

Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões¹

Ricardo Gonçalves de Sales²

Universidade de São Paulo

Resumo

A presença da diversidade no ambiente de trabalho emerge hoje em dia como um tema de interesse do mundo corporativo. O objetivo deste artigo é apresentar um breve histórico destas discussões, apontando a gênese deste debate nas reivindicações sociais de grupos minorizados que tomaram as ruas, sobretudo, embora não exclusivamente, dos Estados Unidos e Europa, nos anos 1960. Serão apresentados alguns modelos de diversidade, os principais benefícios para as organizações e as críticas mais recorrentes às políticas de valorização das diferenças no trabalho. Deste modo, procura-se aproximar dos profissionais e pesquisadores do campo da comunicação um debate que acontece já há algum tempo em outras áreas do conhecimento.

Palavras-chave: Diversidade nas organizações; Interculturalidade; Multiculturalismo; Comunicação

1. Introdução

A questão da diversidade no ambiente de trabalho tem mobilizado algumas organizações nos últimos anos. A maior presença nas empresas - mas também o registro de algumas ausências - de mulheres, negros, pessoas com deficiência, população LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros) e outros grupos ensejam discussões sobre preconceito e igualdade de oportunidades.

Algumas organizações que atuam no Brasil, atentas a este cenário, têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos.

Entretanto, este debate não é novo e tem raízes ainda nos anos 1960, com as demandas de reconhecimento de representantes de grupos minorizados³, que tomaram as ruas dos Estados Unidos e Europa - sobretudo, embora não exclusivamente.

¹ Trabalho apresentado no GP Políticas e Estratégias de Comunicação, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Contato: ricardodesales@gmail.com

³ O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes - como é o caso das mulheres e dos negros e pardos no Brasil - constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em termos

O objetivo deste trabalho é aproximar as discussões sobre políticas de diversidade nas organizações do campo da comunicação. O tema desperta o interesse de profissionais de Recursos Humanos e pesquisadores de comportamento organizacional há alguns anos, mas não parece ter sido assimilado pela área de comunicação organizacional, cuja atuação, acreditamos, pode fortalecer as políticas e práticas de diversidade no ambiente de trabalho, tornando-as mais efetivas e relevantes para todos os públicos envolvidos.

O artigo está dividido em três seções. Inicialmente, apresentaremos as distinções entre os conceitos de multiculturalismo e interculturalidade, a partir das ideias de Barbosa (2009) e Rodrigo (2012). Num segundo momento, resgataremos a origem das discussões sobre diversidade nas organizações, demonstrando o contexto social em que este debate se desenvolveu. Por fim, na terceira seção, apresentaremos alguns modelos, benefícios para as organizações e críticas à gestão da diversidade, partindo das reflexões de autores Alves e Galeão-Silva (2002), Coelho Jr. (2015), Cox (1994) e Fleury (2000).

2. Multiculturalismo e interculturalidade

É razoavelmente comum que se utilize, sobretudo na linguagem falada, as expressões multiculturalismo e interculturalidade como sinônimos. Embora haja aproximações entre os conceitos, acreditamos que é necessário estabelecer algumas definições e sinalizar as diferenças entre os construtos.

Rodrigo (2012) recorre à imagem dos “três mundos” para apontar as diferenças entre os espaços monocultural, multicultural e intercultural. Para o autor espanhol, existem peculiaridades que caracterizam cada um destes ambientes.

Assim, o mundo monocultural é caracterizado pelo etnocentrismo e baixo nível de interação, que resvalam em falta de interesse por outras realidades. A intolerância é um dos comportamentos neste estágio, no qual se busca apagar as diferenças, reforçando a homogeneidade e o desejo de conversão como estratégias para a expulsão ou extermínio daqueles que não partilham dos mesmos códigos culturais da maioria mais influente.

