

ESTRATÉGIAS EMPREGADAS NA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Katiane Cavagnoli¹
Verônica Bohm²

Resumo: Este artigo tem como objetivo discutir estratégias empregadas na gestão da diversidade nas organizações relatadas em artigos científicos. Desse modo, buscou-se identificar estratégias empregadas, verificar possíveis desafios e refletir sobre a gestão da diversidade nas organizações à luz da psicologia organizacional e do trabalho. O referido estudo trará as abordagens de vários autores acerca do tema em questão, como Maria Tereza Leme Fleury, Cláudio Vaz Torres, Amalia Raquel Pérez-Nebra, entre outros. A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória do tipo bibliográfica e qualitativa, sendo que a técnica para análise de dados adotada foi a análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin. Dentre os resultados encontrados, 16 foram os artigos selecionados para a análise, os quais se enquadraram nas características propostas. Ao fim desta análise, fica evidenciada a timidez das organizações brasileiras em geral quanto à prática da gestão da diversidade, revelando disparidade entre discurso e prática, sendo o preconceito e a discriminação os desafios que mais se destacam. Poucos artigos abordaram sobre as atribuições da psicologia organizacional e do trabalho, porém, sabe-se do importante papel dessa ciência, que possui foco nas pessoas e em suas relações. Este assunto é bastante pertinente, sendo que maiores estudos sobre o tema poderão auxiliar as organizações a gerenciarem a diversidade de forma a trazer benefícios tanto para os colaboradores, quanto para as próprias organizações de trabalho.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Organizações de trabalho. Psicologia organizacional e do trabalho.

Abstract: This paper aims to discuss strategies appointed within diversity management reported in scientific papers. Thereby searching to identify appointed strategies, verifying possible challenges and speculate about the diversity management inside organizations in an organizational and work psychology view. The mentioned study is going to bring the approaches from several authors about the theme in discussion, such as Maria Tereza Leme Fleury, Cláudio Vaz Torres, Amalia Raquel Pérez-Nebra, among others. The research made is characterized as exploratory kind of bibliography and qualitative, once the technique to analyze the data used was content analysis proposed by Laurence Bardin. Among the results found, 16 were the selected papers to analyze which best fitted in the characteristic proposed. At the end of this analysis, it was noticed the shyness in Brazilian organizations when using diversity management practice, revealing differences between speech and practice, being the prejudgment and discrimination challenges most featured. Few articles referred about the attributions of the organizational and work psychology, however it is well known the important role of this science, which focus on people and their relations. This subject is very pertinent, greater studies about this theme may help the organization to manage the diversity in a way to bring benefits to employees as to the work organization itself.

Keywords: Diversity management. Work organizations. Organizational and work psychology.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade nas organizações vem aumentando nos últimos anos, sendo reflexo da heterogeneidade existente na sociedade como um todo. Trabalhadores com características

¹ Acadêmica do Curso de Psicologia da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Mestre em Psicologia Social e Institucional, Professora no Curso de Graduação em Psicologia na FSG. Endereço eletrônico: vebhm@bol.com.br.

diferentes e atuando em conjunto fazem parte de um cenário presente em muitas organizações, o que traz novos desafios para o mundo organizacional.

Esse aumento das diferenças entre as pessoas no trabalho ocorre em inúmeros aspectos, tais como gênero, raça, nacionalidade, classe social, região cultural, idade, entre muitos outros (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). O mercado de trabalho, devido à sua expansão, aos diferentes setores, que necessitam de pessoas com habilidades, competências e perfis diferentes, ao ganho de espaço nas organizações por grupos como as mulheres, por exemplo, traz à tona a necessidade de poder unir essas diferenças em torno dos mesmos objetivos, de forma harmoniosa e saudável. De acordo com Torres e Pérez-Nebra (2004), um bom gerenciamento da diversidade nas organizações está relacionado à melhoria nas tomadas de decisão, na resolução de problemas, na produtividade, na flexibilidade e nas relações entre as pessoas.

Sendo assim, torna-se importante uma discussão sobre possíveis formas de lidar com a diversidade, podendo esse estudo contribuir para o desenvolvimento de organizações, para que possam enfrentar da melhor forma os desafios que emergem com esse trabalho de gestão. O presente artigo trará as abordagens de vários autores acerca do tema em questão, como Maria Tereza Leme Fleury, Cláudio Vaz Torres, Amalia Raquel Pérez-Nebra, entre outros. O objetivo desse trabalho é discutir estratégias empregadas na gestão da diversidade nas organizações relatadas em artigos científicos, assim como verificar possíveis desafios que decorrem desse contexto. Além disso, também será feita uma reflexão sobre a psicologia organizacional e do trabalho diante da diversidade, visto que essa ciência se ocupa da GP (Gestão de Pessoas), visando a um elo saudável entre a organização e o trabalhador.

Dessa forma, o problema de pesquisa é: quais estratégias são empregadas na gestão da diversidade nas organizações relatadas em artigos científicos? Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfica, de abordagem qualitativa, sendo que o tratamento dos dados encontrados se deu por meio da análise de conteúdo, proposta por Laurence Bardin.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante o século XIX, segundo Fleury (2000), o Brasil sofreu mudanças na política, na economia e na cultura, como por exemplo, a proclamação da República, a industrialização da Região Sudeste do país e a imigração de europeus e asiáticos. Com os casamentos inter-

raciais, uma população diversificada começou a se formar. Nesse contexto, e mesmo após a expansão das indústrias e dos centros urbanos, a sociedade continuava a relacionar o trabalho manual aos escravos e à pobreza (FLEURY, 2000).

