



**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO ANDRADE NÓBREGA

**UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE E
COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS**

Salvador
2009

BRUNO ANDRADE NÓBREGA

**UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE E
COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador (UNIFACS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Nóbrega, Bruno Andrade

Diversidade e competitividade / Bruno Andrade Nóbrega. - 2009.

88 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Planejamento estratégico. 2. Competitividade – Administração de empresas. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

BRUNO ANDRADE NÓBREGA

**UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE
DIVERSIDADE E COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos (Orientador) _____
Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. /HEC Montreal
Universidade Salvador - UNIFACS

Monica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Doutorado em Administração, Universidade Federal da Bahia, UFBA.
Universidade Salvador - UNIFACS

Raimundo Santos Leal _____
Doutorado em Administração. Universidade Federal da Bahia. UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 04 de dezembro de 2009.

Aos meus pais, pelo amor, pelos inúmeros exemplos que me deram.
A Suzana, minha namorada, futura esposa, pelo amor, carinho, compreensão, parceria e
muita, muita paciência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Ao Cristo Jesus, pelo seu amor incondicional.

A Maria Santíssima, pelo seu amor de Mãe.

Ao Prof. Dr. Jair Nascimento Santos, pela amizade que ganhei, pela orientação, pela atenção, pela paciência e pela disponibilidade em ajudar até mesmo em horários difíceis.

Ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Salvador, pelo apoio de todos os professores e funcionários que o compõem.

Aos meus pais Maurilio e Sonia, pela vida, pelos valores morais e espirituais, pelo amor, carinho, compreensão, parceria, incentivo nas horas mais difíceis.

A Suzana Silva Leal, namorada e futura esposa, pelo amor, carinho, compreensão, parceria e pelo incentivo nas horas mais difíceis.

Ao meu sogro Antônio e minha sogra Ana Marta, por me receberem em sua família de braços abertos.

Às empresas e seus administradores que possibilitaram a realização desta pesquisa.

Aos amigos e colegas do Núcleo de Estudos Organizacionais de Tecnologia e Gestão (NEOTEG), que me ajudaram com a pesquisa.

Aos colegas de curso com os quais dividi as angústias ao longo de dois anos de curso, especialmente àqueles com os quais convivi mais de perto e com os quais dividi boa parte dos trabalhos acadêmicos.

Àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, meu carinho e gratidão.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo investigar de que forma a diversidade presente na força de trabalho pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa. O problema central foi **de que forma a diversidade presente na força de trabalho contribui para a competitividade das empresas?** O referencial teórico básico foi sobre diversidade e competitividade, incluindo assuntos como identidade, criatividade e inovação. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa por permitir um maior aprofundamento a respeito do assunto, possibilitando uma maior percepção dos sentimentos dos entrevistados que participaram como fonte primária de dados para esta pesquisa. Para a coleta de dados optou-se pela realização de entrevistas em profundidade - orientadas por um roteiro semiestruturado. Os resultados evidenciaram que a diversidade existe em maior ou menor grau nas empresas, entretanto, a existência da diversidade nas empresas deve-se muito mais ao acaso e/ou à observância do decreto n. 3.298 de 20 de dezembro de 1999 do que a uma política de inclusão social.

Palavras-chave: Diversidade. Criatividade. Inovação. Competitividade.

ABSTRACT

This dissertation aims to investigate how the present diversity in the workforce can contribute to increasing the competitiveness in the company. The central problem was **how the diversity in the workforce contributes to business competitiveness?** The basic theoretical reference was about diversity and competitiveness, including subjects as identity, creativity and innovation. The methodology used was qualitative research to allow greater analysis about the subject, allowing a greater perception about the feelings of those who took the primary source of data for this research. For data collection was chosen for conducting in-depth interviews - guided by a semistructured script. The results showed that diversity exists in varying degrees in business, however, the existence of diversity in business should be more random and / or compliance with the Decree 3298, 20 December 1999 than a policy of social inclusion.

Key-words: Diversity. Creativity. Innovation. Competitiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DIVERSIDADE	11
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA IDENTIDADE	12
2.2 CONCEITOS DA DIVERSIDADE	16
2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DIVERSIDADE	18
2.4 DIMENSÕES DA DIVERSIDADE	20
2.4.1 Ação afirmativa	21
2.4.2 Gestão da diversidade	22
2.4.3 Discriminação	24
2.4.4 Variáveis da diversidade	24
2.4.4.1 Cor da pele e gênero	25
2.4.4.2 Deficiência	27
2.4.4.3 Preferência sexual	30
3 CRIATIVIDADE	32
3.1 CONCEITOS DE CRIATIVIDADE	32
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE	34
4 INOVAÇÃO	36
4.1 CONCEITOS DE INOVAÇÃO	36
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO	38
5 COMPETITIVIDADE	42
5.1 CONCEITOS DE COMPETITIVIDADE	42
5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMPETITIVIDADE	44
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
6.1 MÉTODOS DE PESQUISA	51
6.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	51
6.3 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA	52
6.4 EMPRESAS PESQUISADAS	53
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
7.1 DIVERSIDADE NAS EMPRESAS	55
7.2 EXISTÊNCIA DE PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NA EMPRESA	57
7.3 COMPROMISSO DA DIREÇÃO DA EMPRESA COM A DIVERSIDADE	61
7.4 FORMA DE DIVULGAÇÃO DE NOVAS VAGAS NA EMPRESA	62
7.5 MOTIVAÇÃO DA EMPRESA PARA POSSUIR DIVERSIDADE	64
7.6 A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE NO TRABALHO EM EQUIPE E NA TOMADA DE DECISÕES	65
7.7 OS CONFLITOS INTERNOS EM FUNÇÃO DA DIVERSIDADE	67
7.8 RELAÇÃO DA DIVERSIDADE COM O ABSENTEÍSMO, ROTATIVIDADE, RETENÇÃO DE TALENTOS E PRODUTIVIDADE DA EMPRESA	68
7.9 CRIATIVIDADE E DIVERSIDADE	69
7.10 INOVAÇÃO E DIVERSIDADE	72
7.11 COMPETITIVIDADE E DIVERSIDADE	74
8 CONCLUSÕES	80
REFERÊNCIAS	83

1 INTRODUÇÃO

A diversidade é um tema que tem ganhado destaque tanto no mundo acadêmico quanto no organizacional devido à intensidade com que o assunto tem sido apresentado nas organizações ao redor do mundo. O tema é de grande interesse de pesquisadores que buscam entender as diferenças existentes entre pessoas que apresentam diferentes religiões, cor da pele, preferências sexuais, idades, entre outros fatores. Esses pesquisadores buscam, em sua grande maioria, um melhor aproveitamento dessas diferenças a fim de obter vantagens competitivas.

As diferenças de pensamento, visões e percepções acerca de determinadas situações podem servir para dar melhores resultados para a empresa, melhorando a tomada de decisões e o aproveitamento de ideias que favorecem a criação de novos produtos ou serviços e o surgimento de inovações, etc.

No Brasil, de acordo com Fleury (2000), a discussão da diversidade ainda é recente para os executivos. Para ela, a preocupação com tema está surgindo aos poucos em virtude do ambiente cultural diversificado em que as empresas atuam. Cox (1991) acrescenta que a crescente globalização e a tendência da inclusão da diversidade na força de trabalho colocam o gerenciamento da diversidade em pauta para a maioria dos líderes empresariais. Fleury (2000) segue afirmando que esta preocupação surge primeiramente nas subsidiárias de empresas estrangeiras, por pressões da matriz, e tem como objetivo a geração de vantagens competitivas.

Mas o que é realmente a diversidade? Para Fleury (2000), diversos aspectos podem ser levados em consideração quando se fala em diversidade. Para ela, a diversidade pode ser estudada de três formas diferentes: a) no nível organizacional; b) no nível da sociedade; e c) no nível do indivíduo. Para efeito deste estudo, será considerada apenas a diversidade nas organizações.

Diversos autores (COX, 1991, COX; BLAKE, 1991, MENDES, 2004, MYASKOVSKY; UNIKEL; DEW, 2005) afirmam que a presença da diversidade na força de trabalho e seu correto gerenciamento podem resultar em benefícios como: a) redução do *turnover*; b) aumento da vantagem competitiva; c) aumento da criatividade; d) melhores soluções de problemas; e) melhores tomadas de decisões; g) surgimento da inovação, entre outros.

Diante da crescente discussão sobre a diversidade nas organizações, este estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: **de que forma a diversidade presente na força de trabalho contribui para a competitividade das empresas?**

Para responder este problema, será realizada uma pesquisa exploratória fundada em entrevistas semiestruturadas que investigará as seguintes questões:

- a) A empresa incentiva a presença da diversidade na força de trabalho?
- b) De que forma a diversidade influencia na criatividade?
- c) De que forma a diversidade influencia na inovação?
- d) De que forma a diversidade influencia na competitividade?

O objetivo geral desta pesquisa é verificar de que forma a diversidade presente na força de trabalho pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa.

Com o intuito de atender ao objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar a existência da diversidade entre profissionais nas empresas;
- b) verificar os benefícios que a diversidade traz para as empresas;
- c) verificar se a diversidade influencia na criatividade, na inovação e na competitividade.

A justificativa deste trabalho está baseada no fato de que a presença da diversidade na força de trabalho de uma empresa e seu adequado gerenciamento pode constituir, na visão de diversos autores, fatores importantes para o seu desenvolvimento competitivo. Assim, o entendimento de como a diversidade pode influenciar de maneira positiva na competitividade da empresa torna-se fundamental para elevar os investimentos no incentivo à diversidade.

Este trabalho está estruturado em cinco seções distintas, a saber:

- a) o primeiro capítulo apresenta uma descrição do tema, a contextualização do problema de pesquisa, as questões do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativas para a realização deste trabalho;
- b) o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca dos temas diversidade, criatividade, inovação e competitividade, necessária para o embasamento teórico da pesquisa;
- c) o terceiro capítulo detalha a metodologia aplicada, incluindo a descrição das empresas estudadas, o método de pesquisa utilizado, instrumento e coleta de dados e o plano de ação para a realização da pesquisa;
- d) o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica; e

- e) o quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, além de sugestões de novos estudos.

2 DIVERSIDADE

O tema diversidade vem se destacando no meio científico e sendo objeto de um número crescente de publicações a cada ano. Os diversos autores aqui estudados abordam principalmente as diferenças existentes entre as pessoas no que diz respeito às suas características de: idade, gênero, escolaridade, cor da pele, crenças, preferência sexual, deficiência, nacionalidade, etc.

De acordo com Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), a pesquisa relacionada ao tema diversidade está incluída na área de interesse dos estudos organizacionais e tem como objetivo analisar o impacto de diferenças no grupo de identidade, no comportamento e desempenho das pessoas, nos grupos de trabalho e nas empresas. Os autores seguem afirmando que os estudos realizados pela academia têm seu foco relacionado às diferenças demográficas.

Ely e Thomas (2001) afirmam que a literatura americana, tanto a popular quanto a acadêmica, é vasta em recomendações para aumentar a diversidade nas empresas. De acordo com os autores, a diversidade presente na força de trabalho das empresas melhora a efetividade dos grupos.

A preocupação da literatura americana com a diversidade, de acordo com Costa e Ferreira (2006), pode ser explicada através das diferenças existentes entre as pessoas que compõem a força de trabalho das organizações em todo o mundo. De acordo com os autores, os fatores que colaboram para esta diversidade incluem etnias, culturas, gênero, orientação sexual, idade e ser ou não ser portador de necessidades especiais.

De acordo com Lau e Murnighan (1998), os estudos de Kirchmeyer e McLellan (1991); Bettenhausen (1991); Ilgen, Major, Hollenbeck e Seago (1993) apontaram duas grandes tendências presentes nas organizações americanas: o aumento da diversidade da força de trabalho e o uso de times tanto para tomada de decisões quanto para a produção.

A diversidade, de acordo com Nkomo e Cox (1999), Fleury (2000) e Lopez-Rocha (2005/2006), está relacionada a um grupo de pessoas com diferentes identidades que se relacionam em um mesmo sistema social.