No mundo multicultural, por sua vez, algumas mudanças significativas acontecem. A sociedade tem mais acesso à informação e, portanto, mais conhecimento sobre a existência, hábitos e modos de vida de outras pessoas. Desta maneira, já é possível pensar na coexistência dos diferentes num mesmo espaço, ainda que não necessariamente haja interação entre as partes.

numéricos mas, também quando o são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social – o que inclui o mercado de trabalho formal.

Os diferentes grupos podem viver num ambiente que tende à tolerância, ainda que “atrás do direito à diferença se esconda uma concessão dos grupos dominantes a certas minorias dominadas” (RODRIGO, 2012, p. 56).

Importante acentuar que a palavra “tolerância” pressupõe a existência de pessoas toleradas, ou seja, ainda não se pode falar em igualdade e aceitação. As relações de poder continuam bem demarcadas, de maneira que uns se sobrepõem a outros, seja em termos econômicos, de direitos, reconhecimento ou influência.

Percebe-se que há uma mudança significativa do mundos mono para o multicultural, descritos por Rodrigo (2012). Porém, persiste uma noção de referência, no sentido de que as identidades continuam sendo interpretadas a partir de determinado modelo padrão de orientação.

Ainda de acordo com Rodrigo (2012), os paradigmas de reconhecimento e da valorização da diversidade cultural só são alcançados no estágio da interculturalidade. É neste espaço que o etnocentrismo é rompido e há interesse por outras culturas, observando-as e interagindo com elas a partir de seus próprios códigos de referência. O conflito também marca presença no mundo intercultural, mas criam-se ambientes de respeito a partir da alteridade e do uso da comunicação como ferramenta indispensável à construção de novos paradigmas de entendimento comum.

No mundo intercultural, portanto, a coexistência cede espaço à convivência. As identidades se constroem e se reconstroem continuamente a partir das trocas e dos processos de identificação dos sujeitos (RODRIGO, 2012).

Ferrari (2015) considera o diálogo intercultural um dos grandes desafios da atualidade. Para a pesquisadora, a comunicação é um processo de relacionamento, o qual é facilitado se as partes têm pontos em comum, que estimulem a interação e o vínculo.

“É no mundo intercultural que se produz o diálogo verdadeiro, fruto da comunicação simétrica. O respeito, a diversidade e o reconhecimento do outro com as suas diferenças são aceitos levando a uma convivência diversa e plural”. (FERRARI, 2015, p. 54).

O diálogo intercultural depende de algumas características para que seja bem sucedido. Seguindo o raciocínio de Ferrari (2015), mais do que conhecimento, é preciso capacidade de escuta, empatia e humildade.

3. A questão das diversidades: de reivindicações de direito a práticas de gestão

O entendimento da questão da diversidade é alvo de divergência entre alguns autores. Se Rodrigo (2012) a classifica como uma das características principais da interculturalidade, Barbosa (2009), por outro lado, relaciona-a na origem aos estudos sobre o multiculturalismo. Para o professor espanhol, a diversidade se insere no âmbito das características que advêm da convivência e do diálogo intercultural. Ela seria o resultado da interação entre diferentes grupos que convivem em um espaço compartilhado.

Já Barbosa (2009) relaciona a diversidade às políticas multiculturalistas, sobretudo às questões de reconhecimento de direitos, das identidades culturais das minorias e afirmação do valor da diversidade cultural. Segundo a autora, a diversidade, de conceito histórico e político, foi traduzida para o universo organizacional como uma tecnologia de gestão.

Para Cox (1993, *apud* PEREIRA, 1998, p. 29), “diversidade diz respeito à representação em um sistema social de pessoas com afiliações a grupos diferentes em termos de significado cultural”. O autor fala em “diversidade cultural”, apontando que a compreensão do termo depende também da cultura em que os grupos estão inseridos.

