

## Gestão da Diversidade nas Organizações : uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil

**Autoria:** Monique de Biaggio Sicherolli, Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros,  
Valdir Machado Valadão Júnior

### RESUMO

Neste trabalho, apresentamos uma pesquisa sobre as práticas de gestão de diversidade nas Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. A diversidade é um tema de grande importância para as organizações, visto que potencializa suas vantagens competitivas, no sentido de que as divergências originadas das diferenças individuais podem levar ao surgimento de novas perspectivas para as estratégias organizacionais. Porém, trata-se de um desafio para os gestores, pois a diversidade significa a abertura de um espaço para manifestações variadas. E no enfrentamento desse desafio, os gestores adotam práticas de gestão de pessoas inovadoras e criativas de modo a propiciar um excelente local de trabalho. Dentre essas práticas, a gestão da diversidade tem se mostrado como uma possibilidade de influenciar, positivamente, o ambiente de trabalho, pois, como defendem Green et al (2002, p.2) ao afirmar que a diversidade no trabalho pode “reduzir o número de reclamações trabalhistas e aumentar oportunidades de mercado, recrutamento, criatividade e a imagem da empresa”. Nesse contexto, a questão que orienta esta pesquisa é: como se caracterizam as práticas de diversidade das empresas consideradas como excelentes empresas para se trabalhar? Assim, nosso objetivo, neste artigo, consiste em identificar as práticas de gestão de diversidade presentes nas empresas da pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, publicada no anuário do Guia VOCÊ S/A-EXAME. Nesta pesquisa consideramos as empresas que estiveram presentes entre as dez primeiras colocadas, por três vezes ou mais, no período de 2005 a 2010, tendo atendido a esse critério cinco empresas: VOLVO, CATERPILLAR, LABORATÓRIO SABIN, EUROFARMA e BV FINANCEIRA. A metodologia utilizada insere-se no âmbito das pesquisas qualitativas e caracteriza-se como uma pesquisa documental, cujos dados foram coletados nos referidos anuários e nos *websites* das empresas selecionadas para a análise. Para a análise dos dados, utilizamos a análise de conteúdo conforme Bardin (1997) e, na tentativa de estabelecer uma categorização, identificamos três estágios para caracterizar as práticas de diversidade das empresas pesquisadas: obrigação legal, obrigação legal-social e múltiplas iniciativas. Os resultados encontrados indicam que as práticas de gestão de diversidade ainda se encontram voltadas para os benefícios dedicados ao público feminino, e, minimamente, em ações que incluem e favorecem outras categorias.

## 1 introdução

A importância do estudo sobre a diversidade nas empresas pode ser compreendida, inicialmente, pelo contexto em que as organizações estão inseridas. A globalização, a internacionalização de mercados, o aumento da concorrência e uma maior exigência dos clientes, fornecedores e funcionários têm orientado as empresas a adotarem novos modelos de gestão, bem como serem responsáveis social e ambientalmente.

Dessler (2003, p.48) buscou ilustrar melhor a realidade das organizações ao afirmar que “[...] as metas de igualdade e tratamento justo que orientam a legislação de oportunidades iguais de emprego estão sendo ultrapassadas pelas mudanças demográficas e pela globalização do mercado”. Segundo o autor, deparamo-nos, atualmente, com uma mudança no cenário das organizações, pois “os homens brancos já não dominam mais a força de trabalho, e as mulheres e as minorias representarão a maior parte do crescimento da força de trabalho em um futuro previsível” (DESSLER, 2003, p. 48).

Portanto, entende-se que esses fatores, aliados à globalização de mercados, demandam das empresas funcionários qualificados para compreenderem o mercado global. Dessler (2003, p. 48) apontou como resultado desse cenário que “as empresas hoje estão se empenhando para obter um equilíbrio sexual, étnico e racial na força de trabalho ‘não por causa das imposições legais, mas por uma questão econômica”.

Nesse contexto, a diversidade cultural vem se destacando como tema no campo dos estudos organizacionais e, também, como Nkomo e Cox Jr (1999, p.334) sinalizam, “A maior atenção vem de profissionais interessados em como ‘administrar a diversidade’ a luz destas predileções”. A respeito desse contexto, Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 47) sinalizam que “[...] a crescente globalização de muitas companhias que estão rapidamente expandindo suas operações para outros países” tem levado a uma maior diversificação da mão de obra e a uma revisão das políticas administrativas por parte dos gestores.

Abordar tema dessa envergadura exige esforços no sentido de delinear um foco de pesquisa. Embora a discussão sobre diversidade nas organizações tenha recebido maior interesse nas últimas décadas, a gestão da diversidade caminha a passos mais lentos. A ausência dessas práticas se esbarra as crescentes teorias que defendem a importância da diversidade nas organizações. Nesse sentido, Fleury (1999, p. 362) identifica que “no cenário de intensa competição econômica e busca da democratização das relações sociais, o tema da diversidade cultural é pouco explorado, no Brasil, e uma interessante agenda de pesquisas e de pesquisa-ação se delinea para os estudiosos do assunto”. Observa-se, então, um descompasso entre os estudos sobre esse tema e a dinâmica organizacional, pois, ao mesmo tempo em que a diversidade nas organizações é pouco explorada, a globalização que aproxima cada vez mais os mercados convida as grandes empresas a adotarem as práticas de gestão da diversidade como parte de suas estratégias.

Portanto, para melhor compreender como se caracterizam as práticas de diversidade nas empresas brasileiras consideradas excelentes na gestão de pessoas, neste artigo nos propomos a identificar as práticas de gestão de diversidade presentes nas empresas da pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, publicada no anuário do Guia VOCÊ S/A-EXAME. A escolha desse Guia como fonte de pesquisa fundamenta-se na sua importância e reconhecimento perante o público. Como procedimentos metodológicos, adotamos a pesquisa documental no Guia e nos *websites* das empresas que atenderam ao critério estabelecido: estar presente entre as dez melhores empresas, por três vezes ou mais, no período de 2005 a 2010. Para a análise dos dados, utilizamos a análise de conteúdo conforme Bardin (1997) e, na tentativa de estabelecer uma categorização, identificamos três

estágios para caracterizar as práticas de diversidade das empresas pesquisadas: obrigação legal, obrigação social e múltiplas iniciativas.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira, que é esta introdução, apresentamos os aspectos gerais do trabalho. Em seguida, na segunda seção, apresentamos o referencial teórico, incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados. Descrevemos os procedimentos metodológicos na terceira seção e, na quarta seção, apresentamos as empresas que atenderam os critérios para a pesquisa, bem como os resultados encontrados. E, por fim, na quinta seção, fazemos as considerações finais.

## **2 Diversidade nas organizações: dos conceitos às práticas**

O conceito de diversidade encontra-se em discussão e demanda atenção de pesquisadores e gestores quando se trata de levar o termo para o campo das organizações. Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 334) afirmam que “o estudo da diversidade é deficiente em termos de construção científica e tem extraído grande parte do seu significado atual a partir do trabalho de profissionais nas organizações”. Isso significa que o tema pode levar a amplas interpretações como: diversidade de pessoas, costumes, tradições, origens e entre outras. Esses autores apontaram que o termo incompleto e a falta de especificidade do conceito consistem em um dos seus principais dilemas teóricos, o que imediatamente levanta a questão sobre qual diversidade está se falando (NKOMO; COX Jr., 1999).