Para um melhor entendimento sobre o tema diversidade, faz-se necessário – em primeiro lugar - uma breve descrição da literatura acerca do tema identidade.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA IDENTIDADE

A conceitualização do termo identidade é recente e origina-se na filosofia que a define como sendo a unicidade que nos diferencia dos outros (BAUER; MESQUITA, 2007).

Para Machado (2003), o tema identidade tem se destacado em estudos que abordam temas relacionados a fenômenos sociais contemporâneos. A autora afirma que a identidade é importante, tanto no ponto de vista social quanto pessoal, para uma melhor compreensão de práticas singulares ou coletivas desenvolvidas na atualidade. Ela acrescenta ainda que em nível pessoal, a identidade serve para orientar o indivíduo. Já em nível social, serve como a percepção de si mesmo dentro de um ou mais grupos direcionando seus movimentos e refletindo a ação grupal.

Diante disto, buscou-se a desconstrução do conceito de identidade. Os conceitos aqui apresentados perpassam por dicionários encontrados na área da filosofia e psicologia até os autores que atualmente escrevem sobre o tema identidade e diversidade.

De acordo com Brugger (1962), duas coisas idênticas não quer dizer que são duas coisas, mas apenas uma. Para ele, a identidade como relação precisa de pelo menos dois membros relacionais. Então, esta contradição é resolvida a partir do momento que as coisas idênticas são duas e uma, em diferentes aspectos. O autor afirma ainda que, de acordo com o princípio da identidade dos indiscerníveis, a completa igualdade em todos os determinantes é que faz uma coisa ser o que é, trazendo consigo a identidade real ou identidade objetiva, que é a coincidência de vários conteúdos de pensamento em um mesmo ente. Esta identidade constitui o sentido primitivo do juízo. Em decorrência da falta de membros relacionais diversos, o autor descreve que esta identidade, considerada como relação, não é real, mas sim mental.

A identidade pessoal, de acordo com Cabral e Nick (1974), é uma unidade da personalidade no tempo. Além disso, os autores se referem ainda ao sentimento e pensamento de imutabilidade e continuidade interna da pessoa - que envolvem metas, ideias e recordações inalienáveis. Para eles, este sentimento e pensamento significam o que a pessoa tem para os outros.

Cabral e Nick (1974) se referem ainda ao trabalho de Erik e Erikson que elaboraram a teoria do desenvolvimento psicossocial da personalidade em que afirmam que o desenvolvimento do sentido de identidade constitui a última fase da infância e da juventude. Para Cabral e Nick (1974), a obtenção do sentido de identidade é de fundamental importância

para enfrentar os desafios da idade adulta necessitando que o jovem se integre em sete dimensões: a) perspectiva de tempo; b) certeza do eu; c) experimentação de papel; d) previsão da realização; e) identidade sexual; f) polarização da leitura; e g) polarização ideológica.

Para Mora (1991), a conceitualização do termo identidade tem sido explorada através de diferentes pontos de vista destacando dois tipos: o ontológico e o lógico. De acordo com o autor, o ontológico quer dizer que qualquer coisa é igual a si mesma. Já o lógico é considerado como o reflexo lógico do princípio ontológico de identidade e quer dizer que 'A' pertence a qualquer 'A'.

Essa diferença entre os dois pontos relacionados à identidade – ontológico e lógico – é confusa por natureza, conforme afirma Mora (1991) ao dizer que no decorrer da história da filosofia os dois sentidos – ontológico e lógico – têm se confundido com frequência.

Mora (1991) segue afirmando que grande parte da tradição filosófica considerou que o fundamento do princípio lógico de identidade se encontra no princípio ontológico ou que os dois são aspectos de uma mesma concepção: aquela que sempre que se fala do real, se fala do idêntico.

Em outras situações, Mora (1991), afirma que se buscou descobrir a existência de outras formas de se falar de identidade. Ainda de acordo com o autor, Aristóteles considera que existem várias formas de se falar de identidade e complementa afirmando que a identidade é uma unidade de ser, unidade de uma multiplicidade de seres ou unidades de um só ser tratado como múltiplo ao afirmar que uma coisa é idêntica a si mesma ou quando formula leis da lógica da identidade ou quando se refere à identidade do ponto de vista da igualdade. Mora (1991) afirma ainda que se pode falar de identidade em diferentes sentidos – identidade real, racional, intrínseca, extrínseca, etc., mas estas formas de identidade podem ser reduzidas apenas em identidade lógica e identidade ontológica.

De acordo com Inwood (1997), uma expressão alemã comum para o termo 'o mesmo' é *der-, die-, dasselbe*, que indica a identidade numérica ou qualitativa. Inwood (1997) descreve sobre o estudo de Hegel, denominado por ele como sendo o principal estudo da identidade, que ocorre no capítulo da Lógica que é dedicado à 'doutrina da essência'. De acordo com Inwood (1997), *Identität* (do latim *idem*, 'o mesmo') foi apresentada por Hegel e se refere não só à identidade numérica, mas também à identidade qualitativa.

A identidade, de acordo com Durozoi e Roussel (1993) é descrita como sendo um caráter do que é idêntico, único, podendo ser percebido ou designado por diferentes maneiras. Na psicologia, de acordo com os autores, o termo identidade cria a universidade do indivíduo

que tem o objetivo de continuar parecido consigo mesmo através da diversidade de estados que a pessoa passa durante sua existência.

Na visão de Yolton (1996), uma das ações da mente é comparar. Esta comparação ocorre para verificar as semelhanças e diferenças de uma coisa com outra ou comparar uma coisa consigo mesma em diferentes tempos. Para ele, esta última comparação cria a ideia de identidade e diversidade ao afirmar que a partir do momento que se considera a existência de qualquer coisa em qualquer tempo e lugar determinado, compara-se esta coisa consigo mesma em outro tempo. De acordo com o autor, o verdadeiro ser das coisas é sua identidade e sua inalterabilidade no decorrer do tempo. O fato de existir em um determinado tempo e lugar exclui todos os outros objetivos desse tempo e lugar. Ainda de acordo com o autor, a noção de inalterabilidade é a noção de o mesmo.

Yolton (1996) afirma que o começo da existência no tempo e em um lugar individualiza qualquer objeto, incluindo inteligências finitas. Para ele, a ideia da identidade e a inalterabilidade do ser significam ter tempo e lugar para começar a existir e continuar existindo. O autor descreve ainda que Locke também associa a identidade com as ideias ao afirmar que o primeiro ato da mente é perceber as ideias quando tem qualquer sentimento ou ideia e percebe o que cada ideia significa e, por isso, passa a perceber as diferenças existentes entre elas. A associação da identidade com as ideias, de acordo com Yolton (1996), não está relacionada com o começo da existência mas ao fato de saber diferenciar as diferenças entre elas, em saber o que uma ideia representa e o que a outra deixa de representar.

Nkomo e Cox (1999) descrevem que uma pessoa não nasce com uma identidade formada, mas que a identidade é construída socialmente. Essa construção ocorre através do relacionamento entre as pessoas que permite o cruzamento de identidades levando o indivíduo a criar uma identidade própria mais concreta. Em relação às organizações, a complexidade da identidade, para os autores, é contribuída pelo fato dos indivíduos apresentarem mais de uma identidade. Diante do contexto organizacional, os autores afirmam que as diferentes identidades formam uma só e as formas com que estas identidades interagem são importantes para a organização.

Abbagnano (2000) descreve que o conceito de identidade possui três definições importantes: a) identidade como unidade de substância; b) identidade como possibilidade de substituição; e c) identidade como convenção.

De acordo com o autor, a primeira definição – identidade como unidade de substância – é de Aristóteles, que descreve que em sentido essencial, as coisas são idênticas no mesmo sentido em que são unas, uma vez que são idênticas quando são uma só matéria ou quando

sua substância é una. Ainda de acordo com Aristóteles, citado por Abbagnano (2000), a identidade é uma unidade – que se refere a uma única coisa ou a mais de uma coisa – considerada como duas ao se dizer que uma coisa é idêntica a si mesma. Além disso, afirma ainda que as coisas somente são consideradas idênticas se a definição da substância dessas coisas também for idêntica. Neste caso, a unidade da substância é o significado da identidade. Abbagnano (2000) afirma ainda que este conceito de identidade como unidade de substância foi conservado e ainda encontra-se presente em muitas doutrinas e foi dotado por Hegel que definiu a essência como sendo a identidade consigo mesma e, conseqüentemente, identidade como coincidência.

A segunda definição - identidade como possibilidade de substituição – de acordo com Abbagnano (2000), é de Leibniz que aproxima o conceito de identidade ao de igualdade afirmando que idênticas são as coisas que podem ser substituídas por outra. Wolff, também citado por Abbagnano (2000), define idêntica como qualquer coisa que pode ser substituída por outra, mantendo quaisquer de seus predicados.

A terceira definição – identidade como convenção – de acordo com Abbagnano (2000) é de F. Waismann que afirma que pode ser estabelecida ou reconhecida com base em qualquer critério convencional. Diante desta concepção, não é possível estabelecer o significado da identidade ou o critério para reconhecê-la, mas em determinado sistema linguístico é possível determinar o critério de forma convencional e oportuna.

Para Machado e Kopittke (2002), identidade é um fenômeno que é processada ao longo da vida e atua como mecanismo regulador de interações sociais além da presença de outros em sua própria vida.

De acordo com Bauer e Mesquita (2007), um indivíduo possui mais de uma identidade, muitas vezes contraditórias. Para os autores, estas identidades são definidas ao longo do tempo e modificadas de acordo com os sistemas culturais presentes no ambiente.

Em outras palavras, cada pessoa tem uma identidade. Essa identidade é construída e modificada ao longo do tempo por meio do relacionamento destas em um determinado ambiente, seja no trabalho, seja na família, seja com amigos, etc. Esta interação de identidades faz com que o indivíduo desenvolva uma identidade própria mais forte e decidida.

2.2 CONCEITOS DA DIVERSIDADE

A diversidade surge nos anos 90 (NKOMO; COX, 1999; FLEURY, 2000) como pesquisa autônoma em função do interesse em gerenciar uma diversa força de trabalho e vem se destacando como tópico dos estudos organizacionais (NKOMO; COX, 1999). Na maioria dos casos, os conceitos referentes à diversidade apresentam escassez de rigor (NKOMO; COX, 1999; GALEAO-SILVA; ALVES, 2002), de desenvolvimento teórico e de especificidade histórica (NKOMO; COX, 1999). Nkomo e Cox (1999) complementam afirmando que em se tratando da construção científica da diversidade, o próprio termo é contestado e tem seu significado extraído através do trabalho de profissionais nas organizações. Ainda de acordo com os autores, os modelos conceituais publicados por acadêmicos recentemente sobre a diversidade apenas concordam e explicam as linhas de pesquisas mais antigas.

Diante destas afirmações, percebe-se que o termo diversidade ainda não apresenta uma definição concreta nos dias atuais. As definições criadas pelos autores na década de 90 persistem até os dias de hoje apresentando um conceito diferente do outro apenas pela forma como a diversidade é citada pelos autores que a definem. Diante disso, pode-se afirmar que a definição da diversidade continua não apresentando um significado exato. A definição do termo diversidade é diferenciada entre os autores através de variáveis que incluem características demográficas, sociais, culturais, entre outras.

A conceitualização da diversidade tem sido descrita de duas formas: a) definições mais amplas que se referem às diferenças individuais, ou seja, uma pessoa é diferente da outra; e b) as definições mais restritas que geralmente se referem à cor da pele, gênero e etnia, e são normalmente associadas a grupos minoritários. Desta forma, a diversidade não está relacionada apenas a grupos minoritários, mas se refere também à força de trabalho total existente nas organizações (NKOMO; COX, 1999).

Para Alves e Galeão-Silva (2004), o conceito de diversidade refere-se ao grande número de características dos indivíduos e grupos. Dessa forma, o conceito de diversidade refere-se a um grupo de pessoas com diferentes identidades que se relacionam em um mesmo sistema social (NKOMO; COX, 1999; FLEURY, 2000; LOPEZ-ROCHA, 2005/2006).