Reflexo do que acontece na sociedade, conforme Robbins (2005), sempre existiu heterogeneidade nas organizações, porém, de forma tão discreta, que os membros em minoria eram ignorados. Alguns autores escrevem sobre o significativo aumento da heterogeneidade nos últimos anos, como Krumm (2005), que aponta alguns fatores responsáveis por isso, como mudanças nas leis, nas características das pessoas e na percepção dos empregadores quanto aos benefícios da diversidade entre os trabalhadores. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) também mencionam algumas causas, como a ação afirmativa, considerações éticas, competitividade e mudanças previstas na força de trabalho, que deixa de ser homogênea, composta por maioria de homens brancos, e passa a contratar mulheres e pessoas não-brancas.

Assim, a diversidade cultural começa a ser discutida nesse cenário diversificado, com início nos anos 90, em um ambiente altamente permeado pela competitividade entre as empresas brasileiras e também em multinacionais americanas por influências das respectivas matrizes (FLEURY, 2000). O interesse pela diversidade, conforme apontam Wagner III e Hollenbeck (2009), também é causado devido à expansão de organizações para outros países.

Fleury (2000) traz que, apesar do valor dado pelos brasileiros às diversas formas de cultura, até em virtude de suas mais variadas origens, a sociedade segrega e oferece maiores oportunidades, tanto educacionais quanto no mercado de trabalho, aos que têm melhores condições econômicas e à raça de maior poder. Para Bahia (2006b), a diversidade, que apóia o desenvolvimento de talentos e potencialidades, traz consigo ações de respeito, oportunidades iguais e cidadania. Em um país como o Brasil, que se diz democrático, onde a heterogeneidade faz parte de inúmeros contextos, a discussão sobre diversidade é de grande importância (FLEURY, 2000).

Fleury (2000) define diversidade cultural como indivíduos diferentes que se relacionam em um mesmo sistema social. O autor aborda os grupos de maioria e de minoria, sendo que aqueles são os que se sobressaíram historicamente em relação a estes em questões econômicas e de poder. O tema diversidade cultural se expressa em várias perspectivas diferentes, como na sociedade, nas organizações, nos grupos e no indivíduo, sendo que é preciso analisar todos esses padrões (FLEURY, 2000).

Cox (*apud* TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 444) conceitua diversidade cultural como “uma representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que têm significações culturais distintas”. Robbins (2005) destaca as diferentes formas nas quais a diversidade se expressa, sendo em questão de raça, etnia, sexo e representada por mulheres, negros, latinos, asiáticos, portadores de deficiência física, idosos e homossexuais. Bahia (2006b) ressalta que as diferenças eram vistas apenas quanto a questões de raça e gênero, e acrescenta outros termos pelos quais elas são vistas hoje, como condição socioeconômica, estilo de trabalho, ascendência, racionalidade, estado civil, condições de saúde, entre outras. Torres e Pérez-Nebra (2004) acrescentam ainda outras diferenças, como modos de produção e nível de comprometimento das pessoas, e afirmam que a diversidade significa a inclusão de todas elas, com o reconhecimento, reforço e valorização de cada uma.

Wagner III e Hollenbeck (2009) relatam que com a recente oferta de mão de obra diferenciada, os gerentes estão se dando conta das singularidades em relação a características demográficas e culturais, mais do que em relação às diferenças físicas, cognitivas ou de personalidade. Mudanças demográficas influenciaram na maneira das organizações lidarem com a diversidade e, como exemplo, temos os idosos, para os quais o olhar está sendo voltado em vista de que a força de trabalho está envelhecendo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009). Porém, para Bahia (2006b), o manejo da diversidade ainda é um dos principais desafios das organizações. Corroborando com esse pensamento, Fleury (2000) refere que dentre esses desafios, estão a competitividade, as fusões e as aquisições, onde se somam culturas diversas, o que torna a diversidade uma questão muito presente nos dias de hoje.

A diversidade é um tema que precisa ser trabalhado por todos, de forma coletiva e compartilhada (BAHIA, 2006b). As pesquisas realizadas na área contribuem de forma significativa para a gestão da força de trabalho, que a cada dia revela mais singularidades (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Zanelli e Bastos (2004) relatam que as rápidas mudanças que ocorrem no mundo do trabalho provocam uma reformulação também na GP. No que diz respeito à gestão da diversidade nas organizações, Robbins (2005) refere que para que se possa trabalhar de forma eficaz em um ambiente heterogêneo, é preciso adaptar o estilo de gerenciamento às diferenças existentes e compreendê-las. Nesse sentido, Fleury (2000) traz que a gestão da diversidade tem por objetivo principal a administração das relações, das práticas e a valorização dos grupos de minoria, o que pode ser alcançado por um recrutamento baseado nessa visão. Esse

recrutamento pode refletir a contratação de trabalhadores de minorias, por se entender que agregarão novos estilos, até mesmo em se tratando de resolução de problemas (KRUMM, 2005). Esse pensamento é compartilhado por Torres e Pérez-Nebra (2004), que acreditam que a diversidade permite inovação, novos conhecimentos, práticas, ideias e que, se a organização gerenciar a diversidade com essa visão ampla de seus benefícios, ela poderá crescer e obter constantes melhoras. Assim, empresas buscam atrair e manter uma mão de obra diversificada, tornando-se mais receptivas e inclusivas (BAHIA, 2006b). Além de proporcionar muitos benefícios, Krumm (2005) ressalta que, para algumas organizações, a diversidade é simplesmente uma maneira de evitar processos por discriminação.

Na visão de Cox (*apud* TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 457), “O gerenciamento da diversidade se refere ao planejamento e à implementação de sistemas organizacionais que fazem com que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas, enquanto que suas potenciais desvantagens são minimizadas”. Corroborando com esse entendimento, Torres e Pérez-Nebra (2004) definem que a administração da diversidade é composta por normas que indicam uma expectativa de como deve ser a relação dos superiores para com os empregados e que utilizam os benefícios das diferenças a favor da organização, sem contorná-las e enxergá-las como algo negativo. Na mesma linha de pensamento, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que a sociedade atual dá ênfase às diferenças, onde administrar a diversidade é criar um ambiente de trabalho no qual permeie a valorização de todas as culturas.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2009), a gestão da diversidade pode evitar a criação de estereótipos e fazer com que os indivíduos sejam vistos mais do que diferentes em termos culturais, mas sim em sua singularidade, própria de cada um, com suas aptidões e personalidades únicas. Torna-se fundamental, porém, que a cúpula, diretores e executivos da organização estejam comprometidos com o respeito e aceitação da diversidade (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). Da mesma forma, Wagner III e Hollenbeck (2009) acreditam que a gestão da diversidade necessita do apoio do topo da organização.