Fleury (2000, p. 20) destaca a importância da convivência, uma vez que “a diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

Loden e Rosener, segundo Cox (1994), estabelecem uma divisão entre as dimensões primárias da diversidade, que consistem em diferenças humanas imutáveis, tais como etnia, gênero e habilidades físicas e, as dimensões secundárias, mutáveis, como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho.

Esta questão é particularmente importante quando se pensa em diversidade no trabalho, sobretudo porque algumas características podem não aparecer à primeira vista. É comum que se recorra à imagem do *iceberg* para ilustrar este ponto: algumas dimensões primárias, como cor e gênero, são a ponta da estrutura, identificadas mais facilmente. Outras características, como *background* cultural ou orientação sexual, não necessariamente são facilmente percebidas e se encontrariam na base do iceberg

Seja qual for a definição de diversidade, o fato é que o assunto tem mobilizado algumas organizações. Embora tenha ganhado mais repercussão e visibilidade no contexto brasileiro na última década, o tema está na agenda de pesquisa das universidades pelo menos desde a década de 1970.

Martinez (2013), em sua tese sobre o assunto, revisou a bibliografia em torno do tema e define o ano de 1973 como o início dos estudos sobre diversidade nas organizações,

sobretudo a partir de artigos publicados em periódicos norte-americanos da área de administração de empresas.

Nem todos os interessados na questão da diversidade no trabalho conseguem localizar sua origem e é comum atribuir a gênese destas práticas a iniciativas voluntárias das organizações, desconsiderando os processos históricos, mudanças na sociedade e reivindicações de movimentos sociais. Porém, o início das políticas de diversidade no trabalho está diretamente relacionado a aspectos contextuais e pressões diversas a que as organizações foram submetidas.

Os anos 1960 podem ser lembrados como a década em que vários grupos se organizaram e passaram a demandar visibilidade e respeito às suas demandas específicas. A pauta era extensa, envolvia a denúncia de preconceitos e alcançava diversos setores da sociedade, inclusive o mundo do trabalho.

Nos Estados Unidos, negros, mulheres e pessoas LGBT exigiam mais oportunidades, questionavam a ausência de seus iguais nos espaços de poder e privilégios e denunciavam o racismo, o machismo e a homofobia⁴. Manifestações, passeatas e alguns episódios de confronto ganharam as ruas do país.

Pressionado, o governo norte-americano aprovou na década de 1960 a *Affirmative Action*, conjunto de ações afirmativas que determinava, entre outras coisas, que todas as empresas que trabalhassem para o governo contratassem um número proporcional de empregados não brancos (COGO, 2000). O texto ganhou modificações ao longo dos anos e passou a incluir também as mulheres no grupo de pessoas beneficiadas pela nova política (DONOVAN, KAPLAN, 2014).

Embora inovadoras, estas leis sozinhas não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas. Uma das soluções encontradas foi ampliar o escopo a partir da adoção de cotas em determinados setores da economia e também nas universidades (PEREIRA, 2008).

Desta maneira, as organizações passaram a conviver com grupos de funcionários diferentes daqueles predominantes até então. Os empregados “tradicionais” - convencionalmente associados à sigla WASP (*White, anglo-saxon and protestant*), que identifica homens brancos, anglo-saxões e protestantes - ganharam a companhia de mais mulheres e negros, sobretudo.

⁴ Utilizamos, aqui, o termo homofobia como sinônimo para as inúmeras demonstrações de preconceito que acometem a população LGBT. A palavra foi escolhida considerando sua maior circulação na sociedade, e seu entendimento, neste artigo, não deve estar restrito à intolerância aos homossexuais. Reconhecemos as especificidades das violências sofridas por cada grupo em particular, sobretudo a população de travestis e transexuais.

Além disso, as mudanças nos modelos de produção nos anos 1970, o crescimento da economia de serviços e a maior autonomia conquistada pelas mulheres fizeram aumentar a representatividade de grupos minorizados no mercado de trabalho, intensificando o cenário de diversidade nas organizações.

