

Origem e Evolução dos Programas de Gestão da Diversidade: um Estudo em Filiais Brasileiras de Multinacionais

Autoria

Eduardo Estellita de Oliveira Santos - eduardo.estellita@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Darcy Mitiko Mori Hanashiro - darcyhanashiro@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Na última década, observou-se uma gradativa incorporação da Gestão da Diversidade ao discurso das empresas no Brasil, porém iniciativas de GD ainda são adotadas de forma pouco sistemática. A própria academia tem limitado sua contribuição ao enfatizar análises unidimensionais da gestão da diversidade e ao priorizar estudos centrados no empregado, que ignoram paradigmas e estratégias da GD. O objetivo deste estudo qualitativo, de caráter exploratório, é oferecer uma perspectiva histórico-evolutiva da GD em cinco filiais brasileiras de empresas multinacionais, a partir dos relatos de gestoras de DI. Utilizamos o método da entrevista etnográfica (SPRADLEY, 1979) e apoiamo-nos no modelo proposto por Dass e Parker (1999) para investigar pressões na origem destes programas, orientações paradigmáticas e respostas estratégicas desenvolvidas pela organização. O estudo revelou que 1) ocorre nas filiais um embate entre forças favoráveis e contrárias à implementação da GD; 2) as filiais oscilam entre uma estratégia defensiva e acomodativa, em função do contexto econômico e do peso dos pilares de diversidade nos resultados da empresa; 3) há uma hierarquização destes pilares, influenciando a abordagem de implementação; e 4) dinâmicas evolutivas de construção, consolidação ou enfraquecimento da GD podem ser evidenciadas por mudanças na estrutura de DI na filial.



Origem e Evolução dos Programas de Gestão da Diversidade: um Estudo em Filiais Brasileiras de Multinacionais

Resumo

Na última década, observou-se uma gradativa incorporação da Gestão da Diversidade ao discurso das empresas no Brasil, porém iniciativas de GD ainda são adotadas de forma pouco sistemática. A própria academia tem limitado sua contribuição ao enfatizar análises unidimensionais da gestão da diversidade e ao priorizar estudos centrados no empregado, que ignoram paradigmas e estratégias da GD. O objetivo deste estudo qualitativo, de caráter exploratório, é oferecer uma perspectiva histórico-evolutiva da GD em cinco filiais brasileiras de empresas multinacionais, a partir dos relatos de gestoras de DI. Utilizamos o método da entrevista etnográfica (SPRADLEY, 1979) e apoiamo-nos no modelo proposto por Dass e Parker (1999) para investigar pressões na origem destes programas, orientações paradigmáticas e respostas estratégicas desenvolvidas pela organização. O estudo revelou que 1) ocorre nas filiais um embate entre forças favoráveis e contrárias à implementação da GD; 2) as filiais oscilam entre uma estratégia defensiva e acomodativa, em função do contexto econômico e do peso dos pilares de diversidade nos resultados da empresa; 3) há uma hierarquização destes pilares, influenciando a abordagem de implementação; e 4) dinâmicas evolutivas de construção, consolidação ou enfraquecimento da GD podem ser evidenciadas por mudanças na estrutura de DI na filial.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade, Paradigmas de diversidade, Inclusão, Pilares de Diversidade

I. Introdução:

O Brasil figura entre as sociedades mais desiguais do mundo (ETHOS, 2016).

Nos últimos anos, o debate público brasileiro viu o fortalecimento de lutas identitárias pelo reconhecimento e contra a discriminação de diversos segmentos sociais. Estas lutas por representatividade e igualdade de direitos de grupos minoritários adquiriram momento nas redes sociais e nas mídias tradicionais, questionando estruturas sociais vigentes, atos de figuras públicas e comportamentos nas organizações (BOSCO, 2017).

Simultaneamente a estas pressões externas, as matrizes de organizações multinacionais exerceram pressões internas por *compliance* com leis locais e internacionais de igualdade de oportunidades (FLEURY, 2000). Além disso, diversos estudos acadêmicos (COX; BLAKE, 1991; PHILLIPS, 2014) e profissionais (HUNT *et al.*, 2018) começaram a apontar e quantificar as múltiplas vantagens estratégicas para as organizações de uma força de trabalho diversa. Dentre elas, Cox e Blake (1991) identificaram a possibilidade de 1) atrair e reter os melhores talentos do mercado de trabalho; 2) reduzir custos de turnover e absenteísmo, em especial de minorias incluídas; 3) desenvolver os esforços de marketing, visando atender novos nichos de mercado; 4) promover a criatividade e a inovação; 5) facilitar a resolução de problemas e; 6) desenvolver a flexibilidade organizacional.

Em consequência disso, organizações passaram a adotar múltiplas iniciativas em Gestão da Diversidade (GD): de seminários sobre vieses inconscientes a políticas de recrutamento às cegas, passando pela criação de grupos de suporte, forças-tarefas, programas de mentoria e canais de denúncia para lidar com situações de discriminação e assédio (KALEV; DOBBIN; KELLY, 2006; DOBBIN; KALEV, 2016).

No Brasil, estudos empíricos exploraram em profundidade algumas destas iniciativas de GD. Brunstein e Jaime (2009) acompanharam um grupo de suporte de gênero e identificaram o impacto paradoxal da iniciativa no contexto nacional. O grupo de suporte promovia a emancipação das participantes e práticas gerenciais mais inclusivas enquanto simultaneamente havia a presença de mecanismos de controle por parte da diretoria da organização. Lima (2016) apontou o baixo grau de acessibilidade dos anúncios *online* de vagas destinadas a pessoas com deficiência, evidenciando a má preparação das organizações para acolher este perfil de empregados. Cepellos e Tonelli (2017) entrevistaram gestores de RH e constataram a carência de iniciativas de GD voltadas aos trabalhadores mais velhos.

Esses estudos apontam para uma tendência da pesquisa brasileira em GD: a unidimensionalidade. Ao se trabalhar com um único recorte demográfico e uma iniciativa em GD por vez, a produção acadêmica não desenvolve poder comparativo entre a gestão de diferentes dimensões da diversidade, permanecendo cega às oportunidades de polinização cruzada entre iniciativas e aos fenômenos de exclusão interseccional nas organizações.

A esta lacuna nacional, o presente estudo acrescenta uma crítica emitida por Kulik (2014): há poucos estudos explorando os componentes *above the line* dos sistemas de GD, em contraste a uma produção prolífica acerca dos componentes *below the line*. A autora define por *above the line* os componentes associados à formalização da GD, isto é, os paradigmas, políticas e programas de GD, desenvolvidos em função dos objetivos, valores e prioridades estratégicas da organização. *Below the line* encontram-se os componentes associados à experiência, às percepções e às interpretações do significado que a média gerência e empregados fazem da GD. Os sujeitos de pesquisa de estudos *above the line* são gerentes e especialistas em Diversidade e Inclusão (DI), enquanto em estudos *below the line* são os funcionários da organização.