Porém, em relação à complexidade do tema, existe um consenso parcial quanto às categorias que compõem a diversidade, como apontam Carrell e Mann (1995), sobre um estudo em que a maioria dos entrevistados relaciona características como raça, sexo, cultura, nacionalidade, deficiência, idade e religião como componentes da diversidade.

Inicialmente, conforme Nkomo e Cox Jr (1999), o conceito de diversidade compôs-se de pensamentos mais restritos sobre o tema, partindo da diversidade a nível individual, e tratando das diferenças entre as identidades de cada ser humano. Posteriormente, o seu significado foi se tornando mais amplo, ao envolver diferentes grupos sociais, com culturas distintas, e que apresentam diferenças na idade, história, origem, função, personalidade, formação educacional, entre outros atributos que ultrapassam os conceitos de diversidade limitados apenas à raça e gênero. Por fim, o tema da diversidade passou a envolver diferenças primárias, que são diferenças humanas imutáveis, como: idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual, entre outros; e diferenças secundárias mutáveis, como: formação educacional, localização geográfica, e experiência de trabalho (FLEURY, 2000).

Para que melhor sejam compreendidas as dimensões sobre a diversidade, Nkomo e Cox Jr. (1999, p.335) esclarecem que “as definições mais amplas indicam que o termo refere-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes. Essa conceitualização espelha o individualismo que estrutura muitas de nossas idéias sobre as organizações”. Porém, em relação às abordagens que restringem a diversidade de raça, etnia e gênero, os autores ressaltam que essas “tendem a ser interpretadas como se referindo apenas as pessoas pertencentes a um gênero específico ou a um grupo minoritário de raça-etnia de um sistema social (isto é, a diversidade refere-se às mulheres brancas e às minorias raciais)” (NKOMO; COX JR., 1999, p. 335).

Dessa forma, os vários conceitos da diversidade permitiram compreender que esse tema consiste nas diferentes formas de pensar, agir, comunicar e alimentar das pessoas que dividem um mesmo espaço, social, familiar, ou corporativo, com a intenção de atingir seus objetivos pessoais, grupais ou organizacionais. Porém, é importante considerar que, mesmo o termo apresentando um caráter multifacetado, pela sua falta de especificidade, é válido assumir que as diferentes visões dos estudiosos contribuíram para um melhor entendimento sobre o tema.

Nkomo e Cox Jr. (1999, p.335) sugerem que “a diversidade pode ser entendida como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema social”, ao que Fleury (2000, p.20) complementa: “Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros”.

É válido considerar que a interação entre as diferentes identidades individuais pode contribuir para a formação do clima organizacional, pois “[...] as diferenças de identidade individuais (tanto física, quanto culturais) interagem em uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima de diversidade) para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais” (COX JR., 1994). Uma vez identificados os conceitos restritos e amplos que podem definir o tema da diversidade, a próxima seção irá abordar as principais definições sobre a gestão da diversidade, além de apresentar, também, as vantagens e desvantagens que a diversidade gerenciada pode trazer para o ambiente corporativo.

### **Gestão da diversidade e seus efeitos nas empresas**

Thomas (1996) sugere que a gestão da diversidade nas organizações é importante, pois permite a todos um desenvolvimento completo do seu potencial para atingir os objetivos da empresa, não devendo ser reduzido a ações anti-discriminatórias. Para um melhor entendimento sobre a gestão da diversidade, Cox, Lobel e McLeod (1991) explicam que a gestão da diversidade envolve o planejamento e a implementação de sistemas, políticas e práticas que possam potencializar efeitos positivos e minimizar as suas desvantagens.

Nessa direção, Dessler (2003, p.49) afirma que “Gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais - como discriminações e preconceitos”. O autor ainda ressaltou que a prática da gestão da diversidade considera ações administrativas tanto compulsórias quanto voluntárias, e que existem várias ações legais que os gestores devem adotar para minimizar a discriminação no trabalho.

Trevisan (2000) também concorda que “Essa atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo, assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização”.

Observa-se, então, que essas definições de gestão da diversidade tratam o tema como uma ferramenta administrativa que, se bem empregada, pode trazer benefícios para a organização. Dessa forma, pode-se compreender que a gestão da diversidade considera que a boa integração entre os funcionários possibilita que cada um contribua com o seu talento para conquistar os objetivos de mercado planejados pela empresa.

Já para os indivíduos, a diversidade gerenciada permite com que cada um expresse a sua personalidade e seja respeitado dentro do ambiente corporativo. Acredita-se, ainda, que isso permite que o colaborador identifique seus princípios com os princípios da empresa, alcançando, então, um crescimento profissional e pessoal ao mesmo tempo.

Como um dos efeitos desejáveis da diversidade, aponta-se o clima organizacional favorável, o que influencia nos resultados organizacionais, pois, conforme Nkomo e Cox Jr (1999, p.335), “Os resultados individuais são divididos em variáveis de respostas afetivas (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (*performance*, mobilidade no cargo e compensação)”.

O clima organizacional é formado pela interação de cada pessoa, com fatores individuais, grupais e corporativos. Essa interação possibilita que o clima organizacional influencie de forma positiva ou negativa nos resultados da empresa. Diante disso, é

importante que a diversidade seja administrada para que cada indivíduo contribua com o seu melhor desempenho no alcance das metas determinadas pela organização.

Para Nkomo e Cox Jr (1999), o impacto da diversidade recai nos resultados individuais e organizacionais. Nesse sentido, Santos et al. (2008, p.8) explicam que a diversidade tem potencial para influenciar “os resultados de uma organização de duas formas: variáveis de respostas afetivas, isto é, como os funcionários se sentem a respeito do seu trabalho e do seu empregador, e variáveis de realização, medidas por critério que revelam a *performance* relacionada com a identificação do grupo”. Os autores ainda afirmam que o fator percepção e as variáveis afetivas são importantes, pois o comportamento individual é dirigido pela percepção da realidade, e, por esse motivo, é importante usar extensivamente as informações e opiniões dos empregados no desenvolvimento da gestão.

A despeito dessas vantagens, Cox, Lobel e McLeod (1991) identifica algumas dificuldades na gestão da diversidade como o “custo potencial associado a uma força de trabalho mais diversificada; alta rotatividade; conflitos interpessoais e problemas na comunicação”. Heilman, McCullough e Gilbert (1996) também identificaram que “A ação afirmativa pode também surtir um efeito contrário tanto nos beneficiados quanto nos não beneficiados pelo programa. Por exemplo, os não beneficiados podem ter reações adversas ao programa e sentir que ele resultou em um tratamento injusto para com eles”. Vale ressaltar que os beneficiados podem ser afetados adversamente, a exemplo quando percebem que um indivíduo foi beneficiado com uma ação afirmativa em uma seleção preferencial que pode resultar em auto-avaliações desfavoráveis em vários.