Foi a partir dos anos 1980 que o tema passou a ser tratado como ferramenta de gestão e surgiram treinamentos específicos, preocupações com a representatividade de determinados grupos nas posições de comando e associação mais imediata da presença da diversidade nas organizações a incremento de resultados, aumento da criatividade, diminuição do rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR., 2002).

Segundo Pereira (2008), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos. As políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan deram menos atenção às ações afirmativas aprovadas duas décadas antes, o que gerou nas empresas a necessidade de encontrar formas de lidar com o assunto.

Além disso, a publicação do relatório *Workforce 2000*, que previa mudanças no mercado de trabalho a partir da chegada de novos entrantes, da globalização e dos fluxos migratórios, deixou as empresas em alerta. O documento estimava queda significativa dos empregados “modelo WASP” e aumento de representantes de grupos minorizados.

Ainda nos anos 1980, no Canadá, o *Equal Employment Act* passou a obrigar empresas do setor privado com mais de cem empregados a contratar pessoas com deficiências, mulheres, indígenas e representantes de grupos étnicos minoritários. No mesmo período, na Irlanda do Norte, o *Fair Employment Act* buscava eliminar a discriminação no trabalho com base na religião.

Segundo os pesquisadores Hanashiro e Torres (2010, p.2), naquela década, a questão “passou a ter notoriedade no domínio dos estudos organizacionais, e a literatura sobre diversidade no contexto organizacional cristalizou-se como um campo de estudo em administração nos Estados Unidos.”

Com a virada para os anos 1990 e o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos, sejam eles empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, comunicar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo

que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade?

Além disso, o avanço das políticas neoliberais gerou uma redefinição do papel do Estado, que passou a convocar parcerias com a iniciativa privada. Este movimento levou ao fortalecimento do discurso da responsabilidade social, ainda hoje bastante atrelado às políticas de diversidade (TEIXEIRA, 2011).

Autores como Cox (1994), Thomas e Ely (1996) e Thomas Jr. (2002) passaram a publicar livros e artigos, inclusive em periódicos de destaque, como a *Harvard Business Review*, lançando as bases da diversidade como ferramenta de gestão.

Essas práticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as políticas desenvolvidas na matriz.

Teixeira (2011) assinala, ainda, outros dois motivos que impulsionaram as políticas de diversidade no Brasil naquela década: a pressão dos representantes de grupos minorizados, que haviam se articulado um pouco antes, no processo de redemocratização e redação da Constituição Federal de 1988, e as crescentes denúncias de sindicalistas, que passaram a expor em fóruns internacionais o descumprimento da Convenção nº111 da Organização Internacional do Trabalho, que aborda discriminação nas relações de emprego.

Na academia, Coelho Jr. (2015) localizou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na *Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como aquele que deu início às reflexões teóricas na área de administração sobre o assunto no Brasil.

No mesmo ano, a revista de negócios *Exame* passou a destacar o assunto, valorizando principalmente o caráter pragmático das políticas de diversidade, com enunciados como “esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70. Vamos falar, sim, de algo que todas as empresas (...) lutam para ter: vantagem competitiva”. (VASSALO, 2000, p.154 *apud* COELHO JR., 2015, p.85).

Percebe-se no Brasil uma negação do contexto social em que essas políticas surgiram e sua associação, desde o início, a práticas de gestão. Buscou-se, portanto, justificar por que valeria a pena investir em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de funcionários

de diferentes origens e características, chegando à conclusão que o resultado seria mais eficácia e eficiência para as empresas

4. Políticas de gestão da diversidade: modelos, controvérsias e benefícios para as organizações

Uma das principais referências na questão da diversidade aplicada aos contextos organizacionais é o norte-americano Taylor Cox. Sua obra segue destacada em diversas pesquisas brasileiras e estrangeiras que a sucederam.

Cox (1994, p. 11) entende a gestão da diversidade como um conjunto de ações para “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Segundo o autor, pelo menos três grandes objetivos organizacionais são alcançados com essas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados.