Sendo assim, o objetivo deste estudo qualitativo, de caráter exploratório, é fornecer uma perspectiva histórico-evolutiva de programas de GD em filiais brasileiras de multinacionais, a partir do ponto de vista dos gestores de DI. Para tal, identificamos as pressões internas e externas presentes na origem destes programas e os paradigmas que orientaram sua implementação. Em seguida, contrastamos a implementação dos programas em função das dimensões de diversidade, notadamente, gênero, raça, orientação sexual e identidade de gênero, idade e habilidades físicas ou mentais. Por fim, exploramos os caminhos evolutivos que estes programas tiveram ao longo dos anos, identificando as estruturas organizacionais em GD que permitem distinguir programas em processo de construção, de consolidação ou de enfraquecimento.

A construção do roteiro de entrevista apoiou-se no modelo proposto por Dass e Parker (1999), que permite investigar perspectivas gerenciais em relação à GD (resistência, discriminação e justiça, acesso e legitimidade e, aprendizado e efetividade), as respostas estratégicas desenvolvidas pela organização (reativa, defensiva, acomodativa ou proativa) e a forma como estas estratégias foram implementadas na organização (episódica, isolada ou sistemática).

Utilizamos o método da entrevista etnográfica (SPRADLEY, 1979) para a coleta e análise dos dados. A entrevista etnográfica revela-se particularmente útil para a presente pesquisa, devido ao seu caráter exploratório, que visa identificar temas culturais, em vez de comprovar uma proposição específica. A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de novembro de 2018 e janeiro de 2019 com cinco gestores de Diversidade e Inclusão (DI) em multinacionais e precedida por uma entrevista preliminar com uma consultora especializada em DI. Em seguida, as entrevistas foram transcritas e analisadas segundo as recomendações de Spradley (1979)

Acreditamos que a perspectiva histórico-evolutiva dos programas de GD no Brasil fornecerá importantes insumos para futuros desenvolvimentos de caráter *emic* no campo da Gestão da Diversidade e Inclusão, permitindo definir uma agenda de pesquisas para avaliar o grau de efetividade das iniciativas de diversidade e a relação entre elas e a experiência de inclusão dos colaboradores brasileiros, pertencentes ou não a categorias minorizadas.

O artigo será estruturado em cinco partes. Após esta introdução, na segunda parte faremos a revisão da literatura e na terceira apresentaremos os procedimentos metodológicos da pesquisa. Em seguida, realizaremos a análise e discussão dos resultados, e concluiremos com as considerações finais.

II. Referencial Teórico

Um desafio das pesquisas em Gestão da Diversidade tem sido encontrar uma definição universal para ‘diversidade’ que fosse relevante em qualquer contexto cultural e que enfatizasse a importância das consequências da categorização de exogrupos (TAJFEL; TURNER, 1986). Mor Barak (2005) atingiu o equilíbrio ao definir diversidade como

“divisão da força de trabalho em categorias que possuem uma comunalidade dentro de um contexto cultural ou nacional e potencialmente impactam de forma benéfica ou deletéria os resultados no trabalho, tais como oportunidade de emprego, tratamento no local de trabalho e prospecto de promoção, independentemente das competências e qualificações associadas ao trabalho” (MOR BARAK, 2005, p. 132).

Por sua vez, ‘gestão da diversidade’ aparece nas publicações acadêmicas somente em 1990, quando Thomas Jr. (1990) a conceitua como uma estratégia empresarial visando “obter de uma força de trabalho heterogênea produtividade, comprometimento, qualidade e lucro equivalentes aos obtidos da ‘antiga’ força de trabalho homogênea.” Para o autor, gestão da diversidade trata-

se, portanto, de uma escolha voluntária da organização, ao contrário das Ações Afirmativas, que são ancoradas em imposições legais.

Essa perspectiva encontrou sua justificativa na crescente miscigenação da sociedade norte-americana e da necessidade de obter vantagem competitiva no mundo globalizado do pós-Guerra Fria (HAYS-THOMAS, 2004). Nesse contexto, a diversidade nas organizações tornou-se uma evidência e sua gestão passou a ser vista como ‘uma resposta empresarial’ ao novo contexto (FLEURY, 2000), sob forma de ‘medidas administrativas’ visando a melhoria do desempenho organizacional (THOMAS JR., 1990), de ‘sistemas e práticas organizacionais’ que maximizassem as vantagens potenciais da diversidade (COX JR., 1993) e de um ‘compromisso sistemático e planejado’ das organizações em recrutar, reter, recompensar e promover um grupo heterogêneo de funcionários (IVANCEVICH; GILBERT, 2000).

De forma pragmática, pesquisadores e profissionais de Recursos Humanos esforçaram-se em destrinchar gestão da diversidade em iniciativas estratégicas que abarcassem diversos subsistemas de gestão de recursos humanos, em contraste à restrição da Ação Afirmativa ao sistema de recrutamento e seleção. Gestão da diversidade passa a incluir desde “programas de recrutamento e extensão social, programas de ampliação da consciência cultural e políticas de gestão pragmáticas” (PITTS, 2006) a uma variedade de iniciativas em recrutamento, desenvolvimento humano, gestão de carreira, arranjos de trabalho alternativos e equilíbrio vida familiar-trabalho visando atrair, recrutar e reter na organização indivíduos de grupos sociais distintos.

Independentemente das diferenças no teor das iniciativas, programas de GD são implementados em resposta a pressões internas ou externas à organização (DASS; PARKER, 1999), tais como condições ambientais favoráveis, incertezas no ambiente ou isomorfismos institucionais (PITTS *et al.*, 2010).

Dass e Parker (1999) expandiram o conceito de paradigmas de diversidade propostos por Thomas e Ely (1996) e apresentaram uma estrutura conceitual que alinha perspectivas de diversidade a respostas estratégicas às pressões por diversidade. A **perspectiva da resistência** consiste em considerar os esforços em prol da diversidade como irrelevantes ou como uma ameaça. A organização adota uma resposta reativa de proteção do *status quo*. A **perspectiva da discriminação e justiça** consiste em enxergar a diversidade organizacional sob o prisma da estrita aderência às leis locais e da expectativa de que indivíduos de grupos minorizados se assimilem ao *mainstream*. Há uma crença de que a diversidade é fonte de problemas, então no cotidiano os gestores adotam uma resposta defensiva à diferença. A **perspectiva do acesso e legitimidade** enfatiza o impacto de uma força de trabalho que reflita o perfil demográfico dos consumidores a fim de oferecer à organização legitimidade para atuar em novos nichos de mercado e aumentar a lucratividade organizacional. Dentro dessa lógica, gestores encaram a diversidade como uma oportunidade e utilizam a estratégia da celebração das diferenças. No entanto, essa perspectiva pode incorrer na estereotipação indivíduos das minorias e na adoção de uma abordagem utilitarista, que negligencia talentos e potenciais. Por fim, a **perspectiva do aprendizado** consiste em enxergar similaridades e diferenças como aspectos duais da diversidade, com seus custos e oportunidades. Os gestores encaram a diversidade como oportunidade de aprendizado e desenvolvimento organizacional. Neste caso, a resposta estratégica é principalmente proativa e centrada no longo prazo, adotando políticas inéditas no ambiente organizacional e utilizando o conflito como fonte de inovação.