Bahia (2006b) destaca que a gestão da diversidade traz oportunidades para as empresas, porém, é preciso preparo e acompanhamento desse processo. Afinal, quanto mais diversificada for a mão de obra, maior será o desafio para realizar um planejamento da melhor forma (KRUMM, 2005). Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 68), “O truque aqui

consiste em conciliar as muitas pressões conflitantes existentes para administrar a atual força de trabalho e melhorar a competitividade organizacional”.

Algumas empresas, sabendo dos benefícios das diferenças, procuram contratar pessoas pertencentes a grupos de minorias (FLEURY; TORRES, 2010). Nesse sentido, Fleury (2000) verificou em uma pesquisa com empresas no Brasil, que a diversidade é um tema ainda pouco abordado entre elas, onde o foco é diferenças de gênero e raça. A autora ainda destaca que as mulheres estão conquistando vagas no mercado de trabalho visto que estão se preparando mais, enquanto que para os negros, o obstáculo é maior devido ao baixo nível educacional dos mesmos.

Dentre algumas estratégias de gestão da diversidade observadas em uma pesquisa, Fleury (2000) traz: o recrutamento de mulheres e negros para diversificar a mão de obra; o treinamento de gerentes com objetivo de conscientizá-los sobre as diferenças; e a divulgação sobre o programa de diversidade através de comunicação interna. Nesse sentido, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) citam algumas ações que os gerentes podem realizar em prol da diversidade, como por exemplo: planejar a carreira de todos os funcionários; oferecer às minorias funções de responsabilidade; e adquirir o apoio da alta gerência.

Robbins (2005) cita a adequação de treinamentos e benefícios às necessidades próprias de cada um e traz que é preciso tratar as pessoas conforme suas diferenças, sem discriminá-las e de forma a retê-las e obter produtividade. Porém, o autor comenta que essa adaptação às diferenças não é uma tarefa fácil. Além disso, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) referem que há certa resistência à mudança e ao envolvimento com a diversidade por parte das empresas.

O desafio de gerenciar a diversidade cresce na medida em que há mais diferenças, pois pode aumentar os estereótipos e a discriminação, fazendo com que os idosos, por exemplo, não possuam espaço para a criatividade já que são vistos pela sociedade como pessoas que não inovam, possibilitando assim a perda de um grande talento. Esse pensamento é compartilhado por Wagner III e Hollenbeck (2009), que ressaltam o desafio da organização em não permitir que um empregado mais velho seja posto de lado, mas sim, que se possa utilizar toda a contribuição possível que ele tenha a oferecer. Da mesma forma, Krumm (2005) aborda que a idade não deve ser levada em conta, e sim, deve-se buscar o empregado que mais se encaixe com o cargo.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) mencionam que a abertura de maiores oportunidades para as minorias pode provocar em outros um sentimento de injustiça, o que também é um desafio para os gestores da diversidade. Além disso, deve-se levar em conta que as leis que criam essas oportunidades geralmente não modificam as crenças das pessoas, mas apenas o comportamento (KRUMM, 2005).

Outro desafio presente nas organizações é a valorização das singularidades, porém, com uniformidade de visões em torno dos objetivos da organização (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Essas singularidades, conforme Wagner III e Hollenbeck (2009), devem ser vistas não somente entre os grupos, mas entre as pessoas de cada grupo, no sentido de que cada indivíduo possui características únicas, que o tornam diferente de todos os outros. Esses mesmos autores afirmam que se os gestores não puderem ter um olhar para essa diversidade, certamente estarão prejudicando os empregados e a organização como um todo. Além disso, apontam outra dificuldade, que é a retenção das minorias, pois a rotatividade é alta entre esses grupos, podendo ser explicada pelos baixos índices de promoções oferecidas a eles.

Segundo Bahia (2006b), a diversidade muitas vezes é percebida como um problema a ser resolvido e que demanda um tempo que poderia ser utilizado para outros fins. Krumm (2005) também menciona esse fato e afirma que, pelo contrário, a diversidade auxilia na eficácia da organização.

Para Krumm (2005), outro obstáculo enfrentado na gestão da diversidade é a contratação de um treinador qualificado, sendo que não há formação específica sobre essa área. Dessa forma, as organizações precisam ter cuidado ao contratar profissionais para gerenciar as diferenças (KRUMM, 2005).

Torres e Pérez-Nebra (2004) apontam outros desafios referentes à diversidade. Eles ressaltam a necessidade de se realizarem pesquisas que abordem outros tipos de diferenças, que não as mais comentadas, sendo a classe social um exemplo. Para isso, os autores enfatizam que a busca por maiores conhecimentos a respeito desse tema pode advir de uma compreensão das organizações sobre a influência da diversidade sobre seus resultados, sendo importante o estudo dessa relação.

Tendo em vista o valor da diversidade e os desafios inerentes a ela, a psicologia pode ter um importante papel nessa área. Conforme Robbins (2005), a psicologia é uma ciência que além de explicar, também pode modificar o comportamento dos indivíduos. Dessa forma,

Zanelli e Bastos (2004) relatam que essa disciplina procura realizar sua prática no mundo do trabalho, percebendo que não é possível separar o mesmo da vida pessoal, o que implica na necessidade de verificar essas relações existentes para que se possa compreender o indivíduo como um todo. A psicologia organizacional e do trabalho tem suas origens no aumento da industrialização do fim do século XIX e início do século XX em países dominantes do ocidente, onde eram feitas avaliações e seleções de empregados para as empresas e militares para o exército, sempre primando pelo desempenho no trabalho e eficiência organizacional (ZANELLI; BASTOS, 2004).