O primeiro estaria vinculado ao aspecto ético, ao fato de ser moralmente justo que as organizações abram espaço para diferentes pessoas. Já o aspecto legal refere-se, sobretudo, ao cumprimento de legislações que determinam a contratação percentual de representantes de algum grupo específico, como é o caso das pessoas com deficiência no Brasil⁵. Este ponto se relaciona, ainda, à proteção da organização contra eventuais acusações de preconceito, que poderiam motivar processos judiciais. Quanto à performance, o autor defende que um ambiente em que a diversidade prevalece é mais criativo, inovador, tem mais capacidade de resolver problemas e a comunicação funciona melhor. Nesse sentido, vale destacar que Grunig *et. al.* (1992) também consideram a diversidade como um dos dez princípios da comunicação excelente, já que seria extremamente salutar a área da comunicação contar com pessoas representativas de diferentes grupos.

Para Thomas Jr. (2002, p. 12) gerir a diversidade não significa contê-la ou controlá-la, mas “permitir que cada membro da equipe possa desenvolver seu potencial”. O mesmo autor, segundo menciona Martinez (2013), chama a atenção para o fato de a diversidade ser uma mistura de diferenças, mas também de semelhanças. Uma vez que a existência de identidades fixas é questionável, as pessoas tendem a encontrar entre si também pontos em comum que as aproximem, e não apenas questões que assinalem suas diferenças.

⁵ No Brasil, a Lei Federal 8.213/91 trata da destinação de vagas a pessoas com deficiência. Os percentuais a serem atingidos são os seguintes: mais de 100 funcionários, 2%; de 201 a 500 funcionários, 3%; de 501 a 1000 funcionários, 4%; e de 1001 em diante funcionários, 5%. Para mais informações sobre políticas de gestão da diversidade voltadas a pessoas com deficiência, recomendamos a leitura de Martinez (2008).

Fleury (2000, p. 23) acredita que “o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento do negócio”.

A autora realizou uma das primeiras pesquisas sobre o assunto no país e concluiu que, no ano 2000, as empresas que desenvolviam políticas de diversidade no Brasil estavam preocupadas sobretudo em rever seus processos de recrutamento e seleção, investir em treinamento e em comunicação interna, para divulgar aos empregados os objetivos de seus programas de diversidade.

No trabalho em que revisaram alguns dos principais pontos da literatura sobre gestão da diversidade, Hanashiro e Pereira (2007) apontaram que é possível pensar o assunto a partir de duas abordagens, uma com base na dissolução outra com base na valorização das diferenças.

No primeiro caso, a organização desenvolve suas políticas ignorando as diferenças associadas à identidade social dos trabalhadores. Sob essa perspectiva, predomina o entendimento de que todos são iguais e não importam as peculiaridades dos indivíduos. O foco deve estar na produtividade e geração de resultados para a empresa. Conhecidas como *identity-blind*, estas práticas encontram respaldo em autores que acreditam que o tratamento diferenciado a determinados grupos pode aumentar o preconceito e a estigmatização. Assim, os empregados diversos devem ser adaptados à estrutura já existente, e existe a expectativa de que as diferenças se “dissolvam”.

A outra abordagem aposta na valorização das diferenças. Ainda segundo as autoras, pesquisadores como Cox, Nkomo e Thomas acreditam que é preciso destacar as diferenças entre as pessoas. O pressuposto é que nem todos têm as mesmas oportunidades, sendo necessário tanto o oferecimento de oportunidades quanto condições de desenvolvimento para membros de grupos minorizados.

Thomas e Ely (1996) se propuseram a entender por que a gestão da diversidade não entrega os resultados prometidos em todos os ambientes e, em alguns casos, pode até mesmo acirrar alguns conflitos. A pesquisa dos autores resultou na identificação de três modelos de atuação principais.