O grau de pressão por diversidade de um grupo social específico na organização e a posição que a GD para este grupo ocupa na lista de prioridades organizacionais determinará a abordagem de implementação das iniciativas de GD. Quando a pressão por diversidade e o grau de prioridade são baixos, organizações tendem a adotar a abordagem episódica, caracterizada

por iniciativas pontuais, desconexas e separadas das atividades principais da organização, com mecanismos de controles e recompensas incipientes. Quando a pressão por diversidade é moderada e o grau de prioridade significativo, porém limitado a um departamento, as iniciativas tendem a ser múltiplas e isoladas umas das outras e do resto da organização, envolvendo somente funções específicas do staff e correndo o risco de descontinuidade em períodos de crise. Quando a pressão por diversidade é alta e GD é tida como estratégica para a organização, as iniciativas tendem a ser sistemáticas, integradas no dia-a-dia da organização, acompanhadas tipicamente pelos gestores de equipes e associadas a recompensas e sanções, que podem envolver colaboradores, fornecedores e outros parceiros externos. (DASS; PARKER, 1999).

Ao distinguir pesquisas acadêmicas *below the line* e *above the line*, Kulik (2014) identificou que grande parte das pesquisas sobre o tema são *below the line*, isto é, enfocam nas percepções de colaboradores acerca das iniciativas de GD implementadas pela organização e no impacto destas sobre o clima organizacional. Por sua vez, pesquisas *above the line* enfocam nos componentes mais abstratos da GD, tais como os paradigmas de diversidade, isto é, valores, normas e crenças que orientam como a diversidade deve ser gerenciada, as políticas de diversidade institucionalizadas e o conjunto de atividades formais promovidas pela organização.

Apesar de popular, a abordagem *below the line* possui algumas desvantagens. Em primeiro lugar, colaboradores nem sempre estão cientes de todas as iniciativas implementadas pela organização, especialmente aquelas voltadas para grupos sociais dos quais não fazem parte. Além disso, é relativamente simples para gestores de diversidade implementar avaliações de percepção e de clima organizacional e, por essa razão, estas não oferecem contribuição prática significativa que o conhecimento de quais políticas e atividades adotar, quando e como implementá-las. Por fim, estudos empíricos sobre percepção e clima tendem a produzir resultados conflitantes, uma vez que raramente incorporam paradigmas de diversidade e objetivos de gestão de recursos humanos como variáveis de controle, além de ignorar a influência de políticas que alicerçam as atividades de GD nas organizações. Em outras palavras, a conclusão frequente deste tipo de estudo é que “a diversidade da força de trabalho pode entregar resultados benéficos para a organização, somente se gerenciada de forma eficaz” (JEHN; BEZRUKOVA, 2004).

Em contrapartida, pesquisas *above the line* ajudam a explorar a perspectiva daqueles que desenvolvem as políticas e atividades formais, fornecendo insumo para decisões sobre 1) o conjunto de diferentes políticas para endereçar problemas específicos; 2) a interação entre diferentes políticas e atividades para avaliar efetividade global intraorganizacional ou interorganizacional e; 3) os resultados para a organização, em vez do enfoque restrito aos resultados para o empregado (KULIK, 2014). A autora explicitou alguns dos dilemas encontrados por gerentes de diversidade e inclusão ao vender internamente o programa, demonstrando a urgência de mais pesquisas com a abordagem *above the line*.

“O ‘case de negócio’ para gestão da diversidade é uma venda difícil... Os benefícios da gestão efetiva da diversidade podem não ser visíveis no curto prazo; podem ser difíceis de avaliar e exprimir em termos financeiros (DICKENS, 1999). Profissionais de RH que lutam por iniciativas de gestão da diversidade engajam-se em uma batalha penosa com custos pessoais para a carreira (KIRTON; GREENE, 2009). Profissionais de RH podem querer assumir um papel proativo no desenvolvimento do pessoal de sua organização como fonte de vantagem competitiva (SHEEHAN, 2014), mas eles precisam de evidências empíricas – e pesquisadores os estão decepcionando” (KULIK, 2014, p.131).

No Brasil, a produção popular e acadêmica em Gestão da Diversidade adquiriu novo impulso nos últimos dez anos. Revistas voltadas ao público empresarial como “Exame” e “Você SA”

celebram iniciativas em Gestão da Diversidade e prêmios para “As Melhores Empresas Para Se Trabalhar” são concedidos com ampla cobertura da imprensa. Mesmo assim, centros de estudo apontam com periodicidade tanto a baixa evolução da participação de alguns segmentos sociais nas esferas decisórias e as múltiplas barreiras culturais à melhoria de sua representatividade nas organizações (ETHOS, 2016), quanto a permanência e fortalecimento da desigualdade racial e de gênero no país (LEÃO *et al.*, 2017).

No ambiente empresarial, as políticas e atividades de GD frequentemente são adotadas e combinadas de forma pouco sistemática, com raras medições de seus resultados efetivos. Das 500 maiores empresas do país contatadas pelo Instituto Ethos, somente 117 responderam ao questionário. Destas, 27 haviam realizado um censo organizacional e eram capazes de fornecer dados de diversidade para cada um dos 8 estratos da organização (ETHOS, 2016). No setor educacional, Aranha Neto e Hanashiro (2017) entrevistaram diferentes atores sociais em uma instituição de ensino superior privada e identificaram a ausência de estratégias eficazes de gestão inclusiva da diversidade voltada para alunos oriundos do sistema ProUni.

Alves e Galeão-Silva (2004) tecem uma crítica à Gestão da Diversidade no contexto brasileiro, alertando para a influência que a ideologia tecnocrática e a ideologia da democracia racial brasileiras exercem a favor da manutenção das discriminações sistêmicas na sociedade e ao silenciamento diante das tensões raciais. Similarmente, Rosa (2014) problematizou o recurso da academia brasileira a estudos norte-americanos para o estudo da GD e identificou doze diferenças estruturais entre as relações raciais nos Estados Unidos e no Brasil.

Atendendo a pressões de *compliance* à legislação brasileira ou à política de GD da matriz (FLEURY, 2000), diversas filiais brasileiras negligenciam o poder da inércia cultural e as complexas interações entre sociedade e organização na construção de sentidos e significados, replicando por isomorfismo institucional práticas que consultores brasileiros importam da literatura de negócios anglo-saxônica e implementam com baixa profundidade, sob formato de palestras sobre vieses inconscientes e grupos de afinidade. Em outros casos, a implementação de políticas globais de diversidade em filiais brasileiras levou a contradições entre os discursos e as práticas adotadas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Nas próximas seções retomaremos aspectos particulares da cultura brasileira de forma a adotar uma abordagem *emic* da Gestão da Diversidade.