De acordo com Zanelli e Bastos (2004), a psicologia organizacional e do trabalho acompanhou as transformações ocorridas na ciência e na sociedade e, no início do século XXI, ela já possuía em seu escopo muitas outras possibilidades e responsabilidades. Segundo Argimon *et al.* (2007), a quantidade de psicólogos trabalhando em empresas e atuando em diversas áreas vem crescendo a cada dia.

Inicialmente, os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de fadiga, falta de entusiasmo e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que poderiam impedir um desempenho eficiente. Mais recentemente, sua contribuição se expandiu para incluir estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional. (ROBBINS, 2005, p. 8).

Zanelli e Bastos (2004) explicam a inserção do psicólogo nas organizações, destacando o rol de sentimentos e situações que ocorrem no trabalho e se estendem para a vida pessoal dos indivíduos. O psicólogo possui o difícil papel de criar um equilíbrio entre as necessidades da empresa e de seus empregados, ou seja, deve trabalhar por um ambiente de trabalho que gere produtividade e lucro para a organização e ao mesmo tempo qualidade de vida para o trabalhador (ARGIMON *et al.*, 2007).

Na visão de Krumm (2005), os psicólogos organizacionais também têm o papel de reter e permitir que as minorias tenham oportunidades iguais aos outros, visto que, apesar das leis exigirem isso, o pensamento, sentimento e atitudes quanto à diversidade precisam ser trabalhados. Nesse sentido, Zanelli e Bastos (2004) abordam as inovações nos processos de seleção de pessoas, a qual está focando mais em habilidades e competências interpessoais. Segundo Argimon *et al.* (2007), o papel do psicólogo nas organizações é o de promover a

valorização do ser humano, sempre em consonância com os objetivos da organização e com as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho.

Portanto, tendo em vista os aspectos mencionados, entende-se que a diversidade nas organizações é um tema atual, que precisa ser explorado para que seja possível enfrentar seus desafios e utilizar seus benefícios a favor de todos.

3 METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfica, sendo caracterizada como qualitativa em função do método de coleta e análise dos dados. A fim de buscar os dados necessários para a solução do problema de pesquisa, a natureza deste trabalho é exploratória, já que a mesma se propõe, conforme Gil (2010), a obter maiores conhecimentos sobre o problema a ser trabalhado e permite flexibilidade na medida em que avalia diversos aspectos referentes ao tema. Quanto à pesquisa qualitativa, Michel (2005) afirma que a mesma é realizada a partir de uma análise onde as ideias coletadas não são trabalhadas de forma numérica, mas sim, aprofundada. Assim, os resultados dessa pesquisa foram correlacionados e discutidos de forma a obter coerência e consistência.

Pela razão de que a pesquisa é baseada em artigos científicos, a mesma caracteriza-se como bibliográfica. Segundo Gil (2010), esse tipo de pesquisa permite que se obtenha uma ampla quantidade e variedade de dados, sendo que atualmente também é realizada a partir de fontes digitais fornecidas pela Internet. Dessa forma, os artigos científicos foram coletados pela ferramenta de busca Google Acadêmico. A busca foi realizada na modalidade avançada, por meio das palavras-chave diversidade + organizações e diversidade + empresas, que deveriam estar localizadas no título do artigo e terem sido publicadas nos anos de 2004 a 2013. Não foram inclusas citações, apenas foram considerados textos completos identificados. Vale salientar que, segundo Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa bibliográfica não proporciona apenas a exposição do que já existe, mas sim, a criação de novas ideias a partir da análise e discussão do que já foi abordado.

Por fim, os dados colhidos foram analisados por meio do método análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011), é formado por uma gama de ferramentas metodológicas complementares aplicadas e adaptáveis ao conteúdo das comunicações que se pretende

avaliar, utilizando-se tanto a objetividade, quanto a subjetividade no entendimento. Quanto à organização dos dados, Bardin (2011) propõe que sejam seguidas algumas etapas, sendo a pré-análise o momento em que é realizada uma leitura “flutuante”, a qual permite a análise e impressões sobre os artigos e a decorrente escolha dos mesmos, seguida de uma exploração do material, etapa na qual é realizada a categorização dos elementos. Para Bardin (2011), categorizar significa diferenciar elementos de destaque e agrupar dados em categorias de acordo com características em comum. Por último, pode-se realizar uma discussão a partir dos dados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A busca dos artigos científicos na ferramenta Google Acadêmico foi realizada conforme filtros citados na metodologia. Em virtude de que esta pesquisa está baseada em artigos, cada resultado encontrado foi analisado para verificar o enquadramento nesse formato de trabalho. Sendo assim, na busca em que foram utilizadas as palavras diversidade + empresas, foram encontrados 12 resultados, dos quais foram utilizados seis, sendo que os demais textos foram excluídos pelos seguintes motivos: um não foi possível acessar, pois apresentava apenas o resumo; um era dissertação; dois eram teses; um era monografia de pós-graduação; e um não tinha relação com o tema da pesquisa. Por meio das palavras diversidade + organizações foram apresentados 29 resultados, dos quais foram utilizados 10, visto que os demais foram excluídos pelos seguintes motivos: não foi possível acessar seis resultados, tendo em vista que três apresentavam apenas o resumo, um estava restrito, um apresentou a mensagem de que não foi possível se conectar ao site e um apresentou mensagem de indisponibilidade; três eram dissertações; um era tese; dois não tinham relação com o tema da pesquisa; um era livro; dois eram resenhas repetidas; um era texto que não possuía características de um artigo; dois eram repetidos, pois já haviam sido localizados por meio das palavras diversidade + empresas; e um era trabalho de conclusão de curso, mas sem características de artigo.