O primeiro é o paradigma da discriminação e justiça, o mais comum nas organizações. Nele, procura-se oferecer tratamento justo e igualdade de oportunidades a todas as pessoas, além de cumprimento das obrigações legais referentes a cotas e representatividade de determinados grupos. Além disso, os funcionários passam por treinamento para aprender a

respeitar as diferenças. Deste modo, a organização consegue melhorar seus índices de contratação e retenção de funcionários “diversos”, ainda que a variedade seja mais horizontal que vertical. Ou seja, aumenta-se a diversidade na base, mas não necessariamente se oferecem condições efetivas para progresso na carreira.

Este modelo se alinha à ideia de dissolução das diferenças, apontada por Hanashiro e Pereira (2007). Nele, é improvável que a diversidade influencie o trabalho ou a cultura da organização e “a empresa deve funcionar como se toda pessoa fosse da mesma raça, gênero ou nacionalidade” (THOMAS; ELY, 1996, p.39).

O segundo paradigma é o de acesso e legitimidade, baseado na celebração das diferenças. A motivação é aproximar a demografia interna da organização àquela encontrada nos mercados em que ela atua, de forma a estimular os negócios. Neste sentido, a diversidade não é vista apenas como algo justo, mas também como uma ferramenta de gestão voltada à melhoria dos resultados. Thomas e Ely (1996) alertam que sob esta gestão os empregados podem se sentir explorados, e a diversidade pode se expressar apenas nas “pontas”, nos contatos com os públicos de interesse.

O terceiro paradigma, conhecido como aprendizagem e efetividade, é reconhecido pelos autores como o mais relevante. Nele, a organização assimila, aprende e se transforma a partir das diferentes contribuições de seus empregados. A empresa reconhece e valoriza a diversidade, permitindo que sua cultura e seu modo de trabalho sejam modificados. A diversidade não é nem apenas assimilada, como no primeiro modelo, nem tampouco só instrumentalizada considerando os diversos mercados em que a empresa atua, como acontece no segundo paradigma. “Quando este modelo é integralmente aplicado, os membros da organização podem dizer ‘somos uma única equipe, com as nossas diferenças, e não apesar delas’”. (THOMAS, ELY, 1996, p. 51). Ou seja, mais do que diversidade, há inclusão efetiva.

Sobre este assunto, Pérez-Nebra e Torres (2014, p.528) acentuam que a inclusão é um passo além da diversidade e “sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”.

Para os pesquisadores brasileiros, a inclusão está diretamente relacionada ao sentimento de pertença, é a sensação de ser bem-vindo e valorizado como membro da organização. Além disso, a inclusão se relaciona com o modo como o indivíduo percebe que está sendo tratado por conta de suas características (gênero, raça, orientação sexual).

Embora a literatura funcionalista, que associa a gestão da diversidade a benefícios para as organizações ou procura associá-la a outros comportamentos no trabalho, seja predominante, ela não é a única a tratar do tema. Alguns autores, sobretudo fora do campo da administração, criticam estas políticas.

Alves e Galeão-Silva (2002, p.9), por exemplo, denunciam que o caráter político das ações afirmativas “passou de uma variável externa para uma interna: o aumento da competitividade. Essa transformação se insere nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos.”. Os autores defendem que as organizações não têm interesse em negociar com grupos organizados que reivindicam direitos, por isso a preferência de tratar deste assunto com indivíduos isoladamente.

Além disso, a gestão da diversidade seria uma forma mais previsível e controlada de lidar com a questão da representatividade de grupos sociais no trabalho. A outra alternativa, as políticas de ação afirmativa, exigem reformas institucionais mais complexas e a admissão da existência do preconceito na sociedade. Segundo Alves e Galeão-Silva (2002), essas tarefas são particularmente difíceis no contexto brasileiro, onde imperam a ideologia tecnocrática e o mito da democracia racial.