III. Metodologia

Utilizamos a abordagem qualitativa por meio de entrevistas etnográficas semiestruturadas (SPRADLEY, 1979) com gestores de Diversidade e Inclusão, a fim de situar no modelo de Dass e Parker (1999) as respostas estratégicas e suas implementações, passadas e presentes, nas filiais brasileiras de multinacionais.

O método de pesquisa e análise de dados, descrito em doze etapas por Spradley (1979), permite desenvolver uma pesquisa de cunho antropológico que evolui da localização do informante à análise taxonômica e à descoberta de temas culturais relevantes. Três elementos distinguem uma entrevista etnográfica de outros tipos de entrevista na abordagem qualitativa: explicação do propósito da entrevista, explicação técnica sobre o contexto da investigação e a utilização de cinco tipos de perguntas: 1) perguntas descritivas, definidas em linhas gerais em formato ‘*Grand Tour*’ que podem subsequentemente ser exploradas em maior profundidade, em formato ‘*Mini Tour*’, conferindo flexibilidade à entrevista; 2) perguntas sobre a linguagem utilizada pelo informante, que ajudam a entender como o informante constrói sentido a partir

da sua experiência; 3) perguntas estruturais no formato “Quais tipos de X você identificou?”, que permitem conhecer como o informante organiza o seu conhecimento; 4) perguntas de contraste no formato “Qual é a diferença entre X e Y?”, que permitem conhecer diferenças entre os significados de conceitos suficientemente similares para pesquisadores externos à cultura; 5) perguntas de encorajamento, tais como afirmações de interesse ou de ignorância, que contribuem para a construção de relacionamento com o informante (SPRADLEY, 1979).. O formato das perguntas e a relação de cumplicidade que se desenvolve entre pesquisador e informante ajudam a evitar o discurso corporativo, que não agrega conhecimento aprofundado acerca das dinâmicas intraorganizacionais na implementação de iniciativas de GD.

Ao contrário da pesquisa habitual utilizando a metodologia da entrevista etnográfica, que consiste em vários encontros com o informante, o presente estudo, devido às limitações de disponibilidade de tempo dos informantes, buscou condensar em uma única entrevista os cinco tipos de perguntas. Buscamos um equilíbrio entre elas e, apesar de atentos à linguagem utilizada pelo informante, colocamos maior ênfase nas perguntas descritivas, estruturais e de contraste.

O roteiro baseado nas três dimensões da GD apresentadas por Dass e Parker (1999) continha 39 itens ‘*Mini Tour*’. Eles foram agrupados em quatro perguntas ‘*Grand Tour*’, tornando a dinâmica da entrevista mais fluida e participativa, e direcionando para aprofundamento as questões que eram mais pertinentes em cada entrevista. As perguntas ‘*Grand Tour*’ investigavam 1) a entrada do gestor de DI no cargo e seus principais desafios atuais; 2) o surgimento da GD na filial; 3) a evolução da GD para outras dimensões da diversidade na filial; 4) os objetivos e metas da GD para o futuro próximo.

A fim de escolher as organizações participantes à pesquisa, realizamos um levantamento de multinacionais que já possuem um programa de diversidade estruturado e comunicado em publicações especializadas como “Revista Exame”, “Revista Você SA” e “150 empresas para se trabalhar” e no site institucional. Selecionamos as empresas de forma a maximizar a diversidade setorial e os informantes por disponibilidade.

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de novembro de 2018 e janeiro de 2019 com cinco gestores de DI (E2 a E6), com atuação em filiais brasileiras de multinacionais nos ramos de serviços em saúde, tecnologia, bens de consumo, construção civil e farmacêutico. Realizamos também uma entrevista preliminar com uma consultora especializada em DI (E1), a fim de obter uma perspectiva mais ampla do contexto organizacional brasileiro e dos critérios que utiliza para determinar quais iniciativas propor aos programas de GD em diferentes estágios de maturidade.

Todas as entrevistadas eram do sexo feminino. A experiência em Recursos Humanos das profissionais varia de 11 a 27 anos e a experiência média em GD é de quatro anos. Trata-se, portanto, de profissionais experientes e familiarizadas com o tema de pesquisa, apesar da relativa novidade das preocupações com DI nas multinacionais implantadas no Brasil. A entrevista com a consultora durou 137 minutos e as entrevistas com as gestoras de DI duraram em média 61 minutos. Em seguida, as entrevistas foram transcritas em sua integralidade e realizamos análise de domínio e taxonômica, segundo proposto por Spradley (1979).

O objetivo da análise de domínio é “isolar as unidades de conhecimento cultural, os domínios dentro dos quais informantes organizam o que conhecem.” (SPRADLEY, 1979, p.142). Ela baseia-se na construção de relações semânticas universais entre um termo guarda-chuva e um conjunto de palavras ou expressões conectadas ao termo guarda-chuva por meio de uma relação semântica. Spradley (1979) elenca dez tipos de relações semânticas: 1) é um tipo de; 2) é um lugar/uma parte de; 3) é o resultado de; 4) é a causa de; 5) é uma razão para; 6) é

um lugar para; 7) é usado para; 8) é um jeito de fazer; 9) é um estágio/uma etapa de; 10) é uma característica/atributo de.

A análise taxonômica permite desenvolver uma taxonomia a partir da estrutura interna dos domínios. Com base na relação semântica ‘é uma forma para’ construímos a taxonomia da orientação estratégica da GD (construção, consolidação ou enfraquecimento da GD), descrevendo-a em função da evolução da estrutura organizacional de DI.

IV. Análise e Discussão dos resultados

Pressões a favor e contra os esforços de GD:

“A gente não quer favoritismo, a gente quer espaço!” (E4)

Filiais brasileiras de empresas multinacionais inserem-se com frequência dentro de um contexto organizacional mais amplo, sofrendo e exercendo pressões nas dimensões espaço e tempo.

Em relação ao tempo, “subsidiárias têm adotado um modelo de execução no Brasil” (E1), focadas em vendas para um mercado nacional em rápido crescimento que, a partir da década de 80, tornou-se gradativamente mais atrativo. Essa configuração colocou as filiais em posição periférica em relação às principais decisões organizacionais de longo-prazo e desenvolveu em suas lideranças um estilo de “gestão voltado à entrega de resultados de curto-prazo” (E1 e E4).