A pesquisa abordou textos nacionais, permitindo assim a discussão relacionada ao nosso contexto e publicações de 2004 a 2013, pela preferência em buscar artigos mais recentes. No total, foram selecionados para leitura integral 16 artigos, que se enquadraram nas características dessa pesquisa. Para realizar esta análise e discussão dos resultados, os artigos

foram categorizados de forma que pudessem atingir aos objetivos propostos neste trabalho. Diante disso, destacaram-se as seguintes categorias: estratégias identificadas, condições sugeridas, desafios e a psicologia organizacional e do trabalho na gestão da diversidade.

4.1 Estratégias identificadas

As estratégias se referem às ações promovidas pelas empresas, que estão em suas políticas ou que às vezes ocorrem no dia a dia mesmo que não estejam formalizadas, seja através da cultura da empresa, ou pelo perfil dos gestores e funcionários. Elas se referem às práticas realizadas pelas organizações que contribuem para que as minorias estejam de fato inclusas no ambiente de trabalho.

Dos 16 artigos analisados, apenas sete deles trouxeram estratégias empregadas na gestão da diversidade por organizações. Isso pode estar de acordo com o que fora trazido por Fleury (2000), sobre a diversidade ainda ser, talvez, um tema administrado de forma tímida pelas empresas brasileiras. Nesse sentido, vale destacar que talvez não haja muitas políticas de gestão da diversidade formalizadas, mas ações podem ocorrer no dia a dia das empresas de forma sutil, ou mesmo porque nem seja necessário pensar em gestão da diversidade em um ambiente que já é inclusivo e que já trata todos de forma igualitária.

Houve destaque para poucas estratégias, sendo que apenas três, todas relacionadas às PcD (Pessoas com Deficiência), se repetem em mais de dois artigos, além de que, seis dos sete artigos relatam alguma estratégia focada nesse grupo. Isso pode estar relacionado à existência de uma lei de cotas, e também às mudanças por vezes necessárias para a empresa poder receber e trabalhar conjuntamente com a PcD da melhor forma. Dentre as ações identificadas, estão entre as mais citadas (apontadas em no mínimo dois artigos): a própria contratação de PcD, estratégia mais abordada entre os autores, dentre eles Brunstein e Serrano (2008); acompanhamento da PcD no trabalho, conforme Vieira *et al.* (2011); adaptação do ambiente físico, como é possível encontrar no artigo de Saraiva e Irigaray (2009); treinamento do pessoal para receber PcD; curso de língua de sinais para alguns colaboradores (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008; VIEIRA *et al.*, 2011); contratação de pessoas especializadas em libras; treinamentos adaptados com fala, escrita, áudio; e tratamento igualitário em relação a outros funcionários, citadas por autores como Serrano e Brunstein (2011).

Em relação à raça, mais especificamente ações voltadas aos negros nas organizações, encontram-se: ações afirmativas (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008; LADEIA DE OLIVEIRA, 2006), ou seja, vagas destinadas exclusivamente às pessoas de cor (única estratégia destacada em mais de um artigo); capacitação profissional para negros (BAHIA, 2006a); projeto de qualidade de vida para a inclusão (VIEIRA *et al.*, 2011); e comprometimento da empresa com pequenos negócios de propriedade ou operação dessas pessoas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Esse resultado vai ao encontro do que já foi citado neste artigo por Fleury (2000), que relata a dificuldade de inserção dos negros no mercado de trabalho devido ao baixo nível educacional desse grupo. Outra razão para as poucas estratégias destinadas a essa minoria pode estar relacionada ao fato de que muitos enxergam o Brasil como um país sem preconceitos e existe o preconceito contra as ações afirmativas para negros.

Dentre as estratégias em relação às mulheres, as mesmas foram mencionadas em dois artigos. Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011) trazem diversos benefícios, como: licença maternidade de seis meses; inserção das mulheres em cargos de chefia; apoio na gravidez; horário flexível, entre outros. Saraiva e Irigaray (2009) citaram apenas uma estratégia, que seria o comprometimento da empresa com pequenos negócios administrados por mulheres. Vale ressaltar que apenas um artigo trouxe variadas estratégias diretamente relacionadas às mulheres, referindo práticas organizacionais para a permanência das mesmas nas organizações, ou seja, sem destaque para o preconceito contra essa minoria. Isso pode estar relacionado ao fato de que as mulheres estão cada vez mais inclusas no ambiente de trabalho, nos mais diversos ramos, pois estão se preparando tanto quanto e muitas vezes mais que os homens, além da grande oferta de vagas no mercado, o que também acaba sendo uma porta de entrada para as mesmas.

Em relação aos homossexuais, apenas uma estratégia foi identificada e relatada em dois dos artigos analisados: assistência médica para companheiro (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008; SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). As estratégias para esse grupo ainda são poucas e isso pode estar associado ao fato de muitos esconderem sua verdadeira opção sexual, por ser algo que pode gerar polêmicas dentro de uma organização, mas por outro lado, pode ser devido à circunstância de que muitas empresas não veem necessidade de criar estratégias para gerir a diversidade em relação aos homossexuais, visto

aceitá-los e percebê-los como funcionários iguais a qualquer outro, fazendo com que não tenham prejuízos no seu crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.

Quanto aos idosos, foram identificadas duas estratégias, em dois artigos diferentes, sendo elas: contratação de pessoas maiores de 45 anos (BAHIA, 2006a) e programa de preparação para a aposentadoria (SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011). Esse resultado pode estar refletindo o preconceito para com as pessoas mais velhas existente na sociedade, porém, conforme já citado por Wagner III e Hollenbeck (2009) esse cenário tende a mudar, pois a população está envelhecendo cada vez mais e isso irá refletir na mão de obra. Outro motivo pode ser a falta de estudos que focam a diversidade em relação à idade nas organizações.

Além dessas estratégias focadas em grupos minoritários específicos, também foram identificadas outras, em seis dos sete artigos, que abordam a diversidade de forma generalizada, incluindo diversos grupos, sendo a única exceção o artigo de Ladeia de Oliveira (2006). As estratégias mais citadas nos artigos foram: equilíbrio de igualdade nas funções; áreas, comissão e comitês para projetos na área de gestão da diversidade; não restrição ao cumprimento da lei; ambiente de trabalho inclusivo e flexível.

