de Inclusão, Apoio Social e Qualidade de Vida, na área de Recursos Humanos
Líderes	Individual	Gerente de Linha	Coordenador
			Supervisor
	Grupo	Supervisores de Linha	Coordenadores Supervisores
Não Líderes	Individual	Técnico	Assistente Administrativa
			Assistente de Serviço de Qualidade
	Grupo	Técnicos Técnicos e agentes de atendimento	Secretária
			Analistas de diversas áreas
Total de entrevistados		15	18

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

A codificação do texto foi realizada em estágios subsequentes, como orienta Bryman (2008), iniciando com uma leitura global, com anotações no final da primeira leitura apontando os temas principais e eventos incomuns; depois, grifando as passagens do texto e colocando rótulos como códigos iniciais. Em outro momento, passou-se à revisão de códigos anteriores eliminando repetições por meio da combinação de códigos; e, finalmente, fazendo as conexões entre os códigos criando categorias que se relacionam com os objetivos de pesquisa. Bardin (2011, p. 49) aponta como proposta de análise a categorização “à medida que os elementos são encontrados a partir da teoria”.

A terceira fase da codificação gerou cinco categorias principais e permitiu avaliar as 20 categorias axiais da segunda fase, advindas, por sua vez, dos 138 códigos abertos oriundos da primeira fase. Dessa forma, um agrupamento denominado categorias principais confirmou as assunções trazidas pela revisão teórica como de importância para os estudos com o tema: Contexto, Percepção da diversidade, Gestão da diversidade e Resultados organizacionais.

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

obtidos nas entrevistas que evidenciaram que a diversidade trazia impactos emocionais nos trabalhadores, optou-se por acrescentar como resultado deste estudo a categoria principal Interações Pessoais em Ambiente de Diversidade na Organização, no entendimento de que os achados dessas interações não estão cobertos em outras categorias da revisão teórica e como fundamental em ambientes de diversidade humana nas organizações.

Os dados obtidos nesse processo foram interpretados à luz da análise de conteúdo (Bardin, 2011), precedido pelo uso do software Atlas Ti que facilitou a manipulação do volume de dados gerados pelas entrevistas, possibilitando visualizar dados por unidades e atores organizacionais, assim como evitar duplicidades de codificação e atribuição de significados.

Descreve-se no Quadro 3 as empresas participantes desta pesquisa.

**Quadro 3 Empresas pesquisadas**

	Tranvia – Empresa Espanhola de Transporte	EBT – Empresa Brasileira de Transporte
Perfil de empregados	Mais de 8000 pessoas contratadas. A idade média dos funcionários é 43 anos, representando 44,72% da força de trabalho.	8939 funcionários, em 2012 foram demitidos 339 e admitidos 538 por meio de concursos públicos. Mais de 60% entre 36 e 55 anos.
Comunicação com o cliente	O público externo conta com edição de guias e livros, notas de imprensa, fóruns, assinatura de convênios, sessões de diálogos, <i>web corporativa</i> etc.	Diversos canais como o telefone, sms, caixas de sugestões, e-mail, e até uma ouvidoria, caso os primeiros canais não apresentem uma resposta satisfatória ao usuário.
Comunicação com o empregado	Reuniões de departamento, boletins, intranet, correio eletrônico e revista.	Canais de relacionamento tradicionais, como revista, mural e intranet.
Posição sobre a Diversidade	Anteriormente alocada em Recursos Humanos, atualmente está em Responsabilidade Social Corporativa para melhor comunicação com o cliente.	Fortalecimento do tema para o público interno a partir da criação da Coordenadoria de Inclusão Social e Qualidade de Vida. A diversidade do usuário é liderada pela área do Marketing.
Objetivo do Programa de Diversidade veiculado em documentos corporativos	No Plano de Acessibilidade (Documento corporativo, 2010), informa-se o compromisso de promover meios e técnicas de diálogo estruturados, canalizando para a gestão e tomada de decisão visando o público externo, a partir do comportamento do público interno.	“[...]gerar maior compreensão dos assuntos relativos à diversidade e mobilizar a defesa da dignidade, dos direitos e o bem-estar das pessoas. [...] ampliar o nível de consciência acerca dos benefícios decorrentes da integração de pessoas com deficiência.” (Documento corporativo, 2010)
Ações divulgadas sobre diversidade	Formação e sensibilização em diversidade para atendimento ao usuário com deficiência.	Apresentação de cantora lírica com deficiência visual, e atividades com artistas da Associação de Pintores com a Boca e os Pés. Campanhas de celebração às datas do Orgulho Gay; luta contra a violência à mulher; da Pessoa com deficiência.