Para Xaba e Mofokeng (2005/2006) apresentam uma definição da diversidade mais ampla ao afirmarem que a diversidade significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Para os autores, a diversidade refere-se às diferentes características que cada pessoa percebe em si

mesmo e nas outras pessoas. Já Fleury (2000), restringe um pouco mais esse conceito afirmando que a diversidade está relacionada diretamente à individualidade dos empregados e seu reconhecimento.

A conceitualização da diversidade cultural, inicialmente simples, torna-se mais robusta quando discute o que compõe a representação das pessoas no mesmo sistema social com diferentes identidades. Em outras palavras, o que torna um grupo diferente do outro perante a sociedade (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Diante desse sistema social, é possível perceber a existência de dois grupos distintos: a) os grupos de maioria, que estão relacionados aos membros que obtiveram vantagens em relação aos demais membros do sistema e, b) os grupos de minorias (FLEURY, 2000) que são considerados os grupos menos favorecidos.

O conceito de diversidade decorrente dos autores descritos neste trabalho envolve diversas variáveis. Para facilitar o entendimento dessas variáveis foi elaborado um quadro resumo no qual estão relacionadas as variáveis utilizadas por cada autor. Observe-se que as variáveis podem ser classificadas em três tipos distintos: culturais, demográficas e organizacionais.

Classificação	Variáveis	Autores
Culturais	Cultura	COSTA; FERREIRA (2006)
	Preferência Sexual	ELY; THOMAS (2001), COSTA; FERREIRA (2006), PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA (2007)
	Religião	ELY; THOMAS (2001), JOSEPH (2005/2006), PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA (2007)
Demográficas	Classe Social	ELY; THOMAS (2001)
	Cor da Pele	COX; BLAKE (1991), NKOMO; COX (1999), ELY; THOMAS (2001), JANSSENS; ZANONI (2005), JOSEPH (2005/2006), LOPEZ-ROCHA (2005/2006)
	Deficiência Física	JOSEPH (2005/2006), COSTA; FERREIRA (2006)
	Etnia	NKOMO; COX (1999), ELY; THOMAS (2001), JANSSENS; ZANONI (2005), COSTA; FERREIRA (2006),
	Formação Escolar	HANASHIRO; QUEIROZ (2006)
	Gênero	COX; BLAKE (1991), NKOMO; COX (1999), ELY; THOMAS (2001), JANSSENS; ZANONI (2005), JOSEPH (2005/2006), LOPEZ-ROCHA (2005/2006), COSTA; FERREIRA (2006), HANASHIRO; QUEIROZ (2006)
	Idade	JANSSENS; ZANONI (2005), JOSEPH (2005/2006), COSTA; FERREIRA (2006), HANASHIRO; QUEIROZ (2006), PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA (2007),
	Nacionalidade	COX; BLAKE (1991), ELY; THOMAS (2001), PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA (2007)
Organizacionais	Criatividade	COX (1991), COX; BLAKE (1991), MENDES (2004), MYASKOVSKY; UNIKEL; DEW (2005)
	Inovação	COX (1991), COX; BLAKE (1991), MENDES (2004), MYASKOVSKY; UNIKEL; DEW (2005)
	Tempo de Trabalho	HANASHIRO; QUEIROZ (2006)

Quadro 1 - Variáveis de estudo da diversidade segundo diversos autores

Fonte: Elaboração própria.

Hanashiro e Queiroz (2006) afirmam que as variáveis da diversidade - gênero, idade, tempo de empresa e formação escolar - influenciam na dinâmica existente entre os grupos e no seu desempenho tornando a diversidade um importante fator para a integração social.

De acordo com Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007), é possível perceber a descrição da diversidade através de uma infinidade de dimensões que perpassam pela idade, nacionalidade, histórico religioso, histórico profissional, habilidades para a tarefa, habilidades relacionais, preferência política e preferência sexual.

2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade presente na força de trabalho das organizações em várias partes do mundo é fato (O'LEARY; WEATHINGTON, 2006; PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Tanto em termos de composição quanto em termos de números absolutos, a força de trabalho hoje em dia está mais demograficamente diversa em comparação com o passado e, no futuro, será ainda mais diversa (O'LEARY; WEATHINGTON, 2006).

A diversidade nem sempre é planejada (LOPEZ-ROCHA, 2005/2006; MENDES, 2004). Para Lopez-Rocha (2005/2006), a diversidade é o resultado da integração de diferentes experiências culturais em um mesmo sistema social que deveria ser usado tanto no nível pessoal quanto no nível organizacional.

Grupos diversificados que compõem a força de trabalho contribuem positivamente para melhorias no ambiente de trabalho de um modo geral. De acordo com Mendes (2004), essa diversidade pode contribuir para o surgimento de novas perspectivas como criar, inovar e solucionar problemas já que existe uma maior experiência no grupo, maiores níveis de análise crítica de alternativas, entre outros.

A valorização da diversidade, de acordo com Aguiar e Siqueira (2007), é uma tarefa admirável, pois exige que as pessoas ignorem seus valores em função dos direitos comuns, deixando de lado o preconceito tanto pessoal quanto organizacional resultando na aceitação dos direitos coletivos.

Mendes (2004) afirma que a diversidade existe quando os membros de um determinado grupo são diferentes pelos tipos de natureza física, psicológica, intelectual ou cultural podendo assumir diferentes graus de intensidade, ao se referir a grupos de pessoas dentro de uma empresa.

De acordo com Cox e Blake (1991), se pessoas diferentes de um modo geral – de diferentes nacionalidades, diferentes gêneros e diferentes grupos raciais – apresentam atitudes e perspectivas diferentes em determinadas questões, a diversidade cultural encontrada no ambiente de trabalho deveria aumentar a criatividade e a inovação da equipe. Os autores afirmam ainda que uma força de trabalho culturalmente diversa pode se destacar criando uma vantagem competitiva a partir de melhores tomadas de decisões.

Para Cox (1991), o aumento dessa diversidade contribui para melhores tomadas de decisão, influencia positivamente para o aumento da criatividade e inovação e também possibilita um melhor atendimento mercadológico aos diferentes consumidores.

Cox e Blake (1991) acrescentam ainda que as empresas que não mantiverem uma força de trabalho diversificada e não souberem utilizar essas diferenças para resultar em melhorias poderão sofrer uma desvantagem concorrencial significativa ao se compararem com aquelas empresas que o fazem.

Ely e Thomas (2001) afirmam que embora a diversidade pareça ser favorável, estudos baseados em cor da pele e gênero evidenciaram resultados positivos e negativos indicando que certas condições podem limitar esses resultados. Myaskovsky, Unikel e Dew (2005) afirmam que a diversidade como forma de gênero possivelmente influencia mais o comportamento, a comunicação e a experiência de cada pessoa presente em um grupo do que o próprio desempenho.

De acordo com Cox e Blake (1991), as organizações que pretendem obter os benefícios da diversidade devem criar organizações multiculturais. Para isso, os autores indicam cinco componentes chaves: liderança; treinamento; pesquisa; análise e mudança de cultura e sistemas de gerenciamento de recursos humanos; e, por último, acompanhamento. Estes componentes, de acordo com os autores, ajudam a maximizar benefícios e minimizar desvantagens em termos de coesão grupal, conflitos interpessoais, rotatividade, e ação coerente nos objetivos organizacionais.

De acordo com Nkomo e Cox (1999), a teoria da diversidade nas organizações indica uma limitação ao tratar de pesquisas relacionadas à demografia organizacional, pelo fato de existir uma dificuldade em operacionalizar as diferenças existentes entre as pessoas presentes na força de trabalho.

Ao tratar de diversidade, Triands (2003) afirma que o ser humano apresenta dificuldades em conviver com a diversidade em função de três limitações. A primeira está relacionada com a pequena quantidade de informações processadas já que as pessoas tratam os diferentes estímulos como se fossem os mesmos. A segunda limitação é relacionada com a

cultura. Para o autor, as pessoas usam sua própria cultura para julgar os outros através do processo de comparação. A terceira e última limitação está relacionada com o fato de que a organização social humana resulta em hierarquia que define o *status* de cada um no grupo. Apesar disto, o autor afirma que a inserção da diversidade na força de trabalho vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações ao redor do mundo.

Para Cox (1991) em se tratando da diversidade, as organizações são classificadas em três tipos:

- a) organizações monolíticas - são aquelas em que a quantidade de integração estrutural é mínima, tornando a organização homogênea;
- b) organizações plurais – em geral têm quadro de empregados mais heterogêneo do que a organização monolítica e estabelecem ações visando a inclusão de pessoas de culturas diferentes do grupo dominante. Em alguns casos essas ações incluem políticas que dão preferência a grupos culturais minoritários. Além disto, as organizações plurais favorecem a integração de membros de grupos minoritários na rede informal, reduzem significativamente a discriminação e, por último, apresentam o gerenciamento da diversidade; e
- c) organizações multiculturais – que são as organizações tidas como ideais. Elas diferem das organizações plurais por valorizarem a diversidade existente no quadro de empregados. São caracterizadas por pluralismo, completa integração das redes informais, integração estrutural completa, ausência de preconceito e discriminação, baixos níveis de conflitos intergrupais e ausência de lacunas na identificação da organização baseada na identidade cultural do grupo. Neste tipo de organização, as diferenças são valorizadas e vistas como uma fonte de vantagem competitiva, existindo assim uma integração entre os empregados.

2.4 DIMENSÕES DA DIVERSIDADE

Nesta etapa da dissertação, serão abordados diversos tópicos que estão incluídos dentro do contexto da diversidade. Entre eles, está a ação afirmativa, a gestão da diversidade, a discriminação, e as variáveis que dizem respeito ao tema.

2.4.1 Ação afirmativa

De acordo com Thomas (1990), a ação afirmativa surge na década de 60 e foi criada com base em cinco premissas:

- a) o homem branco se torna a tendência do negócio americano;
- b) a economia americana é sólida, imutável e tem espaço suficiente para todos;
- c) imigrantes, negros, mulheres e outras minorias devem ser permitidas como questão de política pública e de propriedade comum;
- d) preconceitos raciais, étnicos e sexuais os mantém fora;
- e) coerção legal e social são necessárias para realizar mudanças.

De acordo com o autor, estas premissas precisam ser atualizadas e, para justificar, ele descreve que mais da metade da força de trabalho americana é composta por grupos que incluem minorias, imigrantes e mulheres, sendo o próprio homem branco uma minoria estatística, apesar de ser o dominante. Além disso, descreve que as empresas americanas estão buscando tornar-se mais flexível a fim de atraírem talentos e obterem sucesso no mercado de trabalho. O autor descreve ainda que as mulheres e minorias já não precisam de políticas para adentrar nas empresas, mas sim acreditar em seu potencial em todos os níveis hierárquicos, não só no menor cargo, mas também em cargos de meia gestão e de liderança de posições.

Para Galeão-Silva e Alves (2002), o tema diversidade está diretamente ligado aos interesses das políticas públicas ao tentar diminuir as desigualdades na sociedade. Para os autores, este interesse trata da ação afirmativa que é um conjunto de artifícios compensatórios que tem como objetivo a reinserção no mercado de trabalho de pessoas atingidas socialmente por formas de exclusão não obtendo acesso igualitário às oportunidades. A ação afirmativa, ainda de acordo com os autores, observa os fenômenos sociais não como sendo naturais, mas como resultantes das interações sociais, necessitando, neste caso, de uma intervenção política com o objetivo de reverter a desigualdade e a exclusão social.

2.4.2 Gestão da diversidade

Cox (1991) foi um dos primeiros autores a escrever sobre a diversidade. Para ele, a gestão da diversidade tem como objetivo a inclusão dos grupos minoritários.

No Brasil, a quantidade de empresas que estão colocando em prática a gestão da diversidade tem aumentado e normalmente surge em empresas subsidiárias de multinacionais aqui instaladas (FLEURY, 1999; FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY, 2004; MENDES, 2004).

De acordo com Fleury (2000), o objetivo da gestão da diversidade é a administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição da força de trabalho a fim de atrair e reter talentos. Para a autora, este processo pode ser realizado através de políticas de recrutamento que reúnam os critérios da diversidade cultural encontrados no mercado de trabalho.