4.2 Condições sugeridas

As condições sugeridas são aqui entendidas como formas, dicas, práticas que auxiliam as organizações na gestão da diversidade. Essas condições, que serão citadas a seguir, revelam modos possíveis para as organizações gerenciarem a diversidade, o que as diferencia das estratégias retratadas na categoria anterior, as quais são efetivamente praticadas, conforme o que trouxeram os artigos.

Dos 16 artigos, 15 trouxeram ao menos uma condição sugerida para a gestão da diversidade, o que revela uma grande diferença em relação às estratégias empregadas, que foram localizadas em apenas sete. Assim, é plausível que essa disparidade esteja sinalizando que as organizações possuem o conhecimento, porém, na prática isso não é observado, o que parece refletir a falta de prioridade dada a esse assunto, visto que a maior parte dos benefícios é percebida a longo prazo, como também se pressupõe ser um tabu falar sobre as diferenças nas organizações. A gestão da diversidade também pode ser vista como desnecessária para os

que acreditam que não há preconceitos em meio a um país multicultural como o Brasil, ou até mesmo, para alguns, lidar com esse tema talvez sinalize ou gere preconceito.

Serão relatadas aqui as condições sugeridas que mais aparecem nos artigos, destacando as que foram citadas em quatro ou mais artigos diferentes. São elas: relações equitativas e justas de emprego para todos, relatado por Bahia (2006a) entre outros; reconhecimento, reforço e valorização de semelhanças e diferenças visando à busca dos objetivos organizacionais, como apontado por Brunstein e Serrano (2008), por exemplo; investimento em treinamentos, capacitações, discussões, planos educacionais para valorizar a diversidade e não discriminar, como é possível encontrar no texto de Cardoso *et al.* (2007); estímulo à consciência e informação sobre diversidade e minorias, citado por Diniz *et al.* (2013) entre outros; adaptação da empresa para a PcD com acessibilidade de todas as formas, como trazido por Serrano e Brunstein (2011); força de trabalho diversificada como diferencial competitivo, mencionado por Costa e Chiuzi (2011); desenvolvimento de cultura inclusiva no ambiente de trabalho, destacado por Siqueira e Zauli-Fellows (2006); atração e desenvolvimento de competência nos programas de gestão da diversidade, citado por Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011) entre outros; papel do gestor como sujeito inclusivo e exemplo quanto à diversidade, relatado por Brunstein e Serrano (2008); apreciação da riqueza e pontos positivos de diferentes pessoas, como relatado por Cardoso *et al.* (2007); estímulo à interação entre pessoas diferentes, como trazido por Serrano e Brunstein (2011).

Além das condições citadas, outras estão presentes ao longo dos artigos, sendo muitas direcionadas para grupos minoritários específicos, com destaque para PcD e homossexuais. Isso pode refletir a necessidade de buscar esse conhecimento na teoria e inseri-lo nas práticas de gestão, no cotidiano das organizações.

4.3 Desafios

A gestão da diversidade é permeada por desafios, que são abordados aqui como situações, fatos e condutas que geram obstáculos e limitações referentes a esse tema nas organizações. Muitos são os desafios encontrados, sendo esta a categoria que mais está presente nos artigos analisados, encontrada em 15 dos 16 textos dessa pesquisa. Pode-se entender esse resultado pelo fato da gestão da diversidade ser um tema relativamente novo no

cotidiano das organizações brasileiras, além de que, reconhecer e lidar com as diferenças nem sempre é uma tarefa fácil.

Dentre os desafios, o preconceito e a discriminação sofridos pelas minorias, por terem sido encontrados em todos os 15 artigos, são os mais destacados. Outros que também merecem atenção são os relatados em quatro ou mais artigos, sendo eles: diversidade muitas vezes utilizada como benefício de ordem capitalista e como apelo mercadológico, citado por autores como Brunstein e Serrano (2008) e Caruso e Menezes (2010); poucas medidas em relação à desigualdade são concretizadas, sendo que as mesmas se limitam a discursos, apontado no texto de Bahia (2006a) entre outros; conceito de diversidade carece de rigor científico, desafio mencionado por Ladeia de Oliveira (2006); empresas, em sua grande maioria, agem em relação à diversidade somente a partir da obrigatoriedade da lei, citado por Coutinho e Carvalho (2007); falta de conhecimento dos colaboradores sobre deficiências; falta de preparo e adequação da empresa para as práticas de diversidade, trazidos por Vieira *et al.* (2011); homossexuais são obrigados a não revelar identidade sexual para não serem prejudicados na carreira; preconceito muitas vezes mascarado, apontados por autores dentre os quais Diniz *et al.* (2013); negros possuem menos oportunidades devido à formação escolar e familiar; má atuação dos gestores, mencionados por Saraiva e Irigaray (2009); mito da democracia racial brasileira, abordado por Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011); falta de estrutura física acessível às PcD, conforme Brunstein e Serrano (2008); falta de compreensão dos colaboradores sobre os benefícios da diversidade, como citado por Cardoso *et al.* (2007); alta administração da empresa não considera a gestão da diversidade como de extrema importância para a mesma; custos relacionados a adaptações e treinamentos, de acordo com Vieira *et al.* (2011).

Os artigos também abordaram quanto à posição dos grupos minoritários na hierarquia da empresa, onde foi apontado por autores como Coutinho e Carvalho (2007), Saraiva e Irigaray (2009) e Diniz *et al.* (2013) que os mesmos dificilmente ocupam cargos mais importantes. Os grupos citados foram PcD, negros, mulheres e homossexuais. Saraiva e Irigaray (2009) referem também sobre os grupos de minoria de forma geral, apontando ausência de oportunidades de ascensão e reconhecimento para os mesmos.