Fonte: Documentos corporativos disponibilizados em site e pela empresa

Nota-se que os programas de diversidade de ambas as empresas estão voltados prioritariamente para as pessoas com deficiência, sendo que a unidade espanhola visa o público externo e a brasileira o interno. Procurou-se destacar as ações desenvolvidas aquelas que foram veiculadas para a sociedade, diferenciando daquelas percebidas e comentadas pelos entrevistados nesta pesquisa. Assim, a leitura dos empregados pesquisados está mencionada na análise dos dados obtidos durante este trabalho, mostrados na próxima seção.

## Diálogo dos achados de pesquisa

Para a análise dos casos estudados neste artigo, se recorrerá a uma sintetização de dados por categoria principal, seguindo um roteiro entendido como o percurso da diversidade nas organizações. Pretende-se, dessa forma, manter uma coerência metodológica que facilite a compreensão de diversos cenários e que possa apresentar similaridades e distinções que ampliem a compreensão do estudo da gestão de pessoas nas organizações pesquisadas.

### Categoria Contexto

---

Tanto para a Tranvia como para a EBT, a imagem pública da organização é o principal motivador para ações na diversidade, porém na empresa espanhola mira-se no atendimento ao usuário, enquanto que para a brasileira importa a opinião do empregado sobre como a empresa é vista socialmente. O atendimento a lei de cotas para pessoas com deficiência apareceu como fator condicionante nas duas empresas, sendo que na realidade espanhola há ainda o Plano de Igualdade de Gênero, que conforme o coordenador, está fragilizada pela crise econômica europeia.

Como contexto interno, a Tranvia migrou as ações de diversidade da área de Recursos Humanos para a de Responsabilidade Social Corporativa por dois motivos: para mais visibilidade midiática e pelo pressuposto de que ao atender o cliente diverso, o empregado trabalha a diversidade interna. A EBT contratou recentemente mais de 500 pessoas o que oxigenou a formação de equipes e destacou diversidades como idade, background cultural, geração entre outras, com isso trazendo diversidade cultural em uma organização cuja média de tempo de casa é de 16 anos e de faixa etária dos funcionários, 43 anos.

Percebe-se, então, que cada contexto organizacional representa uma singularidade que demanda uma posição da empresa de acordo com a percepção da diversidade, assunto da próxima seção.

### Categoria Percepção da Diversidade

---

Não apareceu consenso sobre o que é diversidade nas organizações. Na Tranvia, não líderes disseram que é pluralidade, a alta liderança disse ser o cliente e para o coordenador é diferença. Na EBT, para a alta liderança e o coordenador da Diversidade deve-se focar em segmentos da sociedade, enquanto que para gestores diretos houve maior associação com diversidade primária, enquanto para os não líderes com a diversidade secundária. Fica clara a importância de acordar e comunicar uma concepção de diversidade na organização, pois podem existir várias interpretações. Isso revela um campo nebuloso para desenhar ações e sustentar práticas organizacionais dirigidas aos funcionários, que podem não reconhecer esse esforço organizacional e nem se sentirem atendidos em suas necessidades.