Em contrapartida, os gestores que optam por não gerenciar a diversidade presente em seu corpo de funcionários podem atrair reflexos em âmbitos sociais, uma vez que irão contribuir para manter e aumentar as diferenças entre os grupos existentes na sociedade. Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 347) complementam essa ideia ao afirmar que “o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a um forte conflito intergrupual entre os membros de maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para homens de ambos os grupos”.

Diante dos vários estudos sobre o tema da diversidade e as melhores formas de gerenciá-la, destacamos cinco pesquisas (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; COUTINHO, 2006; SANTOS et. al., 2008; CINTRA; COSAC, 2008), em âmbito nacional, que buscaram analisar a diversidade em sua questão prática nas empresas brasileiras. Fleury (2000) procurou identificar a experiência das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural. A autora concluiu que os programas de diversidade nessas empresas ainda se encontravam em sua fase inicial, pois as subsidiárias estavam avaliando a aplicação das políticas e práticas de diversidade em suas matrizes, e estudando as formas de adaptá-los à realidade brasileira.

Assim como Fleury (2000), Hanashiro e Carvalho (2005) procuraram conhecer o panorama atual da diversidade e os seus reflexos para a realidade brasileira. As pesquisadoras realizaram um estudo sobre as abordagens contemporâneas da diversidade, juntamente com uma pesquisa exploratória através do levantamento bibliográfico. Foram analisados 55 artigos científicos sobre o tema, sendo 45 periódicos estadunidenses, 7 canadenses, 3 europeus, e somente 2 eram artigos de revistas científicas brasileiras. Hanashiro e Carvalho (2005, p.19) consideram que “Na literatura, as empresas vêem seus esforços para administrar a diversidade não somente como uma questão social e moral, mas também como uma estratégia para alavancar eficiência e competitividade”. O fato, segundo as autoras, é que as empresas precisam de pessoas competentes, independentemente, de onde estiverem, pois “Desejam obter uma força de trabalho mais efetiva, com moral mais elevada e ter a reputação de ser o melhor lugar para se trabalhar” (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 19).

Já Coutinho (2006) desenvolveu o tema sobre a diversidade nas organizações brasileiras, por meio do exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução. Coutinho (2006) concluiu que o tema da diversidade é impraticável nas organizações brasileiras, devido ao perfil predominante dos chefes e funcionários: Homens, Brancos, Heterossexuais e Não deficientes. Isso acontece porque a participação feminina (primeiro binário) reduz à medida que se aproxima dos cargos de poder, com baixos salários, mesmo que elas tenham mais escolaridade que os homens. Quanto aos negros e pessoas com deficiência (segundo e quarto binário), as empresas se utilizam apenas de algumas ações afirmativas para “promover” a diversidade. E os homossexuais (terceiro binário) ainda precisam omitir a sua sexualidade para sobreviverem nas organizações (COUTINHO, 2006, p. 66 - 67).

Para delimitar o tema da diversidade, Santos et. al (2008) pesquisaram a gestão da diversidade entre as “melhores empresas para você trabalhar”, enfatizando a questão do gênero. A pesquisa foi realizada, através da base de dados de 2007, sobre a gestão de recursos humanos mantidos pela Fundação Instituto de Administração que consolida informações sobre as “Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”. O trabalho analisou se as empresas consideradas as 150 melhores para se trabalhar apresentavam número de mulheres em cargos gerenciais diferente das demais, se adotavam programas específicos para tratar a diversidade e qual era a percepção de seus empregados sobre o tratamento igualitário que recebiam. Nessa pesquisa, Santos et. al (2008, p. 15) concluíram que “o quesito diversidade parece ainda não ter o destaque merecido”, e que as 150 Melhores empresas mantêm a mesma realidade das outras organizações.

Paralelo ao trabalho de Santos et. al (2005), Cintra e Cosac (2008) realizaram o trabalho sobre as melhores empresas para as mulheres trabalharem, e o que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham. A pesquisa foi realizada através das informações da Revista Época e Exame, que divulgaram As Melhores Empresas para Você Trabalhar, no período de 2003 a 2007. Cintra e Cosac (2008, p. 5) entendem que “a busca pela eficiência e por baixos custos movem essas empresas, independente do ramo de atuação. A maneira como o fazem é variável e vão desde o cumprimento das leis, como creches e participação nos lucros, até cuidados com a saúde”. Isso significa que as empresas consideradas como as Melhores para se Trabalhar priorizam questões relacionadas à saúde, ficando os programas específicos sobre a carreira e remuneração feminina em segundo plano.

Portanto, é possível compreender que a gestão da diversidade nas empresas apresenta muitas vantagens que podem contribuir para que a organização e o indivíduo alcancem seus objetivos, pois essa estratégia permite que cada funcionário trabalhe com o melhor de si e se identifiquem cada vez mais com os valores da organização. Porém, os resultados alcançados com a gestão da diversidade mostram-se no médio e em longo prazo. Por sua vez, a demora para visualizar os efeitos dessa estratégia administrativa pode desestimular muitos gestores a direcionar seus esforços para promover a diversidade no ambiente corporativo.

Para finalizar esta seção, é oportuno fazer uma referência à crítica da gestão da diversidade. Alves e Galeão-Silva (2004) questionam os programas de gestão de diversidade e sua implementação no Brasil, sustentados nas implicações ideológicas que decorrem dessas práticas. Segundo esses autores, a crítica da gestão da diversidade é necessária, pois, não só no Brasil, mas especificamente nele, “[a gestão da diversidade] é convertida tendo por base duas ideologias tipicamente nacionais, a saber: a ideologia tecnocrática e a ideologia da democracia brasileira” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.3).

As críticas da gestão da diversidade brasileira podem ser sintetizadas, considerando Alves e Galeão-Silva, em alguns aspectos principais: (1) a transposição de práticas das multinacionais estrangeiras sem considerar o momento histórico e social do país; (2) a negação da existência do racismo e do preconceito de gênero; (3) a dificuldade histórica de

identificar alguns grupos discriminados; e (4) a ambigüidade do discurso gerencial acerca da negação do racismo.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa se insere no âmbito da abordagem qualitativa, sendo do tipo documental que, de acordo com Godoy (1995, p.21) “representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importante no estudo de alguns temas”. Além disso, segundo a autora, os documentos são fontes de dados relevantes para muitos tipos de pesquisas, o que os torna merecedores de uma atenção especial.

Para Godoy (1995, p.22), documentos incluem “materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas [...] e os elementos iconográficos[...]”. No caso desta pesquisa, os documentos considerados foram os anuários dos últimos seis anos do Guia VOCÊ S/A-EXAME e o *website* das empresas que atenderam o critério da pesquisa. Ainda conforme Godoy (1995, p.23), os documentos constituem-se em uma “fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto”. Assim, consideramos que os anuários e os *websites* das empresas pesquisadas são fontes relevantes para pesquisa.

Os procedimentos para coleta de dados foram realizados em três passos: primeiro, identificamos as empresas que atendiam ao critério estabelecido: fazer parte das dez primeiras melhores empresas para trabalhar por, pelo menos, três vezes no período de 2005 a 2010, o que resultou na identificação de cinco empresas: VOLVO, CARTERPILLAR, EUROFARMA, LABORATÓRIO SABIN e BV FINANCEIRA. Em seguida, analisamos a pesquisa do anuário e, por último, acessamos o *website* dessas empresas. Tanto o segundo quanto o terceiro passo foram orientados pela análise de conteúdo, conforme Bardin (1997), que permitiu identificar três categorias para caracterização da diversidade nas empresas analisadas: obrigação legal, obrigação social-legal e múltiplas iniciativas.