A gestão da diversidade pode resultar no surgimento de uma vantagem competitiva (COX; BLAKE, 1991; FLEURY, 2000, ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) elevando o desempenho da empresa no mercado que seria influenciado pelo ambiente interno composto pelas experiências e pelas diversas habilidades de seus empregados (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), mas não existem evidências que comprovem este fato (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Porém, nem todas as empresas visualizam a gestão da diversidade desta forma. De acordo com Lopez-Rocha (2005/2006), muitas vezes as empresas não querem reconhecer os impactos da diversidade sobre os empregados. Para a autora, a diversidade pode influenciar tanto nas atitudes quanto no desempenho dos empregados. Segundo ela, essas empresas acreditam que as pessoas são iguais e que esperam ser tratadas como iguais. Esta forma de pensar funciona como pressão para que os empregados incorporem a cultura dominante da empresa.

A presença da diversidade nas organizações e seu correto gerenciamento pode ser questão de sobrevivência (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007) diante do acirramento da concorrência existente nos mercados.

Lopez-Rocha (2005/2006) acrescenta que a presença da diversidade na força de trabalho agrega valores que fazem parte da cultura das pessoas. De acordo com a autora, estes valores envolvem atitudes que estão relacionadas à etiqueta, à família, à autoridade e, conseqüentemente, ao seu comportamento.

Não sendo bem administrada, a diversidade pode apresentar resultados negativos (COX; BLAKE, 1991; PEREIRA; HANASHIRO, 2007) e levar ao aumento do *turnover* (COX, 1991; MENDES, 2004; MYASKOVSKY; UNIKEL; DEW, 2005), à existência de conflitos interpessoais, (COX, 1991; COX; BLAKE, 1991; MYASKOVSKY; UNIKEL; DEW, 2005), a problemas de comunicação (COX, 1991) além de aumentar os custos relacionados com o absenteísmo (MENDES, 2004).

O não gerenciamento da diversidade pode causar um forte conflito intergrupais entre os membros da maioria e os da minoria. Este conflito implicará na redução dos resultados efetivos do trabalho dos membros de ambos os grupos (NKOMO; COX, 1999). O conflito é normalmente causado pela diferença encontrada na cultura de cada indivíduo, acarretando um conflito intercultural. De acordo com Lopez-Rocha (2005/2006), o conflito intercultural está relacionado às diferenças das pessoas presentes nos grupos culturais. As diferenças, de acordo com a autora, são relacionadas com comunicação, linguagem, valores, e atitudes em relação à autoridade.

Para Cox e Blake (1991), as empresas devem investir na presença da diversidade na força de trabalho e gerenciá-la. Para os autores, o não gerenciamento da diversidade poderá levar à perda dos benefícios e da vantagem competitiva que poderiam dela advir.

Ainda de acordo com Cox e Blake (1991), o gerenciamento da diversidade não beneficia apenas a responsabilidade social das organizações. Além desta, outras seis áreas também podem ser beneficiadas através da criação da vantagem competitiva: custo, marketing, aquisição de fontes, criatividade, flexibilidade organizacional e solução de problemas.

Na visão destes autores, atrair, reter e motivar pessoas diferentes pode levar a uma vantagem competitiva no custo das estruturas através da manutenção da alta qualidade presente nos recursos humanos. Segundo eles, os benefícios da gestão da diversidade serão: vantagem competitiva na criatividade, solução de problemas e adaptação flexível a mudanças.

Pereira e Hanashiro (2007) afirmam que a diversidade presente na força de trabalho realmente vem crescendo, mas os modelos de gestão utilizados não são iguais para tratá-la. Para elas, muitos dos modelos de gestão da diversidade não se encontram nos princípios, nos propósitos e nas ações resultando, de certa forma, em dificuldade para quem deseja aplicá-los.

Para as autoras, cada modelo de gestão da diversidade propõe uma forma diferente de administrar a diversidade. Essa diferença existente entre os modelos geram dificuldades para as empresas que buscam não apenas ter, mas também gerenciar a diversidade na força de trabalho visando melhorias nas empresas.

2.4.3 Discriminação

De acordo com Lopes-Rocha (2005/2006), o termo diversidade envolve pessoas descritas como discriminadas e a contratação deste tipo de pessoa não é fácil. Para Alves e Galeão-Silva (2004), os mecanismos utilizados para recrutar e selecionar pessoas discriminadas é mais caro do que contratar outra pessoa disponível no mercado. Além disso, Alves e Galeão-Silva (2004) acrescentam que é pequeno o número de pessoas discriminadas que tenham as qualificações necessárias para exercer as funções de um determinado trabalho.

Thomas (1990), por sua vez, afirma que a discriminação dificilmente será eliminada das empresas, mas eventualmente deixará de existir. Ele afirma ainda que as empresas americanas estão contratando pessoas que possam contribuir com o progresso da empresa, incluindo minorias e mulheres. Para o autor, o motivo das empresas estarem em alerta para a contratação de minorias e de mulheres está mais relacionado com a educação e a percepção de qualificação do que relacionado com a cor ou gênero da pessoa e acrescenta que as empresas estão preocupadas com produtividade e sabem que as minorias e as mulheres representam uma parte desigual das pessoas que não possuem preparação ou qualificação.

Thomas (1990) afirma ainda que, nos Estados Unidos, negros e mulheres competentes para a realização de um determinado trabalho conseguem adentrar no mercado de trabalho com uma relativa facilidade. Entretanto, o autor afirma ainda que os gestores são incapazes de gerir a diversidade impedindo, de certa forma, o crescimento destas pessoas na empresa ou até mesmo levando à demissão destas pessoas.

2.4.4 Variáveis da diversidade

Em relação ao tema diversidade, é possível perceber que alguns autores classificam as variáveis em diferentes categorias e nomenclaturas. Para Hanashiro e Queiroz (2006), as diferenças existentes entre os trabalhadores das empresas dão origem a três dimensões:

- a) a demográfica, caracterizada pela idade, gênero, etnia, etc.;
- b) a diversidade psicológica, caracterizada pelas crenças, conhecimentos, valores, etc.;
- c) a diversidade organizacional, caracterizada pelo nível hierárquico, tempo de empresa, cargo ocupado, nível hierárquico, etc.

Se bem gerenciada a diversidade poderá apresentar melhorias na eficácia dos trabalhos em equipe (HANASHIRO; QUEIROZ, 2006), nas relações com a comunidade e também no funcionamento das organizações (O'LEARY; WEATHINGTON, 2006).

Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007), subdividem as variáveis em sócio-categóricas, que se referem a características visíveis como sexo, idade e etnia, e informacionais ou funcionais, que se referem às diferenças menos visíveis como as relacionadas ao trabalho.

Janssens e Zaroni (2005), por sua vez, se referem a variáveis sócio-demográficas. As autoras descrevem que estas variáveis incluem gênero, cor da pele, etnia e idade. Já Mendes (2004) apresenta as variáveis através dos tipos de natureza, podendo elas ser classificadas como física, psicológica, intelectual ou cultural.

De acordo com Janssens e Zaroni (2005), a maior crítica referente ao uso de variáveis sócio-demográficas na definição da diversidade refere-se à hipótese de que estas variáveis refletem diferenças de atitude, personalidade ou comportamento essenciais. Deste modo, as autoras afirmam que os indivíduos são reduzidos a membros de uma determinada categoria em que nenhuma atenção é dada às diferenças de cada um deles. As autoras complementam ainda que, do ponto de vista organizacional, a diversidade não se refere apenas aos dados sócio-demográficos, mas também à forma com que estas diferenças podem influenciar na consecução dos objetivos organizacionais. Além disso, estas diferenças tornam-se importantes no contexto produtivo quando, de alguma forma, colaboram ou impedem a consecução dos objetivos da organização (JANSSENS; ZANONI, 2005).

2.4.4.1 Cor da pele e gênero

Em relação às variáveis demográficas, Nkomo e Cox (1989) descrevem em seu artigo uma pesquisa relacionada tanto à cor da pele quanto ao gênero. O artigo utiliza a teoria e pesquisa em mobilidade intraorganizacional tendo como objetivo examinar as diferenças de gêneros na mobilidade ascendente de gerentes negros. Os resultados da pesquisa demonstram que as taxas de mobilidade ascendente foram praticamente idênticas na comparação entre o sexo masculino e o feminino.

No decorrer do artigo, os autores descrevem que as mulheres gerentes ficaram no meio de duas trilhas de pesquisa. Por um lado, elas podem ser incluídas sob a categoria mulheres, e

por outro lado, podem ser incluídas sob a categoria negras, enquanto a categoria mulheres negras é ignorada.

Ainda de acordo com os autores, a teoria da dupla vantagem demonstra que a mulher negra desfruta de um status melhor em comparação com os homens negros. Para eles, a mulher negra é vista como poderosa e enérgica matriarca sugerindo que o poder da mulher negra na família é maior em comparação com o poder do homem negro. Além disso, os autores acrescentam ainda que a mulher negra desfruta de status mais alto na sociedade em comparação com os homens negros.

A mulher negra obtém vantagem em relação ao homem negro pelo fato de ser considerada mais segura. Se comparada a um homem branco, pode ser relegada a um status inferior por causa de seu sexo, ou seja, do ponto de vista de um gerente branco, uma mulher negra representa uma anomalia podendo ser rebaixada em virtude do sexo e da cor da pele (NKOMO; COX 1989).

Na visão dos autores, o homem branco é a característica dominante. Ao se comparar o homem branco a uma mulher negra, a mulher negra pode perder toda sua importância por fazer parte de duas características não comuns nas organizações que seriam o sexo feminino e a cor negra. Já na comparação entre homem negro e mulher negra, a mulher levaria vantagem pelo fato da sociedade percebê-la como sendo mais segura.

Os resultados da pesquisa, de acordo com os autores acima descritos, sugerem que tanto a teoria da dupla vantagem quanto o argumento da dupla desvantagem não são descrições exatas da experiência contemporânea das gerentes mulheres negras. Os índices de mobilidade ascendente foram bem próximos entre os grupos de gênero. Além disso, os autores acrescentam ainda que o homem negro reportou menor índice de satisfação com o avanço na empresa em comparação com o índice de satisfação da mulher negra.

Ainda relacionado ao gênero, Aguiar e Siqueira (2007) descrevem que as mulheres vêm ganhando destaque tanto na sociedade quanto nas organizações em função dos esforços para exercer cargos de relevância nas empresas. Em contrapartida, afirmam que muitas organizações ainda não conseguiram visualizar os benefícios da participação feminina em sua força de trabalho. Os autores acrescentam também que a participação das mulheres no mercado de trabalho tem aumentado, mas a discriminação existente no ambiente de trabalho não diminuiu. Além disso, ao se referir à discriminação, complementam que não só as mulheres, mas também os negros são discriminados tanto na sociedade quanto no mercado de trabalho.

Apesar do crescente número de mulheres no trabalho, Aguiar e Siqueira (2007) afirmam que mesmo diante de inovações tecnológicas, mudanças culturais e modernizações, a mulher preenche funções dentro das empresas em que a exigência intelectual é mínima e normalmente são oferecidos serviços manuais e repetitivos. Além disso, os autores observaram que o salário das mulheres em relação ao dos homens em função equivalente é menor e, também, que elas apresentam dificuldades em conseguir fazer carreira na empresa.

Aguiar e Siqueira (2007) observaram ainda a recolocação da mulher no mercado de trabalho. Essa recolocação é difícil porque as mulheres além de apresentarem responsabilidades com a família, também apresentam responsabilidades com a casa. Os autores acrescentam também que, por mais moderno que o mundo seja, a responsabilidade das mulheres em relação à casa e aos filhos não deixa de existir mesmo quando encontram-se trabalhando.

As mulheres estão dentro de uma disputa acirrada, pois além de disputarem uma vaga com profissionais competentes no mercado de trabalho também são obrigadas a lutar contra a discriminação e o preconceito (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007). Irigaray (2007b) complementa afirmando que pessoas que apresentam identidades sociais classificadas como minoritárias tem sido alvo de preconceito e atitude discriminatória.