Em todas as organizações apareceram comentários de ausência de preconceito e discriminação, o que pode revelar que não houve uma experiência sentida, quando dirigida ao entrevistado, ou não presenciada, quando esse ator não observou algum episódio de discriminação contra um colega de trabalho. Entretanto, a homofobia apareceu nas empresas brasileira e espanhola de transporte, e o preconceito de origem na brasileira. Outros temas como idade, negros, idiomas, experiência e posição profissional podem ser entendidos como específicos da cultura e do momento em que a empresa se insere, como, por exemplo, relacionado ao idioma catalão, espanhol e inglês na convivência das pessoas da empresa de transporte espanhola.

As identidades intraorganizacionais apareceram nas empresas estudadas, em que as diferenças limitam uma identificação dentro da organização, seja por região, departamento, origem e



atividade profissional. “Nós” e “eles”, portanto, pode carregar conotações valorativas em que um grupo se vê superior a outro, e que podem aparecer na interação cotidiana no ambiente organizacional. Na Tranvia houve a identificação do pessoal do segmento “ônibus” e “trens”, enquanto na EBT “manutenção” e “operação”.

Nas duas empresas foram citados as diferenças culturais, a dependência e o abuso de privilégios como dificuldades nas atividades do dia a dia; por outro, ter a diversidade no trabalho humaniza o ambiente, melhora o clima e possibilita a aprendizagem pela reflexão trazida por outros pontos de vista, o que gera união entre as pessoas na equipe.

Se esses ganhos e dificuldades foram referidos a ter a diversidade no trabalho, apontam-se, na próxima seção, quais os efeitos pessoais advindos da interação humana no ambiente organizacional, e também o papel das características pessoais nesse contexto, na categoria que emergiu no processo analítico dos dados desta pesquisa.

#### Categoria Interações pessoais em ambiente de diversidade na organização

A diversidade apresenta efeitos pessoais negativos na leitura dos entrevistados. Para os empregados da Tranvia apareceram o esforço extra para entender o outro, lidar com hostilidade do cliente. Para os da EBT, aumento de responsabilidade, demanda de mais paciência e atenção ao colega com menos habilidades, sentir-se irritado por ser de geração diferente, levando à autoconsideração negativa, como sentir-se rejeitado e sobrecarregado; e a sentimentos ruins como estresse, frustração e de submissão. Ter a diversidade traz como ganhos pessoais aos empregados das duas empresas a aprendizagem que amplia o repertório pessoal de experiências. Para os da EBT, outros ganhos foram poder ensinar, ser solidário e valorizado, mais além do reconhecimento profissional, e que se expande ao domínio pessoal da vida.

Passa-se ao estudo comparativo do que se entende, neste artigo, como escopo da gestão da diversidade: o suporte e as ações organizacionais e a microgestão de RH.

#### Categoria Gestão da Diversidade – suporte organizacional e ações organizacionais

O RH é entendido como a área responsável pelo tema na organização brasileira, enquanto na espanhola ficou a cargo da Responsabilidade Social Corporativa com vistas a atender a diversidade do usuário. Assim, a Alta Liderança e o coordenador da Tranvia entendem a gestão da diversidade enquanto ações para o público externo, contrastando com a opinião de gestores intermediários e não líderes que identificam a necessidade de uma gestão da diversidade para o público interno. Confirmado pelo ex-coordenador de gestão da diversidade na primeira fase dessa iniciativa:

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

Na EBT, o RH também deve abrir diálogo com as áreas sobre diversidade:

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

Em ambas as empresas as práticas de RH como recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento dão suporte às ações organizacionais na diversidade, principalmente no *compliance* às leis de cotas das pessoas com deficiência.

Por meio deste estudo, afere-se que cada empresa buscou agir em consonância com o entendimento do papel da diversidade no contexto organizacional atual. Para a empresa espanhola de transporte que foca a diversidade do cliente externo, com o pressuposto que o funcionário introjeta a diversidade como valor pessoal ao lidar com esse cliente, é compreensível que seja mencionada por várias vezes a ação da contratação de mulheres para conduzir ônibus, mesmo que ela foi realizada há mais de cinco anos, pois as demais citadas visam atendimento ao usuário de transportes.