As políticas de diversidade desenvolvidas por multinacionais no Brasil enfrentariam, segundo os autores, o desafio de adaptar as práticas da matriz ao cenário local, onde não há reconhecimento do preconceito. Seriam necessários ajustes e uma “aclimatação” à realidade nacional.

No Brasil opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia racial, que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada. Enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância. (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2002, p. 27)

Lívia Barbosa (2001) também procura fazer contraponto ao discurso praticado pela maioria das organizações e que se orienta à geração de resultados a partir da valorização da diversidade. Para Barbosa (2001, p. 2) “o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial. Esse me parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”, pois as políticas devem ser adotadas não apenas porque dariam resultados financeiros, mas porque são éticas e moralmente justas.

Além disso, a autora questiona se as empresas não seguem contratando os mesmos de sempre, mas considerando diferenças formais. Ou seja, a seleção de pessoal continuaria considerando o critério de perfil, que leva em conta as competências e a formação do profissional. A novidade é que se procurariam candidatos que, dentro daquele perfil, ainda cumprissem “requisitos de diversidade”, como gênero, raça e orientação sexual não-hegemônicos no ambiente organizacional. A autora reforça a argumentação de Alves e Galeão-Silva (2002) quando afirma que:

As empresas incorporam partes da reflexão do movimento multicultural nas suas políticas de diversidade devidamente destituídas de seu polêmico e controverso teor político. A diversidade é valorizada discursivamente na razão direta de sua suposta contribuição para a criatividade e a inovação. (BARBOSA, 2009, p. 170).

Na mesma linha, Coelho Jr. (2015), demonstra de que maneira organizações brasileiras do setor bancário, sob pressão de movimentos sociais e do Ministério Público do Trabalho, tiveram de adotar práticas contra a discriminação racial. A tradução das reivindicações aconteceu a partir da adesão ao discurso da gestão da diversidade.

O autor aponta que esta é uma das características da cultura transnacional de negócios: traduzir a agenda sociopolítica contemporânea em termos que suavizem o potencial contestador de determinadas demandas e aproximem o discurso da linguagem e das necessidades do mundo corporativo.

Sendo assim, corre-se o risco de que a gestão da diversidade seja mais um elemento retórico que um conjunto de práticas que promovam mudanças efetivas nas organizações. A este respeito, Irigaray e Saraiva (2009) desenvolveram pesquisa para analisar a implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional.

Os autores analisaram documentos da organização, ouviram funcionários representantes de grupos minorizados e também empregados associados aos grupos hegemônicos, caso dos homens, brancos e heterossexuais.

Do discurso organizacional, foram extraídos os principais incentivos à gestão da diversidade. Eles passam, segundo os autores, pela busca da legitimidade junto ao mercado, a partir da adoção de práticas vistas como contemporâneas, pela visão de permuta, no sentido de que os diferentes são aceitos porque sua presença traria novas ideias e outros benefícios ao ambiente, e pela necessidade de cumprimento à legislação, de forma a evitar denúncias e ações motivadas por episódios de discriminação.

Os grupos minorizados da empresa estudada por Irigaray e Saraiva (2009), a despeito de suas diferentes “afiliações” identitárias, apontam para contradições que mostram que as políticas de diversidade naquele ambiente representavam mais um discurso do que práticas efetivas. Os autores ouviram reclamações de empregados negros a respeito da falta de representatividade nos cargos de gestão, de mulheres acerca do machismo nas relações cotidianas e de homossexuais sobre as restrições de extensão de benefícios a companheiros do mesmo sexo.

As falas dos empregados representantes dos grupos hegemônicos no ambiente corporativo, por sua vez, demonstraram preconceito, muitas vezes não admitido por estes funcionários. São discursos que reproduzem estereótipos e naturalizam a discriminação, algumas vezes sob o argumento de que se tratam apenas de piadas ou comentários inofensivos.