Para Irigaray (2007b), a dificuldade enfrentada para a implementação de políticas que visem estimular a presença da diversidade nas empresas se deve à existência de preconceitos e atitudes discriminatórias entre os empregados que compõem a força de trabalho da empresa. No quadro de empregados, é possível perceber a presença dos grupos minoritários e majoritários em que um não respeita a diferença do outro. Ainda de acordo com o autor, até mesmo por parte dos gerentes existem manifestações de preconceito, sendo elas explícitas ou dissimuladas, levando os empregados a questionar a efetividade destas políticas. Desta forma, acrescenta o autor, a diversidade existe nos discursos das organizações e não na prática.

2.4.4.2 Deficiência

De acordo com Carvalho-Freitas, Suzano e Almeida (2008), a legislação brasileira ampara as pessoas portadoras de deficiência assegurando-lhes o direito à cidadania que significa direito à moradia, saúde, trabalho, educação, etc. Nesta dissertação será levado em consideração apenas o direito relacionado ao trabalho.

Em um estudo realizado por Carvalho-Freitas e Marques (2007) foram investigadas as relações entre a forma como a deficiência é vista pelos gestores e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho. Os autores descrevem que as empresas em vez de priorizar as ações de sensibilização e práticas de recursos humanos que assegurem a inserção, têm priorizado as modificações nas condições de trabalho. Para eles, o tema 'diversidade' com foco na gestão de trabalho é recente nos estudos organizacionais especialmente quando se trata da inserção e gestão de pessoas que apresentam deficiência.

De acordo com Carvalho-Freitas, Suzano e Almeida (2008), a deficiência pode ser descrita como sendo a alteração total ou parcial de um segmento do corpo humano comprometendo função física, visual ou auditiva. Para as autoras, estas alterações podem resultar na perda da autonomia para a pessoa, discriminação social e dificuldade na inserção social.

Oliveira (1993) observa que vários fatores contribuem para a dificuldade na inserção de pessoas com deficiência física. Dentre estas dificuldades, pode-se perceber dificuldades psicomotoras, despreparo do empregador em lidar com estes empregados, etc.

Carvalho-Freitas e Marques (2007) afirmam que, para que haja mais ações de sensibilização nas empresas, é necessário que a percepção em relação ao desempenho, produtividade e qualidade de trabalho dos portadores de deficiência seja melhor e vice-versa. Além disso, constataram também que quanto maior a percepção em relação às adaptações realizadas, melhor a percepção do desempenho, produtividade e qualidade de trabalho dos portadores de deficiência e vice-versa.

Ainda de acordo com os autores, pode-se inferir que nas empresas que apresentam uma percepção positiva dos trabalhos realizados por deficientes, as práticas de sensibilização e as adaptações das condições de trabalho são mais frequentes. Os autores afirmam ainda que estas medidas são fundamentais para gerir esse tipo de diversidade uma vez que podem interferir na concepção de deficiência compartilhada pelas pessoas.

É importante perceber que, de acordo com Carvalho-Freitas e Marques (2007), as empresas têm priorizado modificações referentes às acessibilidades por serem realizadas mais rapidamente e por apresentarem uma visibilidade maior. Estas medidas, segundo os autores, são tomadas sempre em caráter reativo.

No Brasil foi criado um Decreto que dá origem ao sistema de cotas que visa a inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho. Empresas que possuem mais de 100 pessoas em seu quadro de empregados são obrigadas a preencher de dois a cinco por cento de seus quadros com estas pessoas.

O estudo da diversidade ganhou ainda mais destaque no Brasil depois da criação do sistema de cotas. Este sistema de cotas foi criado com o objetivo de integrar pessoas portadoras com deficiências ao mercado de trabalho.

De acordo com o Decreto n. 3.298 de 20 de dezembro de 1999, publicado no Diário Oficial da União em 21 de dezembro de 1999, a política nacional para a integração de pessoas com deficiência tem como objetivo assegurar o pleno exercício de seus direitos individuais e sociais. Estes direitos incluem acesso á saúde, lazer, turismo, trabalho, entre outros, a fim de propiciar seu bem-estar pessoal, social e econômico.

Ainda de acordo com o Decreto, a deficiência é definida como sendo a perda total ou parcial de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que possa gerar uma incapacidade para o desempenho de uma determinada atividade. A deficiência permanente é descrita como aquela que se estabilizou com o decorrer do tempo não permitindo uma recuperação total. E, por último, a incapacidade, também descrita neste Decreto, é vista como uma redução efetiva ou acentuada da capacidade de integração social, sendo necessário uso de equipamentos ou adaptações especiais para transmitir ou receber informações necessárias para seu bem-estar pessoal e ao desempenho de uma determinada função ou atividade.

No decorrer do Decreto, é possível perceber a descrição deficiência sendo separada em cinco diferentes tipos: física, auditiva, visual, mental e múltipla.

Os objetivos deste Decreto podem ser descritos como:

- a) acesso, ingresso e permanência de pessoas deficientes em todos os serviços oferecidos à comunidade;
- b) integração das ações dos órgãos e das entidades públicas e privadas na saúde, cultura, educação, lazer, trabalho, transporte, entre outros;
- c) desenvolvimento de programas com o objetivo de atender às necessidades de pessoas portadoras de deficiência;
- d) formação de recursos humanos a fim de atender pessoas deficientes;
- e) garantir a efetividade dos programas de prevenção, atendimento especializado e inclusão social.

No que se refere ao acesso de trabalho, este Decreto destaca algumas modalidades de inserção laboral de pessoas deficientes tais como:

- a) colocação competitiva: refere-se ao uso de contratação regular nos termos da legislação previdenciária e trabalhista, independente de adoção de procedimentos

- especiais para sua concretização, não excluindo a possibilidade de utilização de apoios especiais;
- b) colocação seletiva: refere-se à contratação regular nos termos da legislação previdenciária e trabalhista que depende de procedimentos e apoio especial para a concretização;
 - c) promoção do trabalho por conta própria: processo de fomento da ação de uma ou mais pessoas, em decorrência do trabalho autônomo, cooperativo ou em regime de economia familiar, com vista à emancipação econômica e pessoal.

Ainda de acordo com este Decreto, empresas com 100 ou mais empregados deverão obrigatoriamente preencher de dois a cinco por cento de suas vagas com beneficiários da previdência social reabilitados ou com pessoas portadoras de deficiência física habilitada em proporções do tipo: a) até 200 empregados, dois por cento; b) de 200 a 500 empregados, três por cento; c) de 500 a um mil empregados, quatro por cento; e d) mais de mil empregados, cinco por cento.

2.4.4.3 Preferência sexual

Ao se referir ao ambiente de trabalho, Badget (1995) afirma que na comparação dos homossexuais e bissexuais masculinos com heterossexuais que apresentem mesma profissão, educação, experiência, estado civil e local que reside, é notável a diferença no salário. De acordo com o autor, esta diferença varia entre 11 e 27% a menos em comparação com os heterossexuais.

Talvez esta diferença no salário aconteça em virtude da existência de preconceito dentro das organizações. Se todas as características são praticamente iguais, mudando apenas a preferência sexual do indivíduo, esta diferença nos salários não pode ser justificada se não pela existência do preconceito na empresa.

Diante de todo o ambiente ao redor da diversidade, Irigaray (2007a) realizou um estudo sobre as diferentes estratégias enfrentadas pelos indivíduos homo e bissexuais nas organizações. Em seu artigo, foi possível observar a existência de três identidades relacionadas ao grupo: a) totalmente assumidos, b) parcialmente assumidos e; c) não assumidos.

Irigaray (2007a) complementa afirmando que além das perdas financeiras, ser estigmatizado como homossexual e bissexual poderá causar problemas psicossociais e também sofrimento no próprio ambiente de trabalho. O autor afirma ainda que os gays são atores sociais, pois assumem uma identidade que apresenta características assumidas pelas expectativas de grupos externos sobre quem ele é e como deve encarar as situações.

3 CRIATIVIDADE

Diante do cenário organizacional, é válido perceber a importância da diversidade para a geração de ideias criativas. Estas ideias, por sua vez, podem resultar em mudança meramente arquitetural ou até mesmo em inovações que podem possibilitar o aumento da competitividade da empresa. Diante disso, é importante discutir os principais conceitos que abordam o tema criatividade.

Assim como a diversidade não possui uma definição concreta, tampouco a criatividade, segundo Fleith e Alencar (2005), apresenta uma definição concreta. As incertezas acerca do termo criatividade requerem uma análise mais aprofundada a fim de verificar se existe alguma relação da criatividade com a diversidade.

3.1 CONCEITOS DE CRIATIVIDADE

A criatividade é um fenômeno que está diretamente relacionado com aspectos individuais (que incluem habilidades cognitivas e traços de personalidade) e do ambiente (que envolvem aspectos facilitadores e inibidores), gerando assim uma vasta gama de definições acerca do tema (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996). As autoras afirmam ainda que, independentemente da definição que se adote sobre criatividade nas organizações, geralmente se menciona o quanto algo novo e de valor é relevante para as organizações, e ainda enfatizam que o papel do ambiente organizacional é fundamental na produção de ideias criativas e inovadoras. Contudo, as autoras afirmam que são poucos os estudos sobre a influência de fatores do ambiente de trabalho nas organizações, o que dificulta a compreensão do fenômeno e a adoção de estratégias que promovam um ambiente que favoreça a criatividade.

A criatividade é definida por Alencar (1997) como sendo um fenômeno complexo que interage com elementos relativos a cada pessoa (personalidade e habilidade de pensar) e ao ambiente (valores, cultura e oportunidades que permitem a exposição de ideias novas). Ainda de acordo com a autora, a criatividade é um processo para o surgimento de um novo produto ou serviço que seja útil e tenha algum valor para as pessoas e que pode ser facilmente descrita como sendo um componente necessário para o surgimento da inovação.

A criatividade está relacionada com a forma que as pessoas pensam (AMABILE, 1998), e com as diferentes formas de solucionar problemas (AMABILE, 1998; DUAILIBI, SIMONSEN, 1990). Ainda de acordo com Amabile (1998), a criatividade pode trazer benefícios para a organização. Para a autora, para que uma ideia criativa seja absorvida pelas empresas, esta ideia precisa ser útil, apropriada e aplicável, além de indicar o melhor caminho para o negócio – seja melhorando o produto ou processo. A autora afirma ainda que não basta apenas pensar, mas é importante agregar motivação e conhecimento para que este pensamento gere a criatividade.

Pereira, Mussi e Knabben (1999) afirmam que do ponto de vista etimológico, o termo criatividade é derivado do verbo criar, do latim *creare*, que possui alguns significados, tais como: sair do nada, dar existência e, por último, estabelecer relações que ainda não tenham sido estabelecidas visando determinados fins.

De acordo com Becker e outros (2001), a criatividade apresenta um conceito de difícil definição podendo ser descrita através de várias formas. De acordo com eles, a criatividade está presente na arte, literatura e música onde realmente o conceito de criatividade é aplicado. Ainda de acordo com os autores, existe também a criatividade tecnológica, científica e diversas outras linhas em que o termo pode ser aplicado.

Para Bruno-Faria (2003), o tema criatividade tem sido taxado como sendo um fenômeno complexo, sendo criados vários conceitos e interesses nas diversas áreas como sociologia, psicologia, engenharia, administração, etc.

Parolin (2003) afirma que a criatividade não precisa, necessariamente, ser uma ideia nova. De acordo com a autora, estas ideias podem ser criadoras pelo fato de ter um novo ponto de vista sobre uma determinada situação. Para ela, criar é dar forma a alguma coisa nova, é compreender fenômenos de uma forma diferente. Para a autora, o processo de criação envolve a capacidade de compreender, além de estabelecer relações, ordenar, configurar e dar um significado.