Na empresa brasileira, apareceram as adaptações arquitetônicas e atividades em um estágio inicial de maturidade de gestão, haja vista serem coordenadorias recentemente instituídas pela organização. Assim, palestras, cartilhas, ações de sensibilização e criação de grupos de gestores visam trazer o tema para discussão como primeiros passos no contexto da diversidade. Importante destacar que ações mais antigas e não mencionadas pelos entrevistados como pertencentes ao escopo da gestão da diversidade, como o trabalho realizado com funcionários dependentes químicos poderiam servir de plataforma de aprendizagem organizacional e ponto de reflexão para as ações organizacionais incipientes que estão se realizando nesse cenário.

#### Categoria Voz, silêncio e escuta na gestão de pessoas em ambiente de diversidade humana

O discurso das organizações estudadas alinha-se à ideia de que o gestor direto é o ator mais demandado no contexto da diversidade. Como habilidades essenciais desse gestor apareceram empatia, isenção, busca de ser justo, abertura a opiniões divergentes para compartilhar conhecimentos e integrar as idiossincrasias visando ao equilíbrio da equipe.

O diálogo foi citado como recurso pelas duas organizações, diante de um episódio de preconceito, reforçando-se o sistema de voz como ferramenta de gestão também em contexto de diversidade. A alta liderança da Tranvia informou idealização de fóruns como espaço de comunicação, e também na EBT foi mencionada a abertura à comunicação com os empregados, todavia, na empresa espanhola, não líderes expressaram desconhecimento de canais para isso.

A voz foi mencionada em ambas as empresas como um importante recurso em gestão de processos e de pessoas, na mediação, solução e antecipação de problemas, pois gera confiança e estimula comportamentos desejados, melhorando o clima de trabalho. No entanto, pode, também, promover calúnias que possam desarmonizar ambientes de trabalho e, quando em forma de grito, ser um sinal de desrespeito.

O silêncio foi concebido como recurso em gestão no intuito de evitar propagar informações (Tranvia) ou criar um clima ruim de trabalho (EBT). Recebeu, na Tranvia, o entendimento de que é um sinal de hostilidade ou de pouca abertura à diversidade, de receber represália, ou como dificuldade de comprovar uma denúncia. Na EBT, apareceu como efeito da impossibilidade de agir, receio de ter sua ideia ou ação recusada. Percebe-se, então, que o silêncio, quando percebido, pode ser uma abertura para o diálogo, desde que haja confiança na relação entre os profissionais.

A escuta apareceu como recurso à gestão em todas as empresas e não implica somente a escuta do gerente, mas das pessoas envolvidas na interação humana na organização, incluindo, os não líderes, como afirmado na EBT. Para alta liderança da empresa espanhola de transportes, a escuta deve ser uma competência do executivo:

Eu a cada mês faço um café da manhã no trabalho com 15 pessoas diferentes que durante duas horas podem me perguntar qualquer coisa do futuro, do passado. Pensa, por exemplo, têm a oportunidade de estarem sentados comigo, expressarem e opinarem sobre qualquer coisa. É claro, eu digo que é um dos papéis que você tem que ter como diretor geral, é escutar, tentar entender, e não estar na defensiva por qualquer coisa, dizer "não, isso não se pode fazer". Olhar e escutar, observar e escutar, por que provavelmente vão te dar muitas informações para melhorar a gestão da companhia. (Alta Liderança-Tranvia)

A passagem citada anteriormente confirma a importância da escuta para a gestão, porém, deve-se cuidar para a capacidade de escuta e não somente de ouvidoria, em que se percebe a comunicação do outro, porém, absorve-se apenas o conteúdo útil ou de interesse para o ouvinte. Escutar implica em ouvir atentamente o conteúdo, mesmo aqueles que contrapõem um argumento.