### 4 Resultados

O Guia VOCÊ S/A-EXAME foi criado pela Editora Abril, em 1997, resultado de uma parceria entre as duas revistas com o objetivo de divulgar anualmente as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. Segundo a VOCÊ S/A-EXAME (2010), esse trabalho consiste na maior pesquisa de clima organizacional de empresas, uma vez que criou uma espécie de ISO para a gestão de pessoas no Brasil. Assim, as empresas classificadas no *ranking* anual tornam-se referência para o mercado, atraem e retêm os melhores talentos e ganham a admiração de clientes e fornecedores (VOCÊ S/A-EXAME, 2010). Das 150 empresas presentes nos anuários, o próprio Guia VOCÊ S/A-EXAME elabora outro *ranking*, selecionando as Dez Melhores Empresas para se trabalhar. A seguir, apresentamos as cinco empresas que atenderam ao critério da pesquisa: Volvo, Caterpillar, BV Financeira, Laboratório Sabin e Eurofarma.

A seguir, apresentamos os resultados da pesquisa estruturados da seguinte forma: iniciamos com uma breve descrição das empresas e das práticas de diversidade identificadas no material coletado. Em seguida, visando atender o objetivo geral da pesquisa, fazemos a análise e caracterização da gestão da diversidade nessas empresas.

#### Empresa 1: Diversidade na Volvo

A *Volvo Construction Equipment* é uma empresa sueca, fundada em 1927. Em meio às áreas de negócios da empresa, é produzido um total de 150 modelos de escavadeiras, carregadeiras sobre rodas, motoniveladoras e caminhões articulados. As fábricas produtoras localizam-se na Suécia, Alemanha, França, Estados Unidos, Canadá, Brasil e Coréia (VOLVO, 2007).

O Guia VOCÊ S/A-EXAME (2007) destacou a *Volvo Way*, que consiste em uma política de relacionamento com os colaboradores, formado por um conjunto de conceitos que estabelecem valores a serem adotados para quem pretende seguir carreira no Grupo Volvo. E, em virtude desses conceitos, foi criado o Comitê de Ética, formado por integrantes dos principais setores que objetiva esclarecer dúvidas e receber denúncias do descumprimento do Manual de Conduta da empresa (VOCÊ S/A-EXAME, 2007).

Em 2010, a porcentagem de mulheres permaneceu menor em relação aos homens na empresa. O Guia destacou como pontos positivos a licença-maternidade de seis meses, um programa de preparação para aposentadoria e a inserção de mulheres em cargos de chefia. Vale ressaltar a ampliação do *Personal Business Plan* (PBP) que, além de realizar o desenvolvimento individual do setor administrativo, passou a ser voltado também para o pessoal da área fabril (VOCÊ S/A-EXAME, 2010).

Em relação às políticas de diversidade da Volvo, o Guia VOCÊ S/A- EXAME não detalhou bem a existência de programas específicos para promover a diversidade. Em 2007, a empresa apresentou 87% de homens e 13% de mulheres, e manteve esses mesmos números em 2008. Em 2009, houve um pequeno crescimento, com 14% de mulheres e 86% de homens, e, em 2010, os números se mantiveram os mesmos. Além disso, não foram divulgadas as porcentagens de negros, homossexuais e pessoas com deficiência empregadas na companhia, o que pode significar a despreocupação, e a não realização de programas que incluem e beneficiam a esses grupos de minoria.

Quanto à pesquisa no *website* da Volvo, são encontradas informações complementares, pois, ao serem analisadas as oportunidades de trabalho oferecidas pela empresa, não foram identificadas vagas direcionadas a pessoas com deficiência e a outros membros dos grupos de minoria. Além disso, os pré-requisitos das oportunidades de trabalho da empresa exigiam certo nível de escolaridade, domínio de idiomas e capacidade para trabalhar com *softwares* (VOLVOGROUP, 2011). Portanto, observa-se que a Volvo dedica suas vagas a homens ou mulheres que tiveram mais oportunidades educacionais e profissionais do que para os negros ou pessoas com deficiência, por exemplo, que, conforme abordado no, em sua maioria, não tiveram as mesmas oportunidades.

O Código de Conduta da Volvo, disponível no *website* da empresa, apresentou no item “Direitos Humanos e Práticas no Local de Trabalho” que a Volvo respeita a proteção aos direitos humanos internacionalmente proclamados, e assegura que não é cúmplice de violação desses direitos. Nesse mesmo item, é apresentada a questão da “não-discriminação”, expondo que a organização remunera e trata seus funcionários de modo não discriminatório com relação a gênero, raça, religião, idade, incapacidade, orientação sexual, nacionalidade, opinião política, filiação sindical, origem étnica ou social. E finaliza, registrando que a diversidade no local do trabalho é incentivada em todos os níveis (VOLVOGROUP, 2011). Apesar de a diversidade no ambiente de trabalho fazer parte do código de conduta da Volvo, a pesquisa no *website* da empresa não apresentou de que forma essa diversidade é promovida na organização. E também não evidenciou ações que contribuam para estimular a diversidade entre seus funcionários.

## **Empresa 2: Diversidade na CATERPILLAR**



A Caterpillar é uma empresa estadunidense com mais de 80 anos de história, que fabrica máquinas, motores e veículos pesados, voltados, principalmente, para a construção civil e mineração. Os negócios no Brasil iniciaram em 1954 com um armazém para comercialização, fabricação e estocagem de peças e componentes (BRASIL.CAT, 2011).

Em relação aos programas de diversidade cultural, a Caterpillar tem deixado a desejar, uma vez que, em 2007, mantinha 96% de homens e 4% de mulheres. Em 2008, os números se mantiveram os mesmos. Também, em 2009, não houve alteração nesses números, porém os funcionários destacaram essa questão como ponto de melhoria, e a Caterpillar passou a inserir as mulheres em operações de empilhamento e pintura. Por fim, em 2010, houve um pequeno aumento nesses números, com 7% de mulheres e 93% de homens. O Guia não destacou práticas que visassem incluir os membros dos grupos de minoria e apresentou a discrepância em relação ao número de homens e mulheres presentes na empresa.

Na análise do website da empresa, não identificamos, no menu de processos seletivos externos e internos, oportunidades de trabalho direcionadas a pessoas com deficiência, negros ou para as mulheres (BRASIL.CAT, 2011). A análise feita no guia de Responsabilidade Social / Gente, divulgado no *website* da Caterpillar (2011), permitiu identificar uma prática de gestão de diversidade cultural. A empresa, em parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Piracicaba, realiza um programa que representa uma oportunidade de interação social para pessoas com deficiências mentais leves. Dezesete aprendizes da APAE executam atividades em áreas operacionais e no escritório da Caterpillar, resultando assim em uma importante terapia ocupacional e em uma genuína sensação de valor pessoal para esses membros do grupo de minoria (BRASIL.CAT, 2011).