Já Amorim e Frederico (2008) afirmam que a criatividade é a geração de ideias através de conceitos, teorias e processos que são apresentados com o decorrer da história. Ainda de acordo com os autores, na tradição não empírica, a criatividade pode ser vista como sendo uma inspiração divina, como intuição e também como loucura.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE

A criatividade faz parte do processo natural dos seres humanos (TORRANCE; TORRANCE, 1974). Para Cox e Blake (1991), se as atitudes e perspectivas de pessoas de diferentes nacionalidades, gêneros e grupos raciais são distintas em determinadas questões, a diversidade encontrada no ambiente de trabalho deveria aumentar a criatividade da equipe.

Para Albuquerque (1992), o trabalho em equipe pode contribuir com a busca por flexibilidade, aumento de qualificações profissionais, enriquecimento do trabalho, polivalência e participação dos trabalhadores em processos de inovação tecnológica e outras decisões da produção. O autor destaca ainda que um grupo de pessoas, além de obter uma maior criatividade, gera um comprometimento de seus integrantes com metas. Para o autor, quando estas metas são geradas por este próprio grupo, existe um maior comprometimento para a realização destas metas.

Amabile (1998) afirma que as pessoas podem possuir os recursos naturais, que para a autora são o conhecimento e o pensamento criativo mas a motivação, que é um terceiro componente, é que vai determinar a ação de criar. Para a autora, existem dois tipos de motivação que influenciam a criatividade: a motivação extrínseca – que vem de fora do indivíduo – e a motivação intrínseca – que pode ser descrita como sendo o desejo de fazer algo. Ainda de acordo com a autora, as pessoas se sentem mais motivadas a criar quando partem de seus próprios desejos ou de seus interesses, reduzindo as chances da criatividade quando influenciada por pressões externas. A autora afirma ainda que os gerentes das empresas podem influenciar os três componentes da criatividade, mas os dois primeiros – conhecimento e pensamento criativo – podem ser processos demorados, são mais difíceis, enquanto estimular a motivação do indivíduo é mais fácil.

De acordo com Pereira, Mussi e Knabben (1999), propiciar espaços em que a aprendizagem será beneficiada pela criatividade ou vice-versa é um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações modernas. Zhou e George (2001), entretanto, alertam que o surgimento de novas ideias apresenta alguns riscos. Para os autores, estes riscos podem levar a resultados diferentes dos esperados resultando em uma não absorção desta ideia criativa pela empresa.

Uma organização criativa é aquela que consegue reinventar seus modos de atuação, que consegue mudar rapidamente quando necessário, que se mantém atualizada e motivada, além de propiciar um ambiente em que as pessoas possam desenvolver suas habilidades e

conhecimentos inovadores (PEREIRA; MUSSI; KNABBEN, 1999). Ainda de acordo com os autores, a criatividade se aproxima de uma prática organizacional que pode e deve ser estimulada tendo como objetivo a geração de um ambiente criativo em que a busca por soluções torna-se uma constante.

Pereira, Mussi e Knabben (1999) afirmam que é possível perceber que as empresas buscam cada vez mais entender o mecanismo da criatividade pelo fato de integrar a aprendizagem organizacional. Ainda de acordo com os autores, o ambiente dos negócios exige empresas cada vez mais rápidas na resposta e na criação de novas oportunidades.

Ferreira e Mendes (2001) descrevem que a criatividade possibilita a expressão da marca pessoal de um indivíduo. Essa expressão, ainda de acordo com os autores, possibilita uma melhor interação do trabalho que é prescrito pela organização e do trabalho que realmente é feito pelo indivíduo.

Esse encurtamento de distâncias do trabalho que a organização precisa e do trabalho que o empregado desenvolve pode, de certa forma, melhorar o desenvolvimento dos trabalhos realizados.

Amorim e Frederico (2008) afirmam que a inovação, criatividade e desenvolvimento econômico são bastante discutidos no processo produtivo capitalista contemporâneo. Para eles, organizações e profissionais são estimulados cada vez mais a criarem ambientes que possam propiciar a criatividade ou a inovação.

4 INOVAÇÃO

A inovação vem sendo tratada como um tema que apresenta grande importância na busca pelo aumento da vantagem competitiva tornando-se um importante fator para garantir a permanência da organização nos mercados em que atuam. As pessoas que compõem sua força de trabalho são as grandes responsáveis pelo surgimento da inovação.

De acordo com Cox e Blake (1991), se um grupo de pessoas com diferentes nacionalidades, gêneros e cores da pele apresenta diferentes atitudes e perspectivas no ambiente de trabalho, esta diversidade encontrada possui grandes chances de aumentar a inovação da equipe.

Cox (1993) observa ainda que as empresas mais inovadoras escolhem propositalmente a presença da diversidade na força de trabalho objetivando que novas ideias surjam a partir deste grupo. O autor afirma ainda que esta grande variedade de pontos de vista presente no grupo contribui para o surgimento de inovações.

Na visão de Porter (1996), não basta apenas copiar o que os outros fazem, mas é importante buscar uma estratégia de diferenciação objetivando a criação de produtos que ofereçam maiores valores a seus clientes ou criar produtos com custos mais baixos, de igual valor para os clientes. Este processo de diferenciação, de acordo com o autor, envolve a inovação que, por sua vez, cria uma vantagem competitiva quando a empresa se destaca das demais concorrentes atuantes em um mesmo mercado.

Os grupos diversificados que compõem a força de trabalho contribuem positivamente para melhorias no ambiente de trabalho (COX, 1991). De acordo com Mendes (2004), esta diversidade pode contribuir para o surgimento de novas perspectivas como criar, inovar e solucionar problemas já que existe uma maior experiência no grupo, maiores níveis de análise crítica de alternativas, entre outros.

4.1 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

A inovação é definida por Pavitt (1984) como sendo um produto ou processo melhorado que tenha sido criado ou implementado com sucesso por uma empresa. Para Porter (1985), a inovação é um conjunto de melhorias nos métodos, na tecnologia ou nas maneiras

de realizar as tarefas. Porter (1985) afirma ainda que as principais causas que podem gerar a inovação são as novas tecnologias, as necessidades dos compradores, redução de custos, mudanças nos regulamentos governamentais, ou até mesmo o aparecimento de um novo segmento de indústria.

Bruno-Faria (2003), por sua vez, define a inovação como sendo o resultado da implementação de ideias, processos, produtos e serviços que tenham sido criados por pessoas de uma determinada organização, incluindo também novas tecnologias e demais subsídios de fora da organização, mas que são de grande importância para se obter melhores resultados para a empresa ou bem-estar das pessoas que nela trabalham.

O Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE (IBGE, 2003) apresenta o mesmo conceito para o termo inovação que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (OCDE, 2004). Para eles, a inovação é a implementação de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados.

De acordo com Amorim e Frederico (2008), a inovação é a criatividade transformada em mercadoria. Para eles, a geração de ideias (criatividade) seria como a parte teórica de um determinado projeto e a inovação seria a parte prática desse projeto. A inovação, neste caso, seria a realização dessa ideia em forma de produto ou serviço.

Amorim e Frederico (2008) afirmam ainda que a inovação pode ser descrita como a implementação de ideias geradas a partir da criatividade. Para eles, tanto o estudo da criatividade quanto o estudo da inovação recebem contribuições da filosofia, psicologia, sociologia e administração. Para eles, as abordagens relacionadas à inovação se preocupam com resultados que podem ser a criação de um novo produto ou serviço bem como seus processos de produção como, por exemplo, a tecnologia.

Ou seja, para que a inovação venha a ocorrer, é necessário que a criatividade surja a partir de uma pessoa ou de um grupo, gerando assim a inovação. Por mais simples que seja, a inovação contribui para o desenvolvimento das empresas podendo se materializar meramente na organização do layout de um sistema de produção, ou até mesmo no desenvolvimento ou implementação de novas tecnologias.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) afirmam que a inovação está sendo cada vez mais utilizada como forma de aferição da competitividade entre as empresas. Ainda de acordo com os autores, os resultados estão relacionados com a capacidade do acompanhamento de mudanças, com o desenvolvimento do mercado, bem como com a criação e ocupação de novos mercados, tornando os processos cada vez mais dinâmicos.

De acordo com Abernathy e Clark (1985), a inovação pode ser classificada em quatro formas diferentes baseadas na sua significância competitiva: a) arquitetural, em que a inovação está direcionada ao mercado; b) nicho de mercado, que a empresa busca novas oportunidades no mercado; c) regular, que visa a ampliação das competências e dos mercados que já foram conquistados; e d) revolucionária, que está relacionada com a ruptura com competências, bem como os mercados já estabelecidos. Estes critérios para a categorização da inovação, de acordo com os autores, foram descritos através de sua importância para a competitividade, tendo como base que a vantagem competitiva está relacionada com a aquisição ou uma melhor habilidade, relacionamentos e recursos.

Já Henderson e Clark (1990) afirmam que as inovações podem apresentar diferentes efeitos competitivos. As inovações, para estes autores, podem ser classificadas também e em: a) inovação radical, que é o impacto das inovações nos componentes; b) inovação incremental, que é o impacto das ligações entre os componentes; c) inovação modular, que está relacionada com o a modificação do conceito de *design* dominante de uma tecnologia; e d) inovação arquitetural, que busca gerar interações e novas ligações entre os componentes de um produto que já está no mercado.

Para Gopalakrishnan e Damanpour (1997), as inovações apresentam três dimensões: a) estágio do processo da inovação, que pode ser entendida como sendo o início do próprio processo de inovação, ou melhor, a própria criação da inovação. Neste primeiro caso, os autores descrevem dois diferentes tipos de empresas: as que geram a inovação e as que apenas utilizam esta inovação; b) os níveis de análise, que dependendo do tipo de inovação também podem ser separadas em categorias: empresa ou indústria; e c) o tipo de inovação que pode ser radical ou incremental, de produto ou processo e técnica ou administrativa.

De acordo com o IBGE (2003) e a OCDE (2004), o processo de inovação somente é terminado depois que o processo começa a ser operado pela empresa ou após a distribuição do produto no mercado.

O IBGE (2003) descreve apenas dois tipos de inovação:

- a) de produto, que apresenta todas as características fundamentais diferentes dos demais produtos que são produzidos pela empresa. Estas características podem estar relacionadas com diferentes formas de uso, softwares, especificações técnicas, etc. Este tipo de inovação pode acontecer de forma progressiva resultando em atualizações dos produtos já existentes visando um melhor desempenho, seja através de melhores matérias-primas ou de mudanças mais específicas como de componentes ou subsistemas. Este tipo de mudança não inclui alterações puramente estéticas e nem produtos produzidos e desenvolvidos por outras empresas; e
- b) de processo, que envolvem tecnologias novas ou significativamente melhoradas, bem como novos métodos. Os novos métodos podem ser apenas mudanças nos equipamentos ou organização produtiva. A adoção destes novos processos deve resultar em um melhoramento na qualidade dos produtos e/ou uma redução nos custos de produção e entrega. Este tipo de inovação, normalmente, busca melhorar a eficiência da produção.

Além disso, o IBGE (2003) classifica também a inovação quanto aos efeitos e impactos que podem ser causados. A partir daí surgem duas novas categorias:

- a) inovação radical, que é algo totalmente novo. Seja a criação de um novo processo, ou de um novo produto, algo realmente novo, podendo criar novas empresas, setores, ou ainda resultar em redução de custos ou melhorando significativamente os produtos. Na maioria das vezes, este tipo de inovação está relacionado com novas tecnologias; e
- b) inovação incremental que, como o próprio nome sugere, é uma melhoria de um produto ou processo, sem qualquer tipo de alteração na estrutura industrial, gerando uma maior eficiência, produtividade, qualidade, além de buscar também a redução de custos.