Os desafios apontados estão relacionados tanto a fatores de ordem pessoal, de cada indivíduo, como de ordem cultural da sociedade e das organizações. Pela presença cada vez

mais marcante da diversidade nas organizações, torna-se imprescindível a identificação das barreiras e a criação de formas de enfrentá-las.

4.4 A psicologia organizacional e do trabalho na gestão da diversidade

Essa categoria busca mostrar o que os artigos analisados nessa pesquisa trazem a respeito da psicologia organizacional e do trabalho na gestão da diversidade, tanto em relação ao seu papel, quanto ao seu comportamento, postura, desafios observados ou esperados e possíveis mudanças na GP promovidas pela diversidade. Diante disso, foram localizados termos que podem estar relacionados à psicologia organizacional e do trabalho em cinco artigos, como por exemplo: responsável pela GP; profissional de RH (Recursos Humanos); profissional da GP; gerente/gestor de RH; gerente da GP; área de RH; administração de RH; selecionador; e supervisor de departamento de seleção e treinamento.

Dessa forma, é plausível pensar que os artigos trazem essas nomenclaturas visando não apontar uma única profissão, sendo que podem fazer parte da área de GP profissionais com diferentes formações. Sabe-se da importância da área de GP, conforme refere Vieira *et al.* (2011), ao disseminar novas formas de perceber as diferenças, revendo a cultura e as formas de pensar e agir. Porém, muitos artigos não especificaram o papel da GP, o que talvez esteja relacionado ao que aponta o mesmo autor, que não é apenas essa área a responsável pelas ações de diversidade, mas sim todos os colaboradores, sendo que dos 16 artigos analisados, cinco abordaram sobre o tema e apenas dois citam o profissional psicólogo em relação a essa temática.

Dentre as atribuições da GP sobre a diversidade encontradas nos artigos, destacam-se: ações visando à supressão do preconceito; implementação de ações de inclusão do *gay* no ambiente de trabalho, citados por autores como Siqueira e Zauli-Fellows (2006); capacitação, terceirização e colocação profissional de PcD (BAHIA, 2006a). Vieira *et al.* (2011) traz várias atribuições pertinentes ao profissional da GP: valorização da diversidade em seu macroambiente organizacional; conscientização dos funcionários e gestores para uma mudança cultural e comportamental visando à aceitação das diferenças; desenvolvimento de treinamentos de sensibilização das pessoas; adequação da estrutura física voltados ao atendimento das necessidades especiais; atendimento da legislação; treinamentos aos jovens aprendizes; contratação e acompanhamento de PcD.

Alguns desafios também foram relatados, como o despreparo dos responsáveis pela GP em situações de assédio (DINIZ *et al.*, 2013); o não encaminhamento para os gestores e a não contratação de pessoas que não possuem o perfil desejado pela empresa, perfil esse que exclui minorias, agindo assim para garantir o emprego e cumprir as metas (LADEIA DE OLIVEIRA, 2006); resistência em relação à alteração de rotinas administrativas, mudança de valores e respeito às diferenças; e desafios na inclusão efetiva de práticas de diversidade (VIEIRA *et al.*, 2011).

Vieira *et al.*, (2011) também destacaram algumas mudanças na área de GP a partir da gestão e práticas de diversidade, sendo elas: mudanças no processo seletivo, gerando deslocamentos e processos mais longos; impactos na área de treinamento e desenvolvimento, os quais precisam ser adaptados às PcD; necessidade de apoio e parceria entre empresas e instituições voltadas à gestão da diversidade; e criação de área específica para projetos de gestão da diversidade.

A partir disso, pode-se pressupor o rol de atividades as quais o profissional psicólogo poderia estar exercendo nas organizações, tendo um papel ativo e até mesmo liderando a gestão da diversidade. A psicologia, assim, por ser uma ciência que estuda, explica e pode auxiliar nas mudanças comportamentais dos indivíduos, conforme já citado por Robbins (2005), pode contribuir, por meio de sua vasta teoria e técnicas, na gestão das diferenças, envolvendo, é claro, todos os membros da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, nessa pesquisa, identificar estratégias empregadas na gestão da diversidade pelas organizações, assim como, verificar possíveis desafios e refletir sobre esse tema à luz da psicologia organizacional e do trabalho. Os resultados mostraram que as organizações brasileiras em geral ainda praticam a gestão da diversidade de forma tímida, mas há empresas que já estão empregando diversas estratégias. Vale ressaltar que essas práticas estão mais voltadas para as PcD, sendo que são apontadas poucas em relação aos outros grupos de minoria, podendo-se constatar que a lei das cotas tende a favorecer e abrir mais espaço para essas pessoas.

Durante o estudo, foi constatado que apesar dos poucos artigos que relatam estratégias, praticamente todos sugerem condições para a gestão da diversidade, o que revela a

disparidade entre discurso e prática. Por isso, o resultado encontrado demonstra que apesar do conhecimento e discurso que defende a diversidade, as empresas parecem não estar preparadas para lidar com a mesma, para realizar projetos e concretizar ideias. As organizações, muitas vezes, não dão prioridade a esse processo, talvez porque o mesmo traz maiores resultados somente a médio e longo prazo, por não acreditarem nos benefícios, ou também por temerem lidar com as diferenças.

Os artigos relataram inúmeros desafios referentes à gestão da diversidade, porém, o preconceito e a discriminação, muitas vezes implícitos nas relações, são os de maior destaque. Esse tema muitas vezes gera polêmica, criando obstáculos para a inserção e integração das minorias no mercado de trabalho, pois enquanto alguns negam o preconceito e a discriminação existente, outros defendem que as práticas de diversidade apenas aumentam ainda mais essas atitudes discriminatórias. Por isso, as estratégias que se referem à disseminação de conhecimento e de conscientização das pessoas devem ser empregadas para que o ambiente de trabalho seja mais flexível e inclusivo.