O *website* apresentou também que a Caterpillar oferece as gestantes que trabalham na empresa acompanhamento médico periódico realizado pela Vila Saúde da empresa (BRASIL.CAT, 2011). Dessa forma, todas as informações relacionadas às práticas de gestão de pessoas divulgadas pelo Guia VOCÊ S/A-EXAME dos quatro anos anteriores foram confirmadas na pesquisa realizada no *website* da Caterpillar. Porém, não foram encontradas maiores informações sobre possíveis programas de gestão de diversidade, além da inclusão de pessoas com deficiências mentais leves em seu ambiente corporativo e benefícios voltados para a saúde da mulher quando gestante.

### **Empresa 3: Diversidade na BV FINANCEIRA**

A BV Financeira foi inaugurada em julho de 1996 para diversificar a atuação do Banco Votorantim. Suas atividades foram iniciadas no segmento de financiamento de veículos, conquistando, assim, mais espaço no mercado a cada ano. (BV FINANCEIRA, 2010).

Em relação às práticas de diversidade, o Guia de 2006 anunciou que ainda não existiam políticas específicas para as mulheres, mas muitas delas afirmavam estarem satisfeitas com a companhia. Na Semana da Mulher, que acontece no início de Março, elas fazem massagem, participam de palestras e sorteios. Quando estão com problemas pessoais, basta conversar com os chefes e, dependendo da situação, podem sair mais cedo (VOCÊ S/A-EXAME, 2006).

Ao avaliar o Guia VOCÊ S/A-EXAME, observamos que, desde 2006, a BV Financeira mantém um número de mulheres maior do que o número de homens, pois nesse ano detinha 54% de mulher e 46% de homens. Em 2009, manteve a mesma porcentagem e, em 2010, houve o aumento de 1% na representação masculina e queda de 1% na representação feminina. Porém, o Guia não divulgou práticas de gestão da diversidade que beneficiam os negros, pessoas com deficiência e homossexuais.

Primeiramente, ao serem avaliadas as vagas de trabalho disponibilizada no *website* da companhia, foi encontrada uma oportunidade direcionada a pessoas com deficiência. A vaga é de auxiliar comercial e exige como requisitos ter 2º grau completo, desejável conhecimento em informática e disponibilidade para trabalhar seis horas por dia. Os benefícios são: remuneração atrativa, vale-transporte, vale refeição, vale alimentação, assistência médica, assistência odontológica, auxílio creche ou babá, seguro de vida e bônus semestral (BV FINANCEIRA, 2010).

Em um segundo momento, no guia Sustentabilidade do *website* da BV Financeira (2010), encontra-se divulgada a valorização da inclusão social: “**Para os colaboradores:** a empresa realiza a governança e liderança, o reconhecimento e a inclusão social” (BVFINANCEIRA, 2010). Essa iniciativa foi apenas citada como parte da sustentabilidade da BV Financeira, não deixando claro de que forma essa prática é aplicada na organização.

Portanto, a análise do *website* da BV Financeira permitiu considerar que, além dos benefícios oferecidos para a mulher, a empresa valoriza a inclusão social e, mais especificamente, as pessoas com deficiência.

#### **Empresa 4: Diversidade no LABORATÓRIO SABIN**

O Laboratório Sabin existe no Brasil há 24 anos e foi fundado por duas mulheres: Janete Vaz e Sandra Costa, que até hoje dividem o comando da empresa. Em 1998, as gestoras colocaram em prática um processo de expansão que gerou bons resultados (SABIN ONLINE, 2011).

A presença feminina no Laboratório Sabin é marcante, uma vez que ocupam 70% dos cargos de chefia. Assim, a empresa valoriza as mulheres em seu ambiente corporativo, oferecendo benefícios como: ajuda financeira com o casamento, enxoval da criança e com as babás, palestras para as funcionárias gestantes, concursos de beleza e descontos em salões de cabeleireiros. Outros destaques no Guia de 2008 foi a redução em 19% do *turn over* da empresa entre 2005 e 2007, e a realização de investimentos financeiros em áreas de Responsabilidade Social e Ambiental (VOCÊ S/A-EXAME, 2008).

Já em 2009, o laboratório atingiu a 4ª posição na lista e teve como um importante destaque no anuário o “instinto maternal” presente na empresa, uma vez que a mesma foi fundada por duas mulheres que guiam com sensibilidade as práticas de gestão realizadas pela organização. O Guia exemplificou que uma candidata, ainda em fase de contratação, descobriu que estava grávida. O que na maioria das vezes é um assunto delicado para as mulheres, para o Laboratório Sabin, foi motivo de celebração, pois a empresa apoia momentos importantes como esses, a exemplo dos vários auxílios citados anteriormente, incluindo o plano de previdência privada, que teve adesão de 80% dos colaboradores (VOCÊ S/A-EXAME, 2009).

No ano de 2008, a porcentagem era de 28% de homens e 72% de mulheres. Em 2009, esses números foram os mesmos do ano anterior, e, em 2010, houve o aumento de 1% no número de mulheres e queda de 1% na quantidade de homens, totalizando 27% de homens e 73% de mulheres. A pesquisa realizada nos anuários do Guia VOCÊ S/A-EXAME mostra que a empresa busca assegurar a maioria das mulheres presente em seu ambiente corporativo, por meios dos diferentes benefícios oferecidos a elas. Porém, o Guia não divulgou ações do Laboratório Sabin que visam incluir e promover outros membros dos grupos de minoria como os negros, homossexuais e pessoas com deficiência.

No guia Trabalhe Conosco do *website* do Laboratório Sabin, é apresentado o seguinte discurso:

Como estamos situados na capital do país, a diversidade é uma constante. Respeitamos suas origens, aptidões, necessidades e seus sonhos, pois acreditamos em sua capacidade de se adaptar as mudanças, receptíveis ao constante aprendizado

que a vida impõe. Aprendemos a utilizar o que as pessoas têm de melhor. Nossa matéria prima são pessoas! Nessa ótica, buscamos pessoas do Brasil, com valores éticos e morais, afinados com nossa cultura organizacional, pró-ativos, receptivos ao constante aprendizado, solidários, com vontade de crescer e agarrar as oportunidades (SABIN ONLINE, 2011).

Porém, ao pesquisar as oportunidades de trabalho do Laboratório Sabin, não foram encontradas vagas direcionadas a pessoas com deficiência ou a qualquer outro membro do grupo de minoria. Dessa forma, é possível compreender que a diversidade referida no discurso do *website* da empresa consiste na diversidade de origens das pessoas, que podem vir de qualquer lugar do país para trabalhar no Sabin, desde que respeitem os valores defendidos pela empresa.

### **Empresa 5: Diversidade na EUROFARMA**

A história da Eurofarma se iniciou em 1972 com o nome de Billi Farmacêutica. Em 1993, o Grupo adotou o nome Eurofarma e seguiu atuando em diversas frentes de mercado sob uma única marca guarda-chuva. A Eurofarma tem cerca de 1941 colaboradores, visitando 480 mil médicos por mês, sendo a terceira maior fabricante de medicamentos genéricos do Brasil, posicionando-se entre os três maiores laboratórios da capital nacional e entre as maiores indústrias do setor (EUROFARMA, 2011).