A OCDE (2004), por sua vez, descreve quatro tipos de inovação:

- a) a inovação de produto, relacionada com a introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado significativamente de suas características. Estas características podem estar relacionadas com os diversos meios de utilização ou produção que incluem softwares, componentes, materiais, etc.;

- b) a inovação de processo, relacionada com a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou melhorado significativamente que estão relacionados às técnicas, softwares ou equipamentos. Este tipo de inovação visa principalmente a redução de custos de produção ou distribuição, bem como o aperfeiçoamento da qualidade;
- c) a inovação de marketing, relacionada à implementação de um novo método de marketing com importantes mudanças na concepção do produto, na embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços. O objetivo deste tipo de inovação é abrir novos mercados tendo em vista o aumento das vendas. Uma característica que deve ser observada neste método é que a inovação de marketing é a implementação de um método que não tenha sido utilizado anteriormente pela empresa; e
- d) a inovação organizacional, relacionada à implementação de novos métodos nas práticas de negócios da empresa, nas relações externas e na organização do local de trabalho. Estes métodos têm como objetivo melhorar o desempenho da empresa de forma que os custos administrativos sejam reduzidos, que estimule a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, gerem um aumento da produtividade.

Os diferentes tipos de inovação descritos anteriormente têm seus próprios objetivos e barreiras a serem enfrentadas. A OCDE (2004) descreve que as inovações de produto ou de marketing estão diretamente relacionadas com a demanda, que visam melhorar a qualidade do produto objetivando alcançar uma maior parcela de mercado. Já as inovações de processo ou as organizacionais estão relacionadas com a oferta. Estas últimas visam a redução de custos ou o melhoramento das competências de produção da empresa.

As organizações buscam inovar por diversos motivos e, de acordo com a OCDE (2004), buscam essa inovação com o objetivo de melhorar os produtos, a eficiência, os mercados, a qualidade ou capacidade de aprendizado e implementação de mudanças e, além disso, para defender sua posição competitiva ou para ampliar as vantagens nos mercados em que atuam.

É importante observar também que nem todo processo de inovação é implementado com sucesso. De acordo com a OCDE (2004), alguns fatores podem impedir o processo de inovação nas organizações. Os fatores que mais se destacam são: a) fatores econômicos, como alto custo e deficiência de demanda; b) fatores específicos de uma empresa, como falta de pessoas capacitadas; e c) fatores legais, como regulações ou regras tributárias.

Além disso, outro fator que afeta o processo de inovação, ainda de acordo com a OCDE (2004), é a capacidade que as empresas possuem de apropriar-se dos ganhos resultantes das atividades de inovação. Caso as empresas não consigam dificultar a cópia de suas inovações para seus concorrentes, haverá uma maior resistência a respeito de sua implementação na empresa.

5 COMPETITIVIDADE

O tema competitividade também vem se destacando na literatura da administração. Normalmente o tema aparece em conjunto se referindo à estratégia competitiva, já que a competição está diretamente relacionada com a criação de vantagem de uma empresa em relação aos demais concorrentes.

5.1 CONCEITOS DE COMPETITIVIDADE

Uma definição precisa e universal para o termo competitividade ainda é desconhecida (FEURER; CHAHARBAGHI, 1994). Para eles, as organizações veem a competitividade como forma de convencer o cliente a escolher seus produtos em vez de escolher os produtos de seus concorrentes. Os autores afirmam ainda que as definições de competitividade são baseadas em relação às capacidades e ofertas de uma determinada organização em relação a seus concorrentes e apresentam como sendo um conceito estático – uma organização deve ser competitiva em um determinado espaço de tempo – não oferecendo ligação com a sustentabilidade de modo geral. Além disso, complementam afirmando que a competitividade envolve não só a organização, mas também tudo aquilo que se encontra ao redor dela incluindo também seus clientes e concorrentes.

Freitas e Lesca (1992) afirmam que o termo competitividade apresenta algumas ambiguidades sendo ele utilizado de forma errônea por meios de comunicação. Para os autores, a competitividade deve ser tratada de forma global e não em relação a um determinado produto ou serviço em particular, já que uma empresa pode apresentar um produto ou serviço competitivo no mercado e a empresa de modo geral ser deficitária. Na visão dos autores, ter um produto competitivo no mercado não significa que a empresa seja competitiva.

Para Albuquerque (1992), a competitividade empresarial é a capacidade de uma determinada empresa elaborar e colocar em prática estratégias que permitam não só obter, mas também manter a longo prazo uma posição sustentável no mercado.

De acordo com Teixeira e Guerra (2003), a expressão competitividade industrial é bastante utilizada nas análises e nos discursos atuais, porém, o entendimento dos elementos

que a definem não faz parte de um consenso. De acordo com Teixeira e Guerra (2003) e Teixeira (2005), a definição do termo competitividade está relacionada a diferentes linhas teóricas. Na visão destes autores, durante o período da economia neoclássica, o conceito de competitividade estava vinculado ao modelo da concorrência perfeita. Teixeira e Guerra (2003) afirmam ainda que a concorrência perfeita vista como sendo o modelo ideal tem como principal objetivo manter o bem-estar tanto para a sociedade, quanto para o consumidor individual.

Ambastha e Momaya (2004), por sua vez, afirmam que o termo competitividade tem origem latina a partir da palavra *competer* que significa o envolvimento do negócio na disputa por mercados. Para eles, a competitividade é a capacidade de competir que vem através de uma integração entre as diferentes funções existentes na empresa e também por uma estreita ligação com o processo estratégico.

Para alguns autores, a competitividade apresenta um conceito multidimensional já que seu significado é diferente de empresa para empresa (FEURER; CHAHARBAGHI, 1994, AMBASTHA; MOMAYA, 2004) quanto ao contexto e nível (AMBASTHA; MOMAYA, 2004). Na prática, a competitividade se dá em três níveis distintos, porém interrelacionados: país, indústria e empresa (ALBUQUERQUE, 1992, AMBASTHA; MOMAYA, 2004).

De acordo com Teixeira (2005), o conceito de competitividade deixa de ser apenas microeconômico e sua definição passa a envolver também a interação das empresas com os complexos industriais e cadeias de suprimento. Os indicadores de desempenho que fazem parte das características envolvidas no conceito de competitividade devem considerar aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos do resultado da competição além da capacidade de transformar as forças estruturais da empresa através de estratégias empresariais. Ainda de acordo com o autor, o conceito mais elaborado da discussão teórica sobre a competitividade industrial implica um novo papel dos agentes econômicos e de todo o aparato político-institucional. Na visão do autor, deve-se levar em consideração que a posição competitiva de uma empresa é cumulativa e seus efeitos influenciam na posição competitiva futura. Para ele, a competitividade não só é adquirida mas deve manter seus esforços para reforçar o processo seletivo em favor não só da empresa mas também da indústria. O aspecto cumulativo, ainda de acordo com o autor, está presente na relação entre estrutura e estratégia.

Teixeira (2005) afirma ainda que a competitividade de uma empresa, setor ou indústria pode ser vista como sendo a conquista de uma posição melhor no mercado em que atua, exigindo a criação de mecanismos e esforços para manter esta posição. Feurer e Chaharbaghi

(1994), por sua vez, afirmam que a posição competitiva de uma empresa depende da capacidade de conduzir ou até mesmo de manter o padrão das mudanças.

Os conceitos referenciados acima retratam uma mesma situação. A ideia central destes conceitos demonstra que uma empresa, indústria ou até mesmo um país deve unir esforços através de toda a estrutura disponível com o objetivo de criar uma estratégia. Esta estratégia, por sua vez, terá que ser aplicada de forma que mudanças inovadoras sejam criadas a fim de melhorar a posição competitiva da empresa, indústria ou país no mercado. Essa posição deve ser mantida através de estratégias a curto e longo prazo.

De acordo com Teixeira (2005), a discussão teórica em torno do tema competitividade está relacionada com a percepção da dinâmica industrial e também com o papel exercido pela tecnologia sobre o processo de concorrência. Porém, ainda de acordo com o autor, resta definir indicadores capazes de mensurá-la através de análises empíricas que incorporem, ao mesmo tempo, elementos discutidos no referencial teórico da competitividade.

5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMPETITIVIDADE

A palavra competitividade é muito utilizada nos dias atuais pelos diversos meios de comunicação que incluem jornais, noticiários de televisão, cursos, programas em rádio, esportes, etc. (TEIXEIRA; LACERDA, 2005). Na maioria dos casos, a palavra competitividade é tratada como sendo uma força que uma determinada empresa possui em relação às demais.

Teixeira (2005) afirma que a competitividade pode ser vista como sendo o resultado das interações anônimas entre os agentes econômicos – empresas e clientes em que as decisões estão diretamente relacionadas com as forças de mercado. Ainda de acordo com o autor, supondo que todos estes agentes econômicos tenham informações perfeitas e conhecimentos tecnológicos perfeitos, o conceito de competitividade passa a ser vinculado à eficiência produtiva, podendo ela ser mensurada através de indicadores de produtividade relativa.

O assunto competitividade empresarial, de acordo com Ambastha e Momaya (2004), é o de maior interesse entre os pesquisadores. Para eles, alguns pesquisadores percebem a competitividade como sendo uma abordagem em relação à competência e que a melhor forma

de se obter sucesso no aumento da competitividade é realizando melhorias nas estratégias, nas estruturas, nas competências e nas capacidades necessárias para inovar.

De acordo com Albuquerque (1992), a competitividade torna-se imperativa nos níveis país, indústria e empresas, porém não se limitando apenas ao ambiente macroeconômico, mas também sendo inserida em áreas como sociologia e economia de empresas e, principalmente na administração dessas organizações. Para Albuquerque (1992), alguns autores se referem à competitividade como sendo um fenômeno que está relacionado com características de um produto ou de uma empresa e, também, com o desempenho da empresa em relação ao mercado em que atua ou a indicadores internos relacionados com a produtividade da empresa e práticas de organização do trabalho. Porém, o autor afirma ainda que estas diferentes abordagens não são suficientes porque não consideram que o desempenho no mercado e os indicadores internos são resultados de experiências e de estratégias previamente usadas pela organização.

Albuquerque (1992) acrescenta ainda que a competitividade de uma empresa não depende apenas de fatores internos mas também do ambiente no qual a empresa está inserida. De acordo com o autor, este ambiente pode ser interpretado como sendo o setor de atividades, a indústria que a empresa está inserida e o país. Em outras palavras, isso pode significar que se o mercado que a empresa atua não vai bem, possivelmente as empresas que nele atuam também apresentam grandes chances de terem um resultado desfavorável.

Para Feurer e Chaharbaghi (1994), as competências fundamentais de uma empresa são necessárias para formar a essência da competitividade, porém estes fatores encontram-se diretamente relacionados tornando-se difíceis de quantificar, reduzindo sua aplicação no desenvolvimento de estratégias.

De acordo com Ambastha e Momaya (2004), a avaliação da empresa em relação a sua competitividade no mercado é importante. Para os autores, existem quadros e modelos que podem contribuir mostrando as forças e fraquezas da empresa e, ao mesmo tempo afirmam que sua utilização pode ser limitada, uma vez que estas ferramentas exigem uma certa rigidez em sua aplicação. Os autores afirmam ainda que os enquadramentos genéricos como *Assets, Processes and Performance* (APP) – que em português significa recursos, processos e desempenho – podem proporcionar melhores chances das empresas desenvolverem seus próprios processos de simulação. Para isso, afirmam os autores, é necessário que as empresas criem novas ferramentas a fim de melhorarem os processos de competitividade em cooperação com a indústria.

A utilização destes quadros para verificar a competitividade nem sempre é feita de maneira correta pelas empresas, uma vez que seu uso é limitado. Ambastha e Momaya (2004), afirmam que estes quadros e modelos servem para avaliar uma dimensão específica da competitividade e que sua utilização em outro contexto é limitada em virtude de sua baixa flexibilidade.

Porter (1989), afirma que a vantagem competitiva surge através do valor percebido pelo cliente e ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Na visão do autor, o valor é o que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior está relacionado com os preços mais baixos que os da concorrência através de benefícios equivalentes ou de benefícios que compensem a prática de preço mais.

Porter (1989) descreve ainda dois tipos básicos de vantagem competitiva – liderança de custo e diferenciação – afirmando, também, a melhor forma de uma empresa conseguir uma liderança de custo ou diferenciar-se das demais que atuam em um mesmo mercado. De acordo com o autor, a vantagem competitiva em uma indústria pode ser intensificada através de inter-relações com outras unidades empresariais que estejam atuando em mercados relacionados. Estas inter-relações, na visão do autor, são os principais meios que permitem uma empresa diversificada criar valor e contribuir com a estratégia empresarial.