Para completar o estudo de casos deste trabalho, apresentam-se os ganhos e os desafios organizacionais no contexto da diversidade.

### Categoria Resultados Organizacionais

Como discurso comum nos casos estudados, há ganho organizacional pela melhor imagem da empresa como um espaço inclusivo, feita pelos empregados. Isso é obtido, entre outros, pelo reconhecimento de que há um esforço em promover o tratamento igualitário, pelas ações realizadas nesse contexto que visam trazer justiça, o que possibilita reter e encontrar talentos e ainda melhorar o clima de trabalho.

A diversidade, também, é entendida como ganho organizacional por ampliar o conhecimento do grupo e, por meio de troca de experiências e incrementar processos de inovação, na EBT. Mesmo quando entendida como conflito, revela sombras da dinâmica organizacional que, se administradas, podem se reverter como vantagens para a empresa.

Em ambas as empresas, a importância de haver um consenso sobre a concepção da diversidade foi citada como plataforma de gestão da diversidade e a importância do tema para a organização, alinhando-as às atuações organizacionais.

Em face da crise econômica na Europa, líderes da Tranvia destacaram que as ações da diversidade podem sofrer cortes por representarem custo, apontando, como outro desafio gerenciar as relações com os trabalhadores terceirizados, para evitar um clima ruim de trabalho.

Na EBT, no grupo de líderes foi mencionado como um desafio emergente o discurso vazio da inclusão da diversidade, em que há distanciamento da prática percebida pelos atores organizacionais e o texto propagado pelos corredores, informativos e eventos da empresa. Um não líder disse que a empresa chama o sindicato para participar de fóruns apenas para legitimar ações já decididas, ou seja, para comunicar que houve abertura à voz dos empregados.

### Discussão de resultados

As ações organizacionais na diversidade das empresas estudadas são dirigidas à diversidade primária, principalmente aquelas oriundas do contexto externo que são condicionadas por *compliance*, como a lei de cotas para PcDs e de igualdade de gênero, devido à pressão de imagem ou *compliance* legal, como indica a abordagem institucional (Yang, 2005), porém, não como gestão da diversidade, pois se encontra em um segundo estágio, no modelo de Golembiewski (1995). Essa gestão das diversidades primárias parece estar repousada sob uma leitura sociológica de atendimento a coletivos, principalmente na idealização de programas e políticas, o que pode trazer um resultado satisfatório se feito com base em estudos sólidos e não estereotipados ou do senso comum. Nessa compreensão, o sistema de voz aos funcionários poderia ser uma porta de acesso a essas informações, dentro do escopo da capacidade organizacional de escuta. Pode residir outro perigo para a gestão da diversidade, em que as ações são pró-forma sem consultar os empregados, sob o risco de essas ações se tornarem desacreditadas e comentadas pejorativamente (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009) nos corredores do espaço do trabalho.

Na idealização dessas ações, as empresas não consideraram os ganhos e desafios que a diversidade representa, tanto na esfera pessoal, como na do trabalho, como mostraram os achados de pesquisa. Contudo, como visto na categoria de interações pessoais, existem traços individuais presentes na dinâmica cotidiana, que são observados e conjugados na vivência em grupo, campo do gestor direto, tornando a microgestão de RH uma indicação de atenção. Entretanto, parece paradoxal programas de diversidade voltados prioritariamente para a dimensão primária, mas compreensível pelo entendimento da visibilidade social e midiática que pode resultar em melhor imagem, mais que um melhor ambiente de trabalho. Em síntese,

as organizações percebem a diversidade primária e secundária, porém, orientaram seus esforços, apenas, para a primeira.