A Eurofarma tem como missão promover o acesso à saúde e à qualidade de vida com tratamentos a preço justo, em operação rentável que assegure o crescimento sustentável nos diferentes ramos de atuação da empresa. Sua visão consiste em estar entre as três maiores empresas farmacêuticas do Brasil em 2015, com produtos inovadores próprios e presente com marcas próprias, cobrindo 90% do mercado latino-americano. Em relação aos valores da Eurofarma, destacamos: “**Diversidade:** o respeito à diversidade, justiça e igualdade nas relações empresa e colaborador são compromissos da organização” (EUROFARMA, 2011).

Em 2006, a Eurofarma destacou-se entre as Dez Melhores Empresas para se Trabalhar, posicionando-se em 7º lugar. Após esse período, a empresa ficou ausente da lista das Dez Melhores nos anos de 2007 e 2008, retornando em 2009, em 5º lugar e, em 2010, em 8º lugar. Entre as suas práticas de gestão de pessoas, destacam-se benefícios voltados especificamente para o público feminino, como: um minissalão de beleza na sede da Eurofarma em São Paulo, manutenção de uma creche anexa à sede para crianças com até quatro anos, onde as mães podem amamentá-los durante o expediente. Porém, esses destaques só acontecem para as funcionárias na Sede da Eurofarma em São Paulo, pois as outras unidades ainda não usufruem de tais vantagens (VOCÊ S/A-EXAME 2006).

Mesmo ausente da lista das Dez Melhores Empresas para se Trabalhar nos anos de 2007 e 2008, a Eurofarma voltou ao *ranking* em 2009, na 5ª colocação, apresentando melhorias realizadas nas práticas de gestão de pessoas, como: a assistência médica passou a ser estendida para esposas, cônjuges com união estável, parceiros homossexuais e gratuitos para os maridos. A creche da Unidade de Itapevi passou a cuidar dos filhos das funcionárias até os seis anos de idade, dando início ao processo de alfabetização (VOCÊ S/A-EXAME, 2009).

No Guia VOCÊ S/A do ano de 2010, a Eurofarma ficou novamente entre as Dez Melhores Empresas para se Trabalhar, conquistando o 8º lugar. Uma prática de diversidade encontrada na Eurofarma, destacada como aspecto positivo pelos próprios funcionários da empresa, consiste em as grávidas poderem emendar os seis meses de licença-maternidade com as férias. Além disso, a empresa já adotava o critério de 180 dias de licença-maternidade desde 2007 (antes de o Senado aprovar esta lei). O Guia apontou, também, que a companhia oferece o Encontro de Gestantes e o Olhar Materno que orientam as mulheres durante a

gestação. O benefício da creche também é estendido para os homens cujas esposas não trabalham na Eurofarma. E, como já citado anteriormente, os funcionários homossexuais recebem o direito à assistência médica para seus companheiros (VOCÊ S/A-EXAME, 2010).

Em 2006, o Guia VOCÊ S/A-EXAME divulgou 66% de homens e 34% de mulheres na Eurofarma. Já em 2009, o número de mulheres reduziu para 31%, enquanto a quantidade de homens subiu para 69%. E em 2010, a quantidade de mulheres diminuiu novamente, indo para 30%, enquanto que a porcentagem de homens arredondou para 70%.

Em pesquisa sobre as oportunidades de trabalho disponíveis no *website* da Eurofarma, foi identificada uma vaga para pessoas com deficiência. Essa oportunidade é de auxiliar de produção na Unidade de Itapevi, na qual o colaborador será responsável pela movimentação de *palletes*, de material de embalagens, de produtos acabados e também pela contagem e revisão de produtos (EUROFARMA, 2011).

Quanto à oportunidade de trabalho para pessoas com deficiência, a Eurofarma oferece outro benefício a seus funcionários, a “equipe de corrida”, que consiste em um grupo de funcionários e prestadores de serviços internos que querem se dedicar mais às atividades físicas. Assim, a empresa arca totalmente com os custos das inscrições de seus colaboradores-atletas, inclusive, dos funcionários com deficiência que querem participar da maratona de São Paulo (EUROFARMA, 2011).

Outro programa que se estende aos funcionários, e que favorece as mulheres que possuem jornada dupla de trabalho, é o horário flexível. Esse benefício permite o funcionário escolher o seu horário de entrada, desde que seja entre sete e nove horas, cumprindo assim uma jornada de 8,5 horas de trabalho, de segunda a quinta-feira. Às sextas feiras, o expediente é de apenas seis horas, também com horário de entrada opcional (EUROFARMA, 2011).

## Discussão

Nesta seção, retoma-se a questão inicial que ensejou este estudo para orientar a análise dos resultados apresentados: como se caracterizam as práticas de diversidade das empresas consideradas como excelentes empresas para se trabalhar?

Nossa análise nos levou à identificação de três categorias: obrigação legal (as práticas e benefícios estão restritos ao cumprimento da lei), obrigação social-legal (as práticas e benefícios vão além do exigido por lei, porém restringem-se a um grupo) e múltiplas iniciativas (as práticas e benefícios caminham para incluir a diversidade de modo mais amplo).

O quadro 1, a seguir, apresenta o resumo das práticas de gestão de diversidade realizadas pelas empresas pesquisadas.

Emp.	Mulheres	Homossexuais	Pessoas com deficiência
Volvo	-Licença maternidade de seis meses. - Inserção das mulheres em cargos de chefia. - 2007 e 2008: 87% homens e 13% mulheres.	Não divulgado (ND)	Não divulgado(ND)
Caterpillar	- Acompanhamento médico periódico para as gestantes no Vila Saúde. - Inserção das mulheres em operações de empilhamento e pintura. - 2007; 2008 e 2009: 96% homens e 4% mulheres. - 2010: 93% de homens e 7% de mulheres.	ND	-Parceria Caterpillar e APAE (pessoas com deficiências mentais leves) a executarem atividades operacionais e de escritório da empresa.
BV	-Na Semana da Mulher, as funcionárias fazem massagem, participam de palestras e sorteios -São liberadas para sair mais cedo quando estão com problemas pessoais -2006 e 2010: 46% de homens e 54% mulheres	ND	-A empresa oferece vagas para pessoas com deficiência - Oferecem benefícios como: remuneração atrativa vale transporte, vale alimentação,

	-2010: 47% de homens e 53% mulheres		assistência médica e odontológica, auxílio creche ou babá, seguro de vida e bônus empresarial
SABIN	- 70% das mulheres ocupam cargos de chefia na empresa - Ajuda financeira para: casamento, enxoval da criança e para os custos com a babá - As gestantes assistem palestras educativas - Participam do concurso de salão de beleza - Ganham descontos para cabeleireiro - Empresa apóia gravidez de funcionárias. - 2008 e 2009: 28% de homens e 72% de mulheres. - 2010: 27% de homens e 73% de mulheres.	ND	ND
Euro farma	- Minissalão de beleza na Sede da empresa - Creche anexada a empresa para crianças de 4 a 6 anos - Mães podem amamentar os filhos após o expediente - Grávidas podem emendar sua licença maternidade com suas férias - Desde 2007 a Eurofarma adotava a licença maternidade de seis meses para as mulheres. - Horário flexível de trabalho para todas as funcionárias, que beneficiam as mulheres que possuem jornada dupla de trabalho. - Encontro de Gestantes de Olhar Materno que orientam as mulheres na gestação - 2006: 66% de homens e 33% de mulheres - 2009: 69% de homens e 31% de mulheres - 2010: 70% de homens e 30% de mulheres	- Os funcionários homossexuais têm direito de estender a assistência médica para seus companheiros.	- A empresa oferece oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência - A Eurofarma incentiva a prática de atividades físicas de seus funcionários com deficiência, por meio do patrocínio de 100% das inscrições para aqueles que querem competir na maratona de São Paulo