5. Conclusão

O artigo tratou de apresentar os conceitos de multiculturalismo e interculturalidade, além de um breve histórico das políticas de diversidade no ambiente de trabalho.

Discutindo os principais modelos de atuação, benefícios para as organizações e também as controvérsias envolvidas, a intenção foi aproximar este debate da área de comunicação organizacional.

A questão da diversidade no trabalho mobiliza pesquisadores e profissionais do campo da administração já há alguns anos, mas o tema parece não ter despertado ainda a devida atenção dos comunicadores.

Acreditamos que a comunicação é parte fundamental de qualquer processo que vise estimular a compreensão, despertar a empatia e conscientizar acerca da necessidade de boa convivência entre os diferentes.

O envolvimento dos comunicadores nas questões de diversidade pode auxiliar as organizações a enxergar o tema além da dimensão meramente instrumental, que o associa apenas a resultados.

A diversidade não deve ser submetida à lógica exclusiva da obtenção de benefícios para as organizações, algo que enfraquece o caráter transformador dessas políticas. Infelizmente, alguns estudos insistem em associar o assunto apenas ao pragmatismo do mercado, como se as políticas de diversidade só se justificassem na medida em que adicionam valor ao negócio. Ao que pesquisas indicam, elas trazem, sim, bons resultados, mas isso é uma consequência positiva de ações de inclusão e compromisso com a sociedade.

É a comunicação quem pode construir ações e narrativas que incentivem o respeito e o diálogo efetivo, inclusive no ambiente de trabalho. Como campo de pesquisa, a comunicação organizacional deve produzir reflexões que interseccionem a diversidade com outras variáveis, como a questão cultural e o relacionamento com os diversos públicos estratégicos para as organizações.

As conversas devem acontecer em parceria com o mercado profissional, porém acreditamos que a universidade tem mais condições de propor à sociedade um debate crítico e isento da ideologia de gestão. As discussões precisam ir além e crescer em medida proporcional à importância que têm o reconhecimento, o respeito e o acesso a oportunidades num mundo cada vez mais intercultural.

REFERÊNCIAS

ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.

BARBOSA, Livia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551>. Acesso em: 05/06/2015

_____. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

COELHO JR., Pedro Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2015.

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos**. 2000. 441 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DONOVAN, M; KAPLAN, M. **The inclusion dividend**. Massachussets: Bibliomotion, 2013.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2015.

FERREIRA, Ricardo Alexino. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. In: **Revista USP**, n. 69, p. 80 – 91, Mar/Maio, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

GRUNIG, James *et al.* **Excellence in public relations and communication management**. Kentucky: Routledge, 1992.

HANASHIRO, Darcy; TORRES, Claudio. Introdução. In: **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 2 -5, Maio/Jun 2010.

HANASHIRO, Darcy; PEREIRA, Jamille. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n.4, p.670 – 683, Jul/Ago 2010.

_____. A gestão da Diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 207.

IRIGARAY, H.A.R; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**. V. 40, n.3, p. 337 – 348, jul/set 2009.

MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de caso em empresas brasileiras e espanholas**, 2013, 428 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. 2008, 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008, 329 f, Tese (Doutorado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2014.

RODRIGO Alsina. Miquel. **La Comunicación Intercultural**. Barcelona: Anthropos, 2012.

_____. (In) Comunicación Intercultural. In: In: Congresso Internacional sobre diálogo intercultural, 2012, Múrcia. **Anais do 1º Congresso Internacional sobre diálogo intercultural**. Múrcia: Universidad de Murcia, 2012.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. **Gênero**. Niterói, v. 12, n.1, p. 81 – 108, 2011.

_____. **Responsabilidade social empresarial: discursos e práticas sobre a diversidade**. 2014. 263 f. Tese. (Doutorado em Política Social). Universidade Federal Fluminense.

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirming diversity. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard, 2002.

THOMAS, David; ELY, Robin. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: **Harvard Business Review**. v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.