Poucos artigos abordaram sobre as atribuições da GP ou da própria psicologia organizacional e do trabalho em relação à diversidade, o que demonstra a necessidade de se realizar mais pesquisas específicas sobre o assunto. Nesse cenário da diversidade, a psicologia organizacional e do trabalho pode ter um importante papel, visto ser uma ciência que estuda o comportamento humano, que possui seu foco nas pessoas, nas relações entre as mesmas e com as organizações.

Pode-se pensar, então, que são necessários mais estudos sobre o tema da diversidade, mas mais do que isso, que a psicologia e mesmo a GP por meio dos demais profissionais, assim como os líderes e a alta hierarquia da empresa, possam ser exemplos que disseminem entre todos os colaboradores os benefícios da diversidade no ambiente de trabalho e saibam lidar com as diferenças de forma a integrar as pessoas, tratando a todos de forma igualitária, sem criar vantagens injustas para uns em detrimento de outros. Dessa forma, os benefícios da gestão da diversidade poderão ser maximizados, com vistas a criar vantagens tanto para as organizações, quanto para os colaboradores e, conseqüentemente, para a sociedade em geral.

6 REFERÊNCIAS

ARGIMON, Irani Iracema de Lima. *et al.* **O profissional da psicologia nas organizações: a significação dos valores empresariais no trabalho da psicologia.** In: **Revista Ciências Humanas.** Frederico Westphalen, v. 8, n. 11, p. 107-126, Dez. 2007. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/view/363/658>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

BAHIA, Melissa Santos. **A promoção das práticas de valorização da diversidade nas empresas por meio das organizações do terceiro setor.** In: **Prêmio Ethos-Valor.** [S.l.], 6. ed. p. 1-14, 2006a. Disponível em: <http://internethos.org.br/_Uniethos/documents/APromocaoDasPraticasDeValorizacaoDaDiversidade.pdf> Acesso em 08 jul. 2014.

BAHIA, Melissa Santos. **Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006b.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 1. reimp. da 1. ed. de 2011. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRUNSTEIN, Janette; SERRANO, Claudia Aparecida. **Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas.** In: **Cadernos EBAPE.BR (FGV),** [S.l.], v. 3, p. 1-27, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n3/v6n3a08>> Acesso em 08 jul. 2014.

CARDOSO, João Antonio da Silva. *et al.* **Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria.** In: **Pensar Contábil,** [S.l.], vol. 9, n. 36, p. 1-12, 2007. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.308/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>> Acesso em: 08 jul. 2014.

CARUSO, Andrea; MENEZES, Roni Cleber Dias de. **Ética da diversidade e as possibilidades de intervenção educativa para inclusão de pessoas com deficiência nas empresas privadas brasileiras.** In: VII SEMINÁRIO DO TRABALHO: TRABALHO, EDUCAÇÃO E SOCIABILIDADE. Marília, SP, 2010. **Anais do VII Seminário do Trabalho: Trabalho, Educação e Sociabilidade.** Marília, SP: UNESP, p. 1-19, 2010. Disponível em: <http://estudosdotrabalho.org/anais-vii-7-seminario-trabalho-ret-2010/Andrea_Caruzo_e_Roni_Menezes_Etica_da_diversidade_e_as_possibilidades_de_intervencao_educativa.pdf> Acesso em: 08 jul. 2014.

COSTA, Luciano Venelli; CHIUZI, Rafael Marcus. **Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar.** In: **Revista Eletrônica Gestão e Serviços (REGS),** [S.l.], v. 2, n.2, p. 337-359, Ago./ Dez. 2011. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/2871/2730>> Acesso em: 14 jul. 2014.

COUTINHO, Luciano Rodrigues de Souza; CARVALHO, José Luis Felício. **Diversidade e Ações Afirmativas nas Organizações Brasileiras.** In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende, RJ, 2007. **Anais do IV Simpósio**

de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1088_diversidade.PDF> Acesso em: 14 jul. 2014.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues. *et al.* **Políticas de diversidade nas organizações**: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. In: **Revista Economia & Gestão**, [S.l.], v. 13, n. 31, p. 93-114, Jan./Abr. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2013v13n31p93/5353>> Acesso em: 14 jul. 2014.

FLEURY, Alessandra Ramos Demito; TORRES, Ana Raquel Rosas. **Homossexualidade e Preconceito**: o que pensam os futuros gestores de pessoas. Curitiba: Juruá, 2010.

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. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KRUMM, Diane J. **Psicologia do trabalho**: uma introdução à psicologia industrial/organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LADEIA DE OLIVEIRA, Renato. **Diversidade nas organizações**: discriminação nos processos seletivos. In: **III Congresso Nacional Virtual de Administração**. São Paulo: Convibra, p. 1-16, 2006. Disponível em: <http://www.convibra.org/2006/artigos/50_pdf.pdf> Acesso em: 14 jul. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações**: uma questão de discurso?. In: **RAE**, [S.l.], v. 49, n.3, p. 337-348, Jul./Set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2014.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERRANO, Claudia Aparecida; BRUNSTEIN, Janette. **O gestor e a PcD**: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. In: **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 69, vol. 17, n. 2, p. 360-395, Mai./Ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v17n2/03.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2014.

SICHEROLLI, Monique de Biaggio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. **Gestão da Diversidade nas Organizações** : uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa, p. 01-17, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>> Acesso em: 08 jul. 2014.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; ZAULI-FELLOWS, Amanda . **Diversidade e identidade gay nas organizações**. In: **GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 4, p. n.3, p. 69-81, Nov./ Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/160/142>> Acesso em: 10 jul. 2014.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. **Diversidade Cultural no Contexto Organizacional**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 443-463.

VIEIRA, Diego de Castro. *et al.* **Administração de Recursos Humanos e as Práticas de Diversidade nas Organizações**: Um Estudo Exploratório-Descritivo. In: **CAP Accounting and Management**, [S.l.], v. 5, n. 05, p. 56-63, 2011. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/viewFile/1571/1003>> Acesso em: 14 jul. 2014.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.