Em relação ao espaço, a posição central do Brasil na economia da América Latina fez com que as filiais brasileiras ganhassem proeminência na gestão das operações da região. O progresso das tecnologias de telecomunicação e o barateamento do custo de transporte aéreo estimularam a adoção de práticas de gestão à distância e a racionalização dos cargos, especialmente em funções suporte como Recursos Humanos (HAYS-THOMAS, 2004). Isso fez com que as Diretorias de Recursos Humanos no Brasil ampliassem seu escopo de atuação, ganhassem força perante a sede e promovessem um maior contato entre as culturas latinoamericanas. Exemplos desta tendência são os cargos de responsabilidade sobre a região da América Latina detido por duas das entrevistadas (E2 e E6).

Essa tensão centro-periferia está na origem de grande parte das pressões internas relatadas nas entrevistas. Por um lado, a condição de matriz regional estimulou tanto o desenvolvimento autônomo ou a participação em projetos-piloto globais em GD quanto a busca pela conquista de prêmios e certificações internacionais em algumas das organizações estudadas (E2, E3 e E6). Por outro lado, a condição de filial forçou a adesão a uma série de políticas de *compliance*, tais como a exigência de atingimento de cotas definidas nas leis brasileiras, a adoção de leis internacionais de igualdade de oportunidades no recrutamento (E2) e a criação de canais de denúncia contra assédios (E3, E4 e E5).

Quando o intuito é “cumprir tabela”, estas pressões estão na origem do que E3 denominou de programa de GD “*fakes*”. Segundo a entrevistada, trata-se de programas caracterizados por uma série de ausências: ausência de engajamento da alta liderança local nas atividades de GD, ausência de contato com o departamento de DI na sede, ausência de orçamento para as atividades de GD, ausência de atenção a denúncias de assédio moral ou sexual, ausência de um comitê de diversidade “fornecendo um fio condutor” entre as ações propostas pelos grupos de afinidade, ausência de conexão das políticas de GD aos imperativos do negócio, ausência de diversidade nas atividades propostas, restringindo-as a palestras de sensibilização de caráter informativo. São “*fakes*” porque mesmo apesar dessas ausências, há excessiva mediação das

práticas no website institucional e na imprensa, utilizando-se da imagem de colaboradores sem prospecto de ascensão, recrutados para criar a ilusão de uma organização diversa e inclusiva.

Essa configuração dos programas de GD expandiu-se no mercado brasileiro porque, em contraposição às pressões a favor, há grande quantidade de pressões contrárias à implementação destes programas. Há pressões circunstanciais de ordem racional-econômica, como a crise econômica brasileira (E4), a perda de foco provocada por muitos projetos de transformação simultâneos (E4) e a preocupação dos comitês executivos em entregar para a sede resultados de curto prazo (E3 e E4). No entanto são as pressões de ordem cultural que oferecem uma resistência persistente aos esforços de GD no Brasil. Engajar-se com um programa de GD legítimo implica questionar o estilo de liderança de comando-controle que garantiu resultados às subsidiárias no passado (E1 e E3), questionar reações de agentes organizacionais que perpetuam estereótipos e preconceitos que mantiveram negros, mulheres, pessoas LGBT ou pessoas com deficiência às margens da sociedade (E1 a E6), desafiar a associação existente na sociedade entre GD e assistência social (E2) e, sobretudo, lidar com o desconforto de reconhecer os privilégios da classe que toma as decisões nas organizações (E1).

No saldo, a consolidação de programas de GD estaria fadada ao fracasso não fosse o surgimento de recentes pressões sociais. O fortalecimento das lutas identitárias pelas redes sociais (BOSCO, 2017), a difusão de uma nova consciência sobre consumo responsável (E3), o questionamento do impacto social por jovens talentos oriundos das cadeiras do ProUni (E1) e a ascensão da Geração Y a posições de liderança (E1) convergem para um maior questionamento do papel social das organizações na promoção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Na maioria das organizações estudadas, posicionar-se a favor da diversidade e inclusão tornou-se um diferencial da marca empregadora na corrida por talentos. Isso levou as filiais brasileiras de empresas multinacionais a gradativamente iniciarem um processo de diversificação do quadro de funcionários, a começar pelos departamentos de maior visibilidade para o mercado, tais quais marketing, vendas e recursos humanos.

Paradigmas de Diversidade

“Como é que eu vou fazer produtos e serviços para uma pluralidade que é o nosso Brasil se eu não tenho um time interno que represente essa pluralidade” (E1)

Se por um lado os programas de GD “fakes” são emblemáticos dos paradigmas da resistência e da discriminação e justiça, as recentes pressões mencionadas na seção anterior e a inserção de pessoas diversas nas organizações estudadas apontam para uma mistura paradigmática no falar e no agir.

Relatórios profissionais de consultorias como Instituto Ethos (2016), McKinsey (HUNT; LAYTON; PRICE, 2015; HUNT *et al.*, 2018) e conferências dedicadas ao tema, ajudaram a solidificar no discurso das organizações o argumento comercial-financeiro a favor da diversidade. Conforme apontado por Kulik (2014), a venda interna do “case de negócio” da GD é difícil, estimulando gestores de DI a adotarem um discurso técnico-racional que justifique a implementação dos programas.

“Quando eu entrei na empresa em 2010, ao fazer uma apresentação de algum projeto, meu primeiro slide era um monte de gente se abraçando. E hoje em dia, a primeira tela de qualquer apresentação para mim é número, e no final tem gente abraçada. Você vai aprendendo a falar a linguagem do engenheiro.” (E4)

Segundo as entrevistadas, o paradigma do acesso e legitimidade, que enxerga a diversidade como fonte de oportunidades e vantagem competitiva, é o mais frequentemente esposado pelas lideranças das organizações com programas de GD mais maduros. Nas organizações atuando nos setores de bens de consumo (E3) e serviços (E2), identificou-se uma moderada estabilidade cultural perante essa perspectiva, porém na empresa atuando no setor da construção civil (E4), cujo produto comercializado possui baixa diversificação em função do cliente, o discurso ancorado no paradigma do acesso e legitimidade é negado em circunstâncias de crise e substituído pela preocupação com cotas, conforme evidenciado por E4.

“A gente entendia que a diversidade acelerava mudança e que a diversidade atua como fonte de rendimento [acesso e legitimidade], criatividade e inovação [aprendizado]. Então, a partir daí, a gente passou a encorajar a contratação de homens e mulheres a partir dessa variedade cultural, geográfica e de gênero, principalmente por ser uma indústria masculina. ... O que a gente tem hoje são outras prioridades que é recuperar mercado [negação de acesso e legitimidade], então está todo mundo voltado para isso: voltar a crescer. Estamos em um segmento que está ruim há alguns anos.” (E4).

Essa constatação de uma eventual pressão econômica atuando como condicionante do paradigma adotado na organização encontra eco na fala de E1 e E2, que em diversas ocasiões mencionaram a importância de atrelar as políticas e atividades de GD aos objetivos do negócio.