A idiossincrasia e os efeitos pessoais, nesse contexto, tornam-se temas de interesse para o estudo da gestão da diversidade, em especial, porque as pessoas podem reagir e se comportarem de distintas maneiras em grupos de trabalho, afetando a gestão de pessoas e o clima laboral. Tal leitura reveste-se de importância pela consonância com a visão de Thomas Jr. (2003) da diversidade como semelhanças e diferenças, no entendimento de que a semelhança facilita a coesão grupal e a diferença, se respeitada, especifica o grupo.

Apareceram poucos relatos de preconceito, porém, a discriminação velada pode estar oculta nas identidades organizacionais que podem legitimar episódios em que um grupo é visto como superior ao outro. Em todas as organizações apareceram identificações intraorganizacionais que traziam as concepções de “nós” e “eles”, em alinhamento teórico a Alvesson (2002) e Jenkins (2008), revelando a negociação e transação de identidades. Assim, ater-se às identidades intraorganizacionais pode ser um caminho para desvelar episódios de preconceito e discriminação. Como Jenkins (2008) argumenta, a organização é um espaço privilegiado por abrigar tanto a identidade definida como a adquirida, e retomando Allport (1979), as identificações que diferenciam um grupo de outro podem ser revistos na familiaridade e conhecimento de outros coletivos, por meio de contatos significativos, e mesmo atuar para redução do preconceito.

Parece que as empresas estudadas não valorizaram ou não perceberam os ganhos de ter a diversidade, no trabalho e na dimensão pessoal, como apontaram os achados de pesquisa. Retoma-se a importância da voz para Gottfredson (1992) ao estabelecer como um princípio da gestão da diversidade solicitar *feedbacks* positivos e negativos acerca das ações na diversidade. A voz do liderado e a voz e escuta do gestor foram destacadas como parte da atuação gerencial para lidar em casos de discriminação. Por sua vez, os liderados, também, expressaram liberdade de conversar com seu superior direto nesses episódios. Em síntese, a voz foi mencionada, por líderes e não líderes, como recurso para melhorias na gestão de pessoas, por estimular a confiança e propiciar melhor clima de trabalho, o que corrobora as proposições de Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) e Marchington (2010), novamente.

Antes de passar para a análise sobre a escuta, é importante reter-se no silêncio como elemento do sistema de voz, como preconizam Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009). Observe-se que o silêncio pode ser a resposta de um indivíduo menos assertivo, ou de perfil psicológico que prefira não se pronunciar em face de outros interesses contextuais. Para isso, lembre-se Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009) acerca das idiossincrasias dos empregados no intuito de evitar estereótipos de gerentes como exploradores de trabalhadores, retomando também Alvesson (2002) e Legge (1995) de que os empregados não são sujeitos passivos na organização.

O gestor direto foi confirmado como mais requisitado por lidar frequentemente com a diversidade, demandando habilidades gerenciais específicas como respeito às diferenças, empatia, isenção de projeções pessoais em julgamento, abertura à diferença de opiniões e visões, busca de ser justo, tendo flexibilidade na interação com pessoas, visando compartilhar conhecimentos e integrar as idiossincrasias. Esses achados desta pesquisa corroboram o entendimento de Foster & Harris (2005) de que o gestor direto deve adaptar seu estilo pessoal de supervisão de acordo com a personalidade do empregado para obter o melhor dele; e reconhecer que as pessoas têm um amplo espectro de diferenças e interesses e necessidades que precisam ser gerenciadas. Confirma-se, assim, a categoria Interações pessoais em ambiente da diversidade, proposta neste trabalho, como de interesse em gestão da diversidade. Para ocorrer o diálogo são necessárias vozes e escutas. O silêncio pode temperar a conversa, como um tempo para reflexão, mas também ser como convite para que o outro perceba alguma dificuldade de expressão, como lembram Brinsfield, Edwards & Greenberg (2009)

acerca da importância do silêncio na gestão de pessoas. Com base nos achados de pesquisa, propõe-se, então, acrescentar ao sistema de voz, a escuta como componente da comunicação entre as pessoas nas organizações para que haja conversa, e não apenas um monólogo compartilhado, caminho para uma capacidade organizacional de escuta. Entende-se que a escuta é um recurso em gestão da diversidade e, por conseguinte, em gestão de pessoas.