Quadro 1 - Síntese das práticas de diversidade das empresas pesquisadas

A análise do quadro 1 permite considerar que, dentre as cinco empresas pesquisadas, a Eurofarma é a empresa que estende suas ações de diversidade para três membros dos grupos de minoria: mulheres, pessoas com deficiência e homossexuais. Apesar de as mulheres serem minoria na organização, as mesmas recebem diferentes benefícios que as motivam a permanecer na empresa por mais tempo. As pessoas com deficiência são inseridas na Eurofarma por meio de vagas especiais dedicadas a elas, além de terem outros benefícios que permitem o tratamento igualitário para esses colaboradores. Quanto aos homossexuais, é concedida a extensão do plano de saúde da empresa para seus companheiros.

A BV Financeira e a Caterpillar são empresas que realizam a diversidade apenas para as mulheres e para as pessoas com deficiência. As informações presentes no quadro 6 mostram que a BV Financeira possui uma maior quantidade de mulheres do que de homens em seu corpo de funcionários. Em contrapartida, a Caterpillar possui mais homens do que mulheres. As práticas de diversidade dessas duas empresas se assemelham, uma vez que ambas oferecem poucos benefícios ao público feminino presente na organização, e realizam algumas iniciativas que beneficiam as pessoas com deficiência física e mental. Porém, em relação aos negros e homossexuais, tanto a Caterpillar quanto a BV Financeira não apresentaram práticas que favorecem esses membros.

Nesse caso, tanto a BV Financeira quanto a Caterpillar demonstram aplicar em seu ambiente organizacional os conceitos de gestão da diversidade defendidos por Dessler (2003, p. 49) e por Knomo e Cox (1999), já citados anteriormente neste trabalho, e que se assemelham em suas visões de que a gestão da diversidade consiste em ações práticas administrativas realizadas pelas empresas, que visam que visam minimizar desvantagens e potencializar vantagens.

O Laboratório Sabin e a multinacional Volvo direcionam suas práticas de diversidade somente para as mulheres, ficando ausente, assim, com relação a outros membros dos grupos de minoria (negros, homossexuais e pessoas com deficiência). É importante ressaltar que a diferença das práticas de diversidade dessas duas empresas consiste na quantidade de benefícios direcionados às mulheres, pois o Laboratório Sabin cria e mantém mais condições que favorecem suas colaboradoras. Entretanto, a Volvo, mesmo sendo de grande porte, não apresenta muitas ações que promovam as mulheres no seu ambiente corporativo.

Dessa forma, a Eurofarma é a empresa considerada na categoria de “múltiplas iniciativas”, pois foram evidenciadas práticas de diversidade além de benefícios para as mulheres e da inclusão da pessoa com deficiência. A Caterpillar, o Laboratório Sabin e a BV Financeira são incluídas na categoria “obrigação social-legal”, isto é, as práticas não ficam apenas restritas ao cumprimento da lei. Em relação à categoria obrigação legal, incluímos a Volvo que, embora conceda licença maternidade estendida para 6 meses, fica restrita ao cumprimento da lei.

De modo geral, as práticas de gestão de diversidade das empresas pesquisadas caracterizam-se pela ênfase dada ao grupo mulheres, o que resume o conceito de diversidade às diferenças de sexo e vai ao encontro dos resultados encontrados nas pesquisas de Fleury (2000), Coutinho (2006) e Santos et al. (2008). Isso pode ser explicado devido à maior participação das mulheres nos campos educacionais e profissionais da sociedade, o que, por sua vez, facilita a relação dos líderes com o público feminino. Porém, ainda são mínimas as oportunidades que permitem a ascensão das colaboradoras aos cargos de chefia, juntamente com a baixa remuneração paga às mulheres, que, na maioria das vezes, exercem as mesmas funções que os homens.

Esse cenário confirma os estudos realizados por Coutinho (2006); Santos et. al (2008) e Cintra e Cosac (2008), apresentados no referencial teórico deste trabalho, os quais avaliaram que as mulheres ainda representam a minoria nas organizações e não recebem tratamento igualitário em termos de oportunidades profissionais e remuneração, se comparado com aquele oferecido aos homens.

Os resultados evidenciam que as empresas pesquisadas ainda caminham lentamente em direção à gestão da diversidade, uma vez que ainda não inserem, totalmente, em seus ambientes internos, os membros dos grupos de minoria (mulheres, negros, homossexuais e pessoas com deficiência). Essa realidade permite relacionar os problemas de discriminação nos ambientes sociais e/ou organizacionais com a questão social do país, o que confirma o pensamento de Fleury (2000, p. 20) sobre o conceito de diversidade, citado anteriormente neste trabalho.

Dessa forma, uma vez que as empresas deixam de investir em pessoas com gênero, cor, opção sexual e estereótipos diferentes, as mesmas também deixam de conhecer os efeitos positivos que a gestão da diversidade pode trazer para o clima e estratégias organizacionais como citado por Nkomo e Cox Jr (1999). A análise comparativa do Quadro 1 com os resultados da pesquisa de Fleury (2000) permite observar que não houve muitas mudanças ao longo da década, uma vez que a preferência das empresas pesquisadas para iniciar a promoção da diversidade é maior com o público feminino do que para a contratação e benefícios dedicados aos negros, homossexuais e pessoas com deficiência. Ressalta-se que tal comparação é feita em termos objetivos, sendo considerados apenas os resultados evidenciados.

Nota-se, portanto, que a realidade empresarial brasileira se mostra receosa em promover a diversidade em seus ambientes internos, pois vem realizando mais oportunidades iguais de emprego para “corrigir” alguns problemas anti-discriminatórios do que efetivamente as ações afirmativas para promover a diversidade. Acredita-se, portanto, que as oportunidades iguais de emprego e as cotas oferecem resultados mais rápidos para as empresas, além de

permitirem que elas se enquadrem com mais facilidade às exigências do mercado e das leis brasileiras. Em contrapartida, as ações afirmativas, como definida por Dessler (2003, p. 50 – 51), provocam alterações nas políticas internas da empresa, e trazem resultados a médio e a longo prazo, sendo esses, muitas vezes, implícitos para os gestores das organizações.

Portanto, as informações contidas nos anuários do Guia VOCÊ S/A-EXAME e no *website* das instituições estudadas possibilitam considerar que a maioria das empresas brasileiras parecem desconhecer as vantagens que a diversidade entre seus colaboradores podem proporcionar para a organização. Nesse sentido, recorre-se ao que Santos et al (2008) e outros autores opinaram sobre como a gestão da diversidade pode trazer vantagens potenciais para a empresa, sendo esse um dos fortes motivos da despreocupação dos líderes com o tema. O fato de as empresas pesquisadas fazerem parte do anuário pode indicar uma preocupação dos gestores com a reputação organizacional.