A preocupação com a causa social e o direito universal ao trabalho é bastante evidente em E5, uma profissional que extraoficialmente atua como embaixadora do comitê de diversidade nascente em sua organização e que tece uma crítica a orientação ao paradigma da discriminação e justiça vigente em sua empresa. “Me incomoda essa questão ainda de não se pensar além da cota [discriminação e justiça], me incomoda andar na empresa e só ver gente branca. Acho que são os dois pontos que a gente nota, que é mais visível.” (E5).

Excetuando-se pontos de vista pessoais das entrevistadas, não encontramos evidência de uma organização promover atividades associadas ao paradigma do aprendizado, tais como a adoção de projetos aplicativos chefiados por equipes diversas com o intuito de ampliar as práticas inclusivas (E1), participação de executivos em eventos de recrutamento de minorias (DOBBIN; KALEV, 2016), práticas de *crossmentoring* intergeracional, entre outros.

Pilares de diversidade

“Todos os animais são iguais, mas alguns são mais iguais que outros.” George Orwell.

A análise dos pilares de diversidade escolhidos pelas organizações aponta alguns paradoxos na aplicação do paradigma do acesso e legitimidade.

O pilar de diversidade mais citado nas entrevistas foi o de gênero, presente em todas as organizações (E2 a E6). Se o objetivo é ter uma força de trabalho que reflita o perfil do consumidor brasileiro e, sendo que negros representam 54% da população do país e mulheres, 51% (LEÃO *et al.*, 2017), seria de se esperar que o pilar de raça fosse tido como igualmente importante e prioritário. No entanto, das cinco empresas estudadas, somente duas adotaram o pilar de raça, por meio da formação de grupos de afinidade (E2 e E6), e outra promove debates sobre consciência negra e eventos voltados para estimular a contratação de afrodescendentes na organização (E5). Nenhum dos gestores de DI mencionou o acompanhamento de métricas de recrutamento, paridade salarial e ascensão profissional de negros, incumbências abordadas de forma recorrente para o pilar de gênero.

O pilar LGBT parece adquirir popularidade nas empresas estudadas, especialmente no que tange à criação de grupos de afinidade. Quatro gestoras de DI apontaram a implantação recente

de grupos de afinidade, no entanto em somente uma delas o grupo de afinidade possuía metas definidas (E2). Ao ser questionada sobre esse pilar, E3 assegurou a inclusão de pessoas LGBT não ser um problema na organização, citando casos de colaboradores do alto escalão assumidamente homossexuais e situações de licença parental concedidas no “caso-a-caso” a casais homoafetivos. Essa abordagem “caso a caso” sugere uma precarização nas políticas de GD que ainda não estendem para empregados LGBTs os mesmos direitos oferecidos a empregados heterossexuais. A afirmação de que a inclusão de LGBTs não é um problema na organização, justificada por meio de exemplos de representatividade demográfica deste grupo, pode ser indício de uma heteronormatividade ainda inexplorada na organização. Em relação ao pilar idade, somente duas empresas (E2 e E6) realiza atividades e desenvolve políticas voltadas para os colaboradores mais velhos.

A importância acordada a alguns pilares em detrimento de outros é sintomática de uma hierarquia de diversidade dentro das organizações. Indagados sobre reações de colaboradores e gestores participando nos workshops de diversidade promovidos pela empresa, obtivemos diversos exemplos que deixam transparecer como preconceitos e discriminações presentes na sociedade se reproduzem igualmente dentro da organização, tais como “Só por que é negro, não é? E a meritocracia?” (E2), “Mas eu acho ela linda, tem até traços de branca” (E1) e “O cliente já falou para mim que não quer ser atendido por aquele gay”. (E2)

O pilar de gênero em duas organizações foi nomeado “mulheres em cargo de liderança”. Essa reformulação sugere uma exclusão dentro do próprio público-alvo, identificando um segmento específico de mulheres que serão as beneficiárias das políticas e atividades. Conforme pontuado por Brunstein e Jaime (2009), “as componentes do comitê são, em sua quase totalidade, mulheres brancas, de meia idade, classe média, que trabalham na matriz, ou bem próximas de sua órbita, em posições hierárquicas intermediárias e que pretendem desenvolver carreiras executivas.”

O pilar de pessoas com deficiência é também trabalhado em todas as empresas estudadas. Acompanhado com frequência de atividades visando o atingimento das cotas legais, o gestor de DI busca sensibilizar e influenciar diferentes atores organizacionais para a contratação de PCDs em suas equipes. No entanto, o estigma associado às pessoas com deficiência é evidenciado nos relatos das reações dos participantes das atividades organizadas pelo RH: “Por favor, não diga para a organização que eu tenho déficit de audição” (E1), “Mas eu preciso de alguém ágil!” (E4), “Mas não tem PCD bem formado no mercado. A gente até quer!” (E1).

Um dos principais estereótipos associados a PCDs diz respeito ao grau de instrução, conforme apontado por Ethos (2016) e por uma das entrevistadas. De fato, o Censo 2010 apontou que 6,7% das pessoas com deficiência possuem nível superior completo, no entanto é importante ressaltar que somente 10,4% dos brasileiros possuem nível superior completo (BRASIL, 2012). Duas empresas destacaram-se ao adotar iniciativas voltadas para a inclusão de PCDs (E2 e E6) e desconfirmaram o estereótipo do PCD incapaz, construindo uma força de trabalho com PCDs qualificados e desenvolvendo iniciativas para incentivar a continuação dos estudos onde o déficit de escolaridade fora identificado. Contrariando a prática adotada pelas quatro outras empresas de reserva de vagas exclusivas para PCDs, que com frequência oferece apenas oportunidades em cargos administrativos e visa o mero cumprimento da cota, ambas empresas escolheram trabalhar com banco de talentos, focar na adaptação das instalações e na jornada do empregado na empresa, e desenvolver uma cultura de inclusão associadas aos valores organizacionais. Dentre as iniciativas citadas por E6 para PCDs destacam-se o programa de indicação de candidatos PCDs, o centro de custo compartilhado, gerando uma demanda interna dos gestores por PCDs em suas equipes, sem impacto no *headcount*, as opções de *home office*, a oferta de planos de saúde

com benefícios adicionais para PCDs ou dependentes com deficiências, a cartilha de comportamentos inclusivos no dia-a-dia e o auxílio estudo.

Em função das cotas, o tratamento dado a pessoas com deficiência funciona como um termômetro da GD, permitindo distinguir entre as organizações que maquiavam os números (paradigma da resistência), as que realizam o mínimo legal sem desenvolver ações voltadas para a inclusão (paradigma da discriminação e justiça) e as que trabalham para a inclusão de PCDs no ambiente organizacional (paradigma do acesso e legitimidade ou paradigma do aprendizado).

