



**ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE: um estudo
teórico**

Paula L. de O. MAIA¹

RESUMO

Este estudo investigou os aspectos positivos e negativos da implementação da Gestão da Diversidade nas empresas. A Gestão da Diversidade (GD) refere-se ao processo de criação e manutenção de um ambiente que possibilite naturalmente a todos os participantes organizacionais alcançar seu potencial total em busca dos objetivos da empresa. Realizou-se para este estudo uma pesquisa bibliográfica cujos resultados apontam que a Gestão da Diversidade é capaz de proporcionar inúmeros benefícios às empresas, tais como: melhor resolução de problemas, maior criatividade e inovação, melhora da imagem da empresa, entre outros. Entretanto, verificou-se que a geração de conflitos é o principal aspecto negativo resultante da adoção de uma força de trabalho diversificada.

Palavras-chave:

Equipes heterogêneas; Minorias; Benefícios; Desafios; Inclusão.

1. INTRODUÇÃO

Nos anos recentes, as empresas vem incorporando em sua agenda a temática da Gestão da Diversidade, cujo foco é a obtenção de uma força de trabalho heterogênea, não somente através da inserção dos chamados grupos de minoria, mas por meio da criação de equipes que sejam capazes de abraçar as diferenças em suas mais variadas formas e assim obter o melhor que a diversidade pode proporcionar.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2003), a diversidade não é algo relativo apenas a raça ou gênero, engloba também elementos como idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Abarca ainda estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio.

Tendo em vista a relevância do tema, o presente estudo indaga: Quais são os aspectos positivos e negativos gerados pela implementação da Gestão da Diversidade nas empresas?

Este estudo justifica-se pela relevância do tema e seu impacto nas organizações. Desta forma, objetivo geral é analisar quais são os aspectos positivos e negativos gerados pela implementação da GD. Tem-se como objetivos específicos: (1) obter uma visão geral da gestão da diversidade na organização, (2) identificar aspectos positivos e negativos gerados a partir da adoção da gestão da diversidade.

1 IFSULDEMINAS – paula.maia@ifsuldeminas.edu.br



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema diversidade apresenta uma amplitude conceitual profunda, sendo a falta de especificidade do conceito um dos principais dilemas teóricos nestes estudos (COX Jr e NKMO, 2006).

Na prática, diversidade é definida em termos de determinadas dimensões, mais frequentemente gênero, raça e etnia. Existem também outras dimensões importantes. Essas dimensões incluem idade, religião, orientação social, personalidade, experiência funcional [...] e origem geográfica [...]. Qualquer característica que possa influenciar a identidade de uma pessoa, ou a maneira pela qual ela trata os problemas e vê o mundo, pode ser considerada uma característica importante a ser levada em conta ao se definir diversidade (HITT; MILLER e COLELLA, 2013, p.40).

Os estudos sobre diversidade se originaram nos Estados Unidos e Canadá, respectivamente, tendo surgido na década de 1960 devido à determinações governamentais e de pressões de grupos étnicos (HANASHIRO e CARVALHO, 2005). No Brasil, surgiu na década de 1980 no meio educacional e na década seguinte em âmbito empresarial devido à demandas de movimentos minoritários e também do movimento sindical. (MYERS, 2003).

A Gestão da Diversidade (GD) pode ser compreendida como “o processo de criação e manutenção de um ambiente que possibilite naturalmente a todos os participantes organizacionais alcançar seu potencial total em busca dos objetivos da empresa”. (THOMAS JR., 1999, p. 297). Para Alves, Galeão-Silva (2003, p. 22), a GD está relacionada a uma prática gerencial, pois “entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização”.

Ainda não há consenso quanto às correlações entre diversidade e resultados organizacionais, mas várias abordagens enfatizam que a diversidade da força de trabalho pode proporcionar tanto impactos positivos quanto negativos sobre os resultados da equipe e consequentemente os resultados organizacionais (ANCONA; CALDWELL, 1992; BARSADÉ et al., 1998; BRICKSON, 2000).

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica para o seu desenvolvimento, tendo como base artigos e livros. Segundo Marconi e Lakatos (2016, p. 166):

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto[...]

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica permite a análise de diferentes autores e pontos de



vista sobre um mesmo tema e desta forma, é possível se fundamentar melhor o estudo em questão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa bibliográfica apontou que a gestão da diversidade possibilita a atração e retenção de talentos, bem como o desenvolvimento de esforços de marketing que visam atender segmentos de mercado, permite a promoção da criatividade e inovação, facilita a resolução de problemas e ainda possibilita o desenvolvimento de flexibilidade organizacional, conforme destacam Cox Jr e Nkmo (2006). Alves e Galeão (2004, p. 21) complementam destacando que:

[...] um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.

Em contrapartida, no que se refere aos aspectos negativos, destaca-se a geração de conflito que pode ser ocasionada por uma força de trabalho heterogênea. Assim, a organização deve atentar-se para o conflito entre grupos socialmente distintos tendo em vista que este conflito geralmente ocorre em virtude da resistência em se obter um grupo coeso, bem como pela baixa identificação entre seus integrantes. (COX, 1993). “Os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e ideias [...] A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos”. (SAJI, 2005, p. 30-31)

5. CONCLUSÕES

As demandas da atualidade requerem novas respostas e diferentes políticas das organizações especialmente no que tange ao relacionamento com seu público interno e externo e isso tem se refletido na busca pela adoção de práticas de gestão da diversidade. Assim, esta pesquisa possibilitou um maior entendimento acerca da incorporação do tema gestão da diversidade pelas organizações brasileiras na atualidade. Observou-se que a Gestão da Diversidade pode proporcionar inúmeros aspectos positivos às organizações, tais como: melhor resolução de problemas, maior criatividade e inovação, melhora da imagem da empresa, entre outros. Contudo, destaca-se como aspecto negativo a ocorrência de conflitos que poderão ocorrer em virtude da adoção de uma força de trabalho heterogênea nos mais diferentes aspectos.



REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; GALEAO-SILVA, L. G. *Diversity Management and Ideology*: reflections from Brazil. In: academy of management, Annual Conference, 2003, *Seattle academy of management 2003*, Annual Conference Proceedings, 2003. Disponível em: <http://group.aomonline.org/cms/Meetings/Seattle/PDF/14183.pdf>> Acesso em: 02/04/17
- ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. *Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance*. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 321-341, ago. 1992.
- BARSADE, S. G. et al. *Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, 1998.
- BRICKSON, S. *The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings*. *The Academy of Management Review, Harvard University*, v. 25, n. 1, p. 82-101, jan. 2000.
- COX JR., T.; NKOMO, S. M. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1, cap. 12, p. 332-358
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **Revista Eletrônica da Administração - READ**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.
- HITT, M.A., MILLER, C.C., COLELLA, A. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, LTC, 2013.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.
- MYERS, Aaron. **O valor da diversidade racial nas empresas**. Estudo afro-asiático, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-546X2003000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 10 ago. 2008.
- SAJI, G. **Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro**. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005
- THOMAS JR., R. R. Gestão da Diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho. In: COHEN, A. R. **MBA Curso prático: administração, lições dos especialistas das melhores escolas de negócios** – práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 296-319.