Por sua vez, os resultados evidenciados nesta pesquisa também refletem o comportamento da sociedade e nas organizações brasileira que, conforme Fleury (2000); Hanashiro e Carvalho (2005); Coutinho (2006); Santos et al. (2008) e Cintra e Cosac (2008) sugerem, ainda mantêm desigualdades de direitos entre homens e mulheres, juntamente com a forte discriminação dos negros, homossexuais e pessoas com deficiência. Recorremos, nesse momento, à reflexão crítica de Alves e Galeão-Silva (2004) quanto à gestão da diversidade e seu caráter ideológico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, caracterizamos as práticas de diversidade das Melhores Empresas para se Trabalhar, que estiveram presentes, pelo menos três vezes, nos anos de 2005 a 2010 . A pesquisa documental foi realizada nos anuários de 2005 a 2010 do Guia VOCÊ S/A-EXAME, e nos *websites* das cinco empresas que atenderam o critério da pesquisa.

A pesquisa apontou que as práticas de gestão de diversidade nessas empresas ainda são insuficientes, e esse cenário também representa a realidade de muitas empresas brasileiras, conforme as pesquisas mencionadas no referencial teórico.

As principais iniciativas que visam promover a diversidade no ambiente organizacional são dedicadas às mulheres por meio de benefícios que ajudam a conciliar a vida pessoal com a profissional das colaboradoras. Porém, ainda são mantidos baixos salários e poucas oportunidades de ascensão aos cargos de chefia, se comparados com esses mesmos benefícios dedicados aos homens. Em relação às pessoas com deficiência, aos negros e homossexuais, poucas empresas oferecem vagas e vantagens para promovê-los na organização.

Assim, observamos certa distância entre a visão defendida pelos estudiosos sobre a importância das empresas vivenciarem a diversidade cultural e a melhor forma de aplicar na prática esses programas, uma vez que a literatura não aponta muitos exemplos de empresas que realizaram programas de diversidade para alcançarem seus objetivos empresariais.

A título de sugestão para pesquisas futuras, apontamos que sejam realizadas pesquisas diretamente nas empresas. Ao realizarmos esta pesquisa, fizemos essa tentativa com as cinco empresas da pesquisa, porém, não obtivemos sucesso. Como implicações práticas, apontamos que este estudo pode contribuir para ampliar a visão dos gestores acerca dos benefícios da diversidade no local de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. V.44, n.3, p.20-29, 2004.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BRASIL.CAT. **Caterpillar**. 2011. Disponível em:  
<<http://brasil.cat.com/cda/layout?m=60180&x=12>>. Acesso em: 3 mar. 2011.
- BV FINANCEIRA. **Conheça a BV Financeira**. 2010. Disponível em:<[http://www.bvfinanceira.com.br/site/bvf/conheca\\_bv\\_financeira/index.html](http://www.bvfinanceira.com.br/site/bvf/conheca_bv_financeira/index.html)>. Acesso em: 5 mar. 2011.
- CINTRA, S. V.; COSAC, C. M. D. As melhores empresas para as mulheres trabalharem: o que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham. In: **Seminário Internacional Fazendo Gênero 8: Corpo, Violência e Poder**, 2008. UFSC, Florianópolis, 25 a 27 ago. 2008. Disponível em: < <http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/>> . Acesso em: 20.fev.2011.
- CARRELL, M.; MANN, E. 'Defining workforce. diversity in public-sector organisations .' **Public Personnel Management** 24(1): 99–111, 1995.
- COUTINHO, Luciano. R. S. **Diversidade nas organizações brasileiras - um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução**, 2006. 97 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – PPG em Administração e Economia da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:<<http://www.ibmecrj.br/sub/rj/files/DissertaçãoLucianoR.pdf><http://www.ibmecrj.br/sub/rj/files/Disserta%C3%A7%C3%A3oLucianoR.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2011.
- COX, T.H., LOBEL, S.A., AND MCLEOD, P.L. 'Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task.' *Academy of Management Journal*, 34, pp. 827-847, 1991.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.
- EUROFARMA. **Eurofarma Brasil sempre**. 2011. Disponível em:  
<<http://www.eurofarma.com.br/>>. Acesso em: 7 mar. 2011.
- FLEURY, M. T. L. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 361-362.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun., 1995.
- GREEN, K.; LOPEZ, M.; WYSOCKI, A.; KEPNER, K. Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. University of Florida, 14, 2002.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, ed. 47, v. 11, n. 5, p.1-21, set./out. 2005.
- HEILMAN, M.E., MCCULLOUGH, W.F., GILBERT, D. The other side of affirmative action: Reactions of non-beneficiaries to sex-based preferential selection. *Journal of Applied Psychology*, 81, 346-357, 1996.
- NKOMO, S. M; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.
- SABIN ONLINE. **Sabin laboratório clínico**. 2011. Disponível em:<<http://www.sabinonline.com.br/site/>>. Acesso em: 6 mar. 2011.
- SANTOS, G. C. M et al. Gestão da diversidade: um estudo entre as “melhores empresas para você trabalhar”. In: Seminários de Administração, 11, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008. Disponível em:  
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2011.



- THOMAS Jr. R.R. **Redefining diversity**. New York: Amacom, 1996.
- TREVISAN, L. Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR. Dissertação de Mestrado. 195. CEFET Paraná. Curitiba, 2000.
- VOCÊ S/A ABRIL. **Porquê participar do Guia 2010**. São Paulo: Editora Abril S.A, 2010. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2010/#>>. Acesso em: 28 fev. 2011.
- VOCÊ S/A-EXAME. **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril S.A, 2005.
- VOCÊ S/A-EXAME. **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril S.A, 2006, p. 244. Disponível em: <<http://www.150melhoresempresas.com.br/melhores-empresas-2006.php>>. Acesso em: 20 fev. 2011.
- VOCÊ S/A-EXAME. **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril S.A, 2007, p. 222. Disponível em: <<http://www.150melhoresempresas.com.br/melhores-empresas-2007.php>>. Acesso em: 22 fev.2011.
- VOCÊ S/A-EXAME: **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril S.A, 2008, p. 276. Disponível em: <<http://www.150melhoresempresas.com.br/melhores-empresas-2008.php>>. Acesso em: 23 fev. 2011.
- VOCÊ S/A - EXAME: **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril S.A, 2009, p. 290. Disponível em: <<http://www.150melhoresempresas.com.br/melhores-empresas-2009.php>>. Acesso em: 25 fev. 2011.
- VOCÊ S/- EXAME: **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril S.A, 2010.
- VOLVO GROUP. **Grupo Volvo no Brasil. 2011**. Disponível em:<[http://www.volvogroup.com/group/brazil/pt-br/Pages/group\\_home.aspx](http://www.volvogroup.com/group/brazil/pt-br/Pages/group_home.aspx)>. Acesso em: 2 mar. 2011.
- WAGNER III, Jonh. A; HOLLENBECK, Jonh. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2002.