Estrutura e evolução dos programas de GD

“Quando o CEO global assumiu, ele já tinha a estratégia de diversidade definida” (E3)

Segundo Spradley (1979), a língua é mais que o meio de comunicação sobre a realidade: é a ferramenta que estrutura e constrói essa realidade. Por exemplo, na língua japonesa, a ausência da estrutura do tempo verbal futuro influencia a realidade dos falantes: a consequência é uma cultura que, no agir, apreende o futuro como extensão do presente. Similarmente, a estrutura organizacional define o futuro dos programas de GD.

Programas nascentes de GD são caracterizados por ações de indivíduos que, movidos por experiências precedentes em organizações com programas de GD maduros, articulam a criação de grupos de afinidade, atividades de valorização da diversidade, como o Dia das Mães ou Outubro Rosa, e eventos de sensibilização voltados ao reconhecimento das barreiras encontradas por grupos sociais específicos. Dependendo da cultura organizacional, esses indivíduos podem não possuir apoio do topo da organização nem aliados em posições de média gerência, encontrando dificuldade para obter quórum para as atividades e atrair participantes que ainda não foram “catequizados” (E2). O medo do estigma e de retaliações decorrentes da participação nos grupos de afinidade impede uma participação mais ativa de pessoas influentes nestes grupos, restringindo-os a um espaço de trocas e escuta, sem objetivos claros e metas definidas.

A exemplo da empresa apresentada por E5, programas nascentes de GD são caracterizados por lideranças em posições mais baixas na estrutura organizacional, que atuam extraoficialmente ou, no caso de colaboradores de Recursos Humanos, acumulando dois ou três cargos oficiais. Conforme apontado por Dass e Parker (1999), esses programas nascentes de GD estarão fadados à intermitência ou ao desaparecimento se suas ações episódicas ou isoladas se restringirem às iniciativas de sensibilização, sem angariar o apoio da alta liderança da organização (WENTLING, 2004).

Para prosperar, programas de GD precisam do respaldo de uma estrutura formal da organização que inclui um líder de projeto com tempo dedicado e papel de DI oficializado, um orçamento dedicado (ou acesso direto a orçamentos de terceiros), um comitê de diversidade que define prioridades e a participação da alta liderança. Conforme recomenda E2, as convocações para workshops devem idealmente sair da caixa de e-mail de um diretor que apadrinha e participa dos eventos. Nesse sentido, um censo organizacional ou outra ferramenta de diagnóstico acompanhado de um plano de ação com metas claras é essencial para “fazer a liderança comprar a ideia” (E1).

Uma vez estabelecido, um programa de GD consolida-se quando cascadeia metas atreladas ao sistema de recompensas por toda a organização (E2 e E6), responsabiliza recrutadores, fornecedores e gestores pela contratação de pessoas diversas nas equipes (E3), estimula a diversidade de vozes dentro dos grupos de afinidades (E3), oferece coaching de times para os

grupos que encontram dificuldades de se organizar (E1), fornece treinamentos de preparação ao acolhimento para equipes que vão receber um colaborador diverso (E3 e E6), formaliza metas em diretrizes (E1), desenvolve políticas de diversidade em vez de lidar com situações no “caso-a-caso” e coloca pessoas diversas em posições simbolicamente importantes, tal como a promoção de uma mulher para Gerente Geral de Fábrica relatada por E4.

Para obter esses resultados, a organização percebe que a função de DI exige um orçamento e pessoa dedicada, com a flexibilidade e influência de um gerente sênior, reportando, em muitos casos, diretamente para o Diretor de RH Brasil (E2 e E6). A escolha da origem do gestor de DI refletirá o desafio estratégico atual da organização, sendo, com frequência oriunda de Recrutamento e Seleção, como E4 e E5, (para diversificar o perfil do colaborador) ou de Desenvolvimento Organizacional, como E2, E3 e E6 (para promover a mudança cultural de inclusão com a diversidade já existente na organização). No entanto, na prática, o gerente de DI será convidado a trabalhar em ambos os fronts.

Inversamente, duas das empresas estudadas encontram-se no processo de enfraquecimento do programa de GD (E3 e E4). Na empresa de E3, o enfraquecimento é o resultado da substituição do gestor de DI por uma pessoa em cargo mais júnior, produzindo uma “perda da continuidade do trabalho realizado” (E3). Esse processo se deu em função da crença equivocada na força de uma cultura inclusiva estável na organização. Na empresa de E4, a fusão com uma empresa dotada de um programa de GD menos evoluído levou a diretoria da organização a questionar o valor dos esforços.

Um dos primeiros sinais do declínio da importância acordada ao programa de GD evidencia-se pela mudança de vocabulário em torno do pilar de pessoas com deficiência: a palavra “inclusão” é substituída por “cotas” nas conversas com a diretoria (E4). *Below the line*, instaura-se na organização um clima de saudosismo, conforme apontado por E4: “Eu escutei muito no nível de saudosismo, “poxa, aquele vídeo de Dia das Mães que você fez foi tão bacana! Como eram bacanas as ações que tinham” (E4). Outros sinais da retirada de apoio ao programa de GD são a redução significativa de orçamento (“Eu lembro de ter começado a área com cinco milhões de reais de *budget*. Eu terminei e não tinha nem 300 mil.”- E3), a substituição do gerente de DI sênior por um perfil mais júnior (E1 e E3), a redução de escopo do programa, promovendo atividades e políticas exclusivamente no escritório central (E4), o congelamento da expansão de políticas para outros pilares de diversidade (E4) e a prática de contratações avulsas e desconexas de workshops em DI (E1), competindo dentro do orçamento global de Desenvolvimento Organizacional (E3).

Dentro dos diferentes contextos de estrutura organizacional apresentados, a escolha do gerente de DI é estratégica para a organização. Das características apontadas pelas entrevistadas como fatores de sucesso do gestor de DI, destacam-se forte sensibilidade à cultura e aos valores organizacionais (E2 e E4), confiança em suas expertises (E4), paciência (E2), sólida experiência em Recrutamento e Seleção (E4), Desenvolvimento Organizacional e Gestão da Mudança (E4), personalidade curiosa e questionadora (E2), fortes competências de influência e uso do *soft power* (E3) e, acima de tudo, uma grande paixão pelo tema (E1, E4 e E6).

V. Considerações Finais

O presente estudo explorou os componentes *above the line* na Gestão da Diversidade em cinco filiais brasileiras de empresas multinacionais. Apoiando-se no modelo proposto por Dass e Parker (1999), explorou as pressões que antecedem os esforços de GD, as orientações paradigmáticas, a variação nas políticas e atividades em função do grupo minorizado e a

influência da estrutura do departamento de DI sobre as dinâmicas evolutivas da GD (construção, consolidação e enfraquecimento) nessas empresas, encontrando similaridades e diferenças na implementação da GD em filiais brasileiras de empresas multinacionais.

Em relação às pressões na origem dos programas, revelou-se um embate entre forças favoráveis e contrárias à implementação de GD nas organizações, com um fortalecimento recente de pressões a favor oriundas de novas dinâmicas geracionais e societais.