## Conclusões

O diálogo foi entendido como o principal recurso em gerir pessoas em contexto de diversidade, o que, em face do exposto anteriormente nos objetivos precedentes, aponta para a confirmação da microgestão de RH com um capacidade organizacional de escuta como componente fundamental em gestão da diversidade.

Assim, por meio da voz (Brinsfield; Edwards & Greenberg, 2009) e de sistemas que dinamizem seu uso (Marchington, 2010), os trabalhadores, na perspectiva de inclusão de todos (Thomas Jr, 2003), podem informar e solicitar *feedbacks* ao seu gestor e à área que cuida da diversidade, acerca da efetividade da gestão da diversidade em dada organização.

Allport (1979) conclui que mais que ter conhecimento sobre aspectos culturais de grupos minoritários, deve-se ter contato familiarizado com ele. Isso vai ao encontro da importância da microgestão de RH, ou seja, das equipes e da função do gestor direto em sintonizar o respeito às idiossincrasias das pessoas que trabalham nesse grupo, que tem a voz e a escuta como um recurso, e o silêncio como um sinal, em gestão de pessoas.

Entende-se, assim, que a microgestão de RH é componente fundamental da gestão da diversidade nas organizações pelo destaque encontrado pela pesquisa acerca da atuação do gestor de pessoas e equipes, sendo a voz um recurso nesse contexto, tal como o silêncio e a escuta fazem parte desse sistema de voz e da competência gerencial, que delineariam uma capacidade organizacional de escuta.

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

Reforça-se, assim, a proposição de uma capacidade organizacional de escuta que promova o diálogo para se entender as demandas e necessidades pessoais, da equipe e organizacionais, em que se dá *feedback* à voz dos empregados (e não somente respostas públicas a coletivos específicos), expressando uma posição organizacional frente ao assunto abordado.

## Limitações e proposições de estudo

Esta pesquisa foi realizada em grandes empresas que representa um reporte rico, por outro lado, estudos com pequenas e médias empresas, também seriam de interesse acadêmico e prático, como alerta a Comissão Europeia (2008). Sugere-se que outras pesquisas invistam no tema da voz e escuta nas organizações. Por não fazer parte do escopo desta pesquisa, recomenda-se dirigir esforços de investigação com o intuito de aprofundar (a) como as idiossincrasias impactam a gestão da diversidade, verificando se a gestão das individualidades

é o tema mais sensível da diversidade nas organizações, pois nesta pesquisa emergiu como uma categoria aberta, necessitando, portanto, uma investigação científica estruturada, e; (b) o papel da escuta como capacidade organizacional na inclusão de pessoas.

### Referências

- ALLPORT, G. W. The nature of prejudice. 25th Anniversary Edition. Massachusetts: Perseus Books, 1979.
- ALVESSON, M. Identity regulation as Organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, n. 39, vol.5, 2002, p. 620-644.
- ASHFORD, S. J.; SUTCLIFFE, K. M.; CHRISTIANSON, M. K. Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa S. *Voice and silence in organizations* (p. 175-202). Bingley UK: Emerald Group Publishing, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELL, M. P.; OZBILGIN, M. F. ; BEAUREGARD, T. A.; SURGEVIL, O. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of Gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, January–February 2011, Vol. 50, No. 1, Pp. 131 – 146.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BOWEN, F.; BLACKMON, K. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417. September 2003.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave MacMillan Publisher, 2011.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. S. Human Resource Management: scope, analysis and Significance. In: *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. United Kingdom: Oxford University Press, 2010.
- BRINSFIELD, C.; EDWARDS, M.; GREENBERG, J. Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa. *Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing. 2009, p. 3-33
- BRYMAN, A. *Social Research Methods*. 3rd. ed. United States: Oxford University Press, 2008.
- COX, T. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- COX, T. *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity*. San Francisco, United States of America: Jossey-Bass, 2001.
- DYNE, L. V.; ELLIS, J. B. Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: predictions based on communication competence theory. In: GREENBERG, Jerald; EDWARDS, Marissa. *Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing, 2009, p. 37-62
- EDWARDS, M.; GREENBERG, J. Sounding off on voice and silence. In: GREENBERG, J; EDWARDS, M. *Edwards. Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing. 2009, p. 275-292
- ELY, R.; THOMAS, D. A. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46(2), 229.
- EUROPEAN COMMISSION. *Continuing the diversity journey: business practices, perspectives and benefits*. Directorate-General for Employment, Social, 2008.

- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 2000, 40(3), 18-25. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1551/155118204002.pdf>.
- FOSTER, C.; HARRIS, L. Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 2005, 15(3), 4–17, Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00150.x/abstract>.
- GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GOLEMBIEWSKI, R. T. *Managing Diversity in Organizations*. United States of America: the University of Alabama Press, 1995.
- GOTTFREDSON, L. S. Dilemmas in developing diversity programs. In: JACKSON, S E. and associates. *Diversity in the Workplace: human resources initiatives*. New York: The Guilford Press, 1992.
- GUBA, E. G; LINCOLN, Y.S. *Competing Paradigms in Qualitative Research*. In: *Handbook of Qualitative Research*. DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna. California: Sage Publications, 1994.
- HARRISON, D. A; PRICE, K.; GAVIN, J.; FLOREY, A. T. Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, v. 45, 2002.
- HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice and loyalty*. Massachusetts: Harvard University Press, 1970.
- JENKINS, R. *Social Identity*. Great Britain: Routledge, 2008.
- LEGG, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: MacMillan Press, 1995.
- LIND, E. A.; KULIK, C. T. (2009). Hear me out: voice and justice. In: GREENBERG, J; EDWARDS, M S. *Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing., 2009, p. 135-156.
- LODEN, M. *Implementing Diversity*. USA: McGraw-Hill, 1996.
- MARCHINGTON, M. *Employee Voice Systems*. In: *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick. New York: Oxford University Press, 2010.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A.M. *Qualitative Data Analysis*. 2nd. ed. California: Sage, 1994.
- RICHARTE-MARTINEZ, V.D.L.P. (2013). *Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de caso em empresas brasileiras e espanholas*. Tese de doutorado apresentada à Universidade de São Paulo, na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis.
- SAYER, A. Essentialism, social constructionism, and beyond. *The sociological Review*, vol. 45, Issue 3, p.453-487, 1997. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-954X.00073/abstract>. Acesso em: 13 de outubro de 2011.
- SHEN, J.; CHANDA, A.; D'NETTO, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, 20(2), 235-251. doi:10.1080/09585190802670516.
- STAKE, R.E., *Investigación com estudio de casos*. 5ª. Edición. Madrid: Morata, 2010.
- TANGIRALA, S; RAMANUJAM, R. The sound of loyalty: voice or silence? In: GREENBERG, J; EDWARDS, M. *Voice and silence in organizations*. Bingley UK: Emerald Group Publishing, 2009, p. 203-224
- THOMAS JR., R. R. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. New York: American Management Association, 1991.

THOMAS JR., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. 5. ed. São Paulo: Futura, 2003, p. 353-364.

THOMAS JR., R. R. World Class Diversity Management. San Francisco: Berrett-Koehler, 2010.

WARD, J.; WINSTANLEY, D. The Absent Presence: Negative Space within Discourse and the Construction of Minority Sexual Identity in the Workplace. *Human Relations*, 2003, 56(10), p. 1255-1280.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz. Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

YANG, Y. Developing cultural diversity advantage: The impact of diversity management structures. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2005.