Em relação às orientações paradigmáticas, descobrimos que as filiais oscilam entre uma estratégia defensiva (paradigma da discriminação e justiça) e acomodativa (paradigma do acesso e legitimidade), em função do contexto econômico da organização e do peso dos pilares de diversidade nas vendas. Nesse sentido, E4 descreveu uma filial adotando a estratégia defensiva.

As entrevistadas afirmaram que, ao contrário das empresas estudadas, grande parte das empresas brasileiras ainda adotam uma estratégia reativa (paradigma da resistência). Efetivamente, o relatório do RAIS (2016), emitido pelo Ministério do Trabalho, evidencia que, mesmo com a obrigatoriedade legal, somente 49% das vagas reservadas pelo sistema de cotas às pessoas com deficiência em empresas privadas e de economia mista foram preenchidas. Dentro deste contexto, é inegável a contribuição da lei de cotas para pessoas com deficiência para a administração brasileira, ao obrigar as organizações a debaterem o tema e posicionarem-se estrategicamente em relação à observância da lei.

Em relação aos pilares de diversidade, identificamos uma hierarquia de diversidades. Se por um lado grandes esforços são empreendidos para promover atividades e formalizar políticas voltadas para o público feminino em todas as organizações estudadas, as filiais parecem adotar uma posição menos proativa em outros pilares diversidade, tais como raça, orientação sexual e idade. Emitimos a hipótese que essa hierarquia é reflexo do conforto menor na sociedade em conviver com algumas categorias de diversidade e abordar os conflitos históricos e atuais de forma franca e construtiva. A fim de verificar esta hipótese, recomendamos que futuras pesquisas *above the line* investiguem em profundidade as razões por trás das diferenças nas atividades e no grau de formalização das políticas para os pilares de diversidade mencionados.

Em seguida, apresentamos como a estrutura organizacional do subsistema de DI fornece indícios para os diferentes estágios de evolução do programa de GD. Essa variação pode ser percebida principalmente por meio do grau de apoio recebido da alta liderança, da senioridade do gerente de DI, do escopo de atuação e do orçamento disponibilizado para a GD.

É importante ressaltar que os programas de GD no Brasil são relativamente recentes no país e que, apesar de o isomorfismo institucional evitar o progresso em certas frentes, em geral, eles vêm apresentando resultados, tais como a promoção de debates que não faziam parte do repertório organizacional. Dentre outras áreas pouco desenvolvidas, identificamos: 1) baixa consistência na orientação do RH sobre como gestores devem lidar com conflitos com colaboradores diversos (E1); 2) pouco foco em desenvolvimento de competências para lidar com vieses inconscientes e discriminação na seleção e na gestão de colaboradores (E1 e E3) e; 3) políticas incipientes de gestão de consequências, especialmente em relação a como lidar com piadas, brincadeiras, homofobia, racismo recreativo e assédios morais ou sexuais. Conforme apontado por três entrevistadas, com frequência o canal de denúncias reporta para o departamento jurídico, resultando em afirmativas paradoxais dos gestores de DI: “Tem um canal anônimo de denúncias e isso é investigado. A gente leva muito a sério isso! Mas como eu nunca vi nenhum caso, enfim...” (E4)

A pesquisa *above the line* abre uma variedade de opções de pesquisas no campo da Administração, da Antropologia e da Sociologia das Organizações. Futuros estudos poderiam

explorar em profundidade as dinâmicas de poder dentro e entre grupos de afinidade, o processo decisório de comitês de diversidade, a influência de políticas específicas nas relações entre membros das equipes e os mecanismos utilizados para promover a inclusão ou capturar os aprendizados de times diversos. Tendo em vista o papel central exercido pelo gestor de DI, futuras pesquisas em Saúde do Trabalho poderiam investigar também os prazeres e dores associados ao exercício da função.

A Gestão da Diversidade é um novo elemento da estrutura organizacional que tem o potencial de fortalecer-se durante a transição para a Quarta Revolução Industrial.

Estarão as organizações prontas para implementá-la?

VI. Referências

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **RAE**, v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004.

ARANHA NETO, M. DE O.; HANASHIRO, D. M. M. Ser Prounista: Um estudo sobre experiência de inclusão e exclusão sob diferentes olhares. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, p. 73–90, 2017.

BOSCO, F. **A vítima tem sempre razão?: Lutas identitárias e o novo espaço público brasileiro**. 1a. ed. São Paulo: Todavia, 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) Pessoas com Deficiência**, 2016.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE Eletrônica**, v. 8, n. 2, p. 1–33, 2009.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. Envelhecimento profissional: Percepções e práticas de Gestão da idade. **Alcance**, v. 24, n. 4, 2017.

COX JR., T. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1993.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45–56, 1991.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 68–80, 1999.

DOBBIN, F.; KALEV, A. **Why diversity programs fail** *Harvard Business Review*, 2016.

ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: 2016.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.

HAYS-THOMAS, R. Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. (Eds.). **The Psychology and management of workplace diversity**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2004. p. 3–30.

HUNT, V. *et al.* Delivering through diversity. **McKinsey&Company**, p. 1–39, 2018.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. **Why diversity matters**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>>.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Diversity management time for a new approach. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 1, p. 75–92, 2000.

JEHN, K. A.; BEZRUKOVA, K. A field study of group diversity, workgroup context, and performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 6, p. 703–729, 2004.

KALEV, A.; DOBBIN, F.; KELLY, E. Best Practices or Best Guesses ? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. v. 71, p. 589–617, 2006.

KULIK, C. T. Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. **Human Resource Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 129–144, 2014.

LEÃO, N. *et al.* **Relatório das Desigualdades de Raça, Gênero e Classe**. [s.l: s.n.].

LIMA, M. P. DE. Online Recruitment of People With Disabilities: Technology in Favor of Diversity? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 42–66, 2016.

MOR BARAK, M. E. Defining Diversity in a Global Context. *In: Managing Diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 121–146.

PHILLIPS, K. W. **How diversity makes us smarter** *Scientific American*, 2014.

PITTS, D. W. Modeling the Impact of Diversity Management. v. 26, n. 3, p. 245–268, 2006.

PITTS, D. W. *et al.* What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 4, p. 867–886, 2010.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil Race Relations and Organizational Studies in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240–260, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. DOS R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337–348, 2009.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic Interview**. Belmont, CA: Wadsworth Group/Thomson Learning, 1979.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. *In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. (Eds.). . The Psychology of Intergroup Relations*. 2nd. ed. Chicago, IL: Nelson-Hall Publishers, 1986. p. 276–293.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review**, p. 79–90, 1996.

THOMAS JR., R. R. From Affirmative Action to Affirming Diversity. **Harvard Business Review**, p. 107–117, 1990.

WENTLING, R. M. Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. **Human Resource Development International**, v. 7, n. 2, p. 165–180, 2004.