De acordo com Freitas e Lesca (1992), para uma empresa se tornar competitiva deve reagir de forma rápida tendo em vista a consecução dos objetivos em curto prazo, além de buscar antecipar ações e, também, evoluir proporcionalmente com o ambiente no qual está inserida. Para eles, a evolução proporcional da empresa no cenário que a cerca resultará em sua sobrevivência no mercado.

Na visão de Feurer e Chaharbaghi (1994), para uma empresa ser competitiva deve criar:

- a) valor para os clientes – na visão dos autores, uma empresa é competitiva através do valor que é percebido pelos clientes em relação aos preços de um determinado produto praticados pela empresa;
- b) valor para os investidores – uma empresa é competitiva para os investidores se o investimento obtiver retorno em curto, médio ou longo prazo. Os autores acrescentam ainda que o valor percebido pelos investidores poderá influenciar, também, nas políticas referentes aos dividendos, estratégias de crescimento e estruturas de capital que, por sua vez, irão determinar o potencial da organização; e, por último;

- c) habilidades para agir e reagir – para os autores este é o item responsável para reter a posição competitiva da empresa e tem como função principal satisfazer as expectativas dos clientes e dos investidores enquanto elimina ameaças e explora novas oportunidades que podem surgir no ambiente competitivo.

Feurer e Chaharbaghi (1994) acrescentam ainda que a competitividade é mantida através da busca constante por melhorias nos serviços, porém exige investimentos financeiros para mudar estratégias e introduzir novas tecnologias.

Em contrapartida, Teixeira (2005) acrescenta que a tecnologia não pode ser vista como um fator de diferenciação competitiva em virtude de suas características. O autor acrescenta ainda que, se perfeitamente disponível, a tecnologia na competitividade industrial está diretamente ligada às informações sobre as forças que atuam no mercado. O autor afirma ainda que a tecnologia não pode ser vista como um fator competitivo já que não é mais um instrumento de capacitação empresarial, mas sim um acervo estático e conhecido.

Os conceitos de competitividade de nada servem se não for criado um sistema de aferição já que a competitividade não pode ser mensurada apenas por um único ponto, mas sim por todos os fatores que estão em torno da organização (FEURER; CHAHARBAGHI, 1994). Ou seja, para que a análise da competitividade de uma empresa seja mensurada de forma correta, deve-se observar não só um processo, um produto que esteja sendo bem aceito em um mercado, etc., mas deve-se olhar o cenário no qual esta empresa está inserida. Feurer e Chaharbaghi (1994) seguem afirmando que a competitividade deve ser mensurada através de um conjunto de medidas que permitam avaliar a posição competitiva de uma determinada organização em relação a seus concorrentes que, por sua vez, fazem parte da competição global. Para os autores, um sistema de medição que permita aferir as diferentes dimensões da competitividade é importante, pois, permite o mapeamento tanto da organização quanto de seus concorrentes. Para a realização deste mapeamento, ainda de acordo com os autores, deve ser levada em consideração a percepção dos clientes, dos investidores, dos dirigentes e do ambiente competitivo em relação à empresa já que são fatores importantes para determinar a competitividade nesse ambiente.

O crescimento da concorrência ao redor do mundo é fato e por isto é importante que as empresas busquem tornarem-se mais competitivas nos mercados em que atuam. Ambastha e Momaya (2004) afirmam que a sobrevivência e o sucesso nos momentos difíceis do mercado dependem cada vez mais da capacidade das organizações de competir. Para Prahalad e Hamel (1990), a melhor forma de enfrentar a concorrência global ainda é se tornar invisível para seus

concorrentes. Para estes autores, nos anos 80, os executivos tinham como função usar suas habilidades para reestruturar, organizar e fazer as organizações crescerem. Nos anos 90, ainda de acordo com os autores, os executivos foram designados a identificar, cultivar e explorar as principais competências da empresa que possam contribuir para seu crescimento.

A criação de uma vantagem competitiva para uma determinada organização contribuirá para uma maior chance de sobrevivência nos mercados em que atuam. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), a parte mais difícil da gestão é criar uma organização capaz de criar produtos com funcionalidades irresistíveis ou criar algo novo para os clientes. Os autores acrescentam ainda que isso não é um processo tão fácil, pois necessita de grandes mudanças no gerenciamento das empresas.

A gestão de competências é a melhor forma de se obter vantagem em relação aos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Qualquer alteração no ambiente empresarial, seja no processo de produção, seja no gerenciamento de estoques, ou na implementação de uma nova tecnologia poderá levar uma determinada empresa a obter vantagem em relação a seus concorrentes.

A competitividade, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), pode ser vista de duas formas: a) no curto prazo – a competitividade de uma empresa está diretamente ligada com os preços e a *performance* dos produtos já lançados - e b) no longo prazo – em que a competitividade de uma empresa está relacionada a produtos mais baratos e maior agilidade na produção em relação aos concorrentes, além de competências essenciais para encarar novos produtos inesperados no mercado.

De acordo com Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), a competitividade entre as empresas tem forçado a exploração de novos mercados culturalmente diversos por parte das empresas. Para os autores, o acirramento da concorrência leva as empresas a um processo contínuo de inovação voltada ao desenvolvimento de novos produtos que atendam as exigências dos diferentes mercados.

Alguns exemplos de produtos inovadores que favoreceram o crescimento de empresas ao redor do mundo são dados por Prahalad e Hamel (1990) ao descreverem que a empresa Canon criou copiadoras pessoais, que a Honda passou da fabricação de motos para a fabricação de carros *off-road*, que a Sony desenvolveu uma filmadora 8mm, que a Yamaha desenvolveu um piano digital, dentre outros exemplos.

A melhor forma de se obter vantagem, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), é através da capacidade de consolidar tecnologias corporativas e métodos de produção com o

auxílio de competências que favorecem o fortalecimento de uma empresa possibilitando uma rápida adaptação às oportunidades de mercado.

De acordo com Motta (1995), para que a empresa se torne mais competitiva é necessário que seja flexível o bastante para configurar-se anualmente, mensalmente ou diariamente. Para que estas mudanças aconteçam de forma rápida, é importante que os líderes destaquem agilidade no desenvolvimento de produtos e serviços, estimulem o trabalho em equipe e tornem os sistemas mais flexíveis. Ainda de acordo com o autor, as mudanças que ocorrem atualmente são decorrentes da globalização dos mercados tais como o uso da tecnologia da informação e da utilização de computadores interligando o mundo. Estas transformações dão origem à era da informação em que a importância é maior no poder da comunicação e no conhecimento. O autor acrescenta ainda que no passado a importância era dada ao trabalho físico e aos recursos naturais. Além disso, a criatividade e a inovação eram suas principais bases na busca para a vantagem competitiva enquanto atualmente estes fatores são considerados fundamentais para qualquer empresa comercializar seus produtos, principalmente nos mercados mais competitivos.

O aperfeiçoamento na gestão de pessoas está relacionado com a obtenção de diferenciais competitivos. Estes diferenciais tornam-se essenciais diante do aumento da concorrência ocasionado pela globalização e incremento tecnológico. Desta forma, as empresas buscam identificar diversos meios para aumentar a competitividade no mercado em que atuam (RHINOW, 2001).

Albuquerque (1992) também percebe a importância do fator humano e das estratégias de gestão de pessoas como sendo fatores de competitividade. O autor pesquisou estratégias, modelos e experiências empresariais, tanto no Brasil quanto no exterior, destacando cinco principais características que podem ser descritas como qualificação de empregados; relação de emprego mais duradoura; gestão participativa e trabalho em grupo; uma melhor relação com os sindicatos; e, por último, uma nova concepção da política de recursos humanos.

Hernandez e Caldas (2001) acrescentam que a mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para as organizações ao redor do mundo tendo como principal objetivo o aumento da competitividade. Atualmente, de acordo com os autores, as empresas buscam sempre mudanças inovadoras, ao contrário do passado em que as transformações eram feitas apenas quando necessário. Estas mudanças decorrem também da atualização tecnológica a fim de atender às necessidades de parceiros, de consumidores ou até mesmo para cumprir regulamentações e leis. Os autores acrescentam ainda que mesmo depois de

várias mudanças, grande parte das empresas continua buscando realizar transformações eficazes.

De acordo com Rechziegel e Vanalle (2000), a natureza das práticas de recursos humanos existente nas empresas continua heterogênea. Os autores afirmam que as mudanças das características nos modelos e nas práticas adotadas são adaptativas, otimizadoras e inovadoras decorrentes de alterações na legislação do trabalho e nos modelos de gestão e de produção. Ainda de acordo com os autores, o aumento da competitividade força as empresas a abandonarem políticas tradicionais e adotarem novas formas de organização e de gestão uma vez que o aumento da concorrência exige redução de custos e melhorias na qualidade e produtividade. Estas mudanças enfrentadas pelas organizações, ainda de acordo com os autores, necessitam de políticas que passem uma maior segurança para os membros da organização e isso somente é possível através de uma forte cultura organizacional. Ainda de acordo com os autores, a organização possui várias dimensões, mas estas mudanças sempre serão apoiadas no fator humano, a quem cabe responder às novas condições impostas.

Para Motta (1995), é possível perceber oportunidades e mudanças em todas as fases do negócio que incluem as formas de planejamento e realização e os recursos de atendimento e relacionamento com clientes. Para ele, o grande desafio consiste na busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento.

Além destas mudanças, o fato de conhecer seus concorrentes permite determinar a vantagem competitiva que será adotada pela empresa que pode ser baixo custo ou diferenciação (MOTTA, 1995). O conhecimento dos recursos utilizados pela estratégia das empresas concorrentes facilita a utilização de novas ferramentas tendo em vista o aprimoramento dos resultados da empresa, levando a empresa a obter uma maior vantagem competitiva. Motta (1995) acrescenta que para as empresas que atuam em diferentes mercados, o grande desafio é a conciliação dos diferentes enfoques e estratégias que são utilizadas em cada tipo de mercado de modo que não seja desviada da visão da organização.

Feurer e Chaharbaghi (1994) afirmam que a competitividade de uma empresa depende dos investidores, do valor para os clientes, da solidez financeira da organização – que determina a capacidade de agir e reagir em relação ao ambiente competitivo – das pessoas que fazem a organização funcionar, bem como da tecnologia disponível para a execução das mudanças estratégicas necessárias para a organização.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será descrito o caminho percorrido para a realização desta pesquisa. Serão abordados temas relativos à coleta e análise de dados, empresas pesquisadas, método e abrangência da pesquisa.

6.1 MÉTODO DE PESQUISA

Optou-se pela realização da pesquisa exploratória para buscar a resposta à pergunta: **de que forma a diversidade presente na força de trabalho contribui para a competitividade das empresas?**

Para tanto, optou-se para a realização de uma pesquisa qualitativa por permitir um maior aprofundamento a respeito do assunto possibilitando uma maior percepção dos sentimentos dos entrevistados que participaram como fonte primária de dados para esta pesquisa.

6.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Durante a realização da pesquisa optou-se por não revelar os nomes das empresas e dos respondentes para, possivelmente, não prejudicá-los no ambiente em que trabalham. As empresas serão caracterizadas como Empresa 1, Empresa 2, e Empresa 3.

Em uma primeira etapa foi realizado o pré-teste na Empresa 1 a fim de verificar os pontos fracos dos roteiros previamente elaborados. Esta empresa foi escolhida para a realização do pré-teste em virtude da facilidade no acesso aos seus administradores e também pela maior disponibilidade de horários por parte dos mesmos. É importante ressaltar que o administrador que participou do pré-teste não participou da pesquisa final para evitar a contaminação de suas respostas ao participar da entrevista pela segunda vez.

Nesta pesquisa optou-se pela realização de entrevistas em profundidade - orientadas por um roteiro semiestruturado previamente preparado - com oito gestores dessas três empresas, sendo:

- a) três gestores da Empresa 1;
- b) três gestores da Empresa 2; e
- c) dois gestores da Empresa 3.

A escolha para entrevistar apenas gestores se deu em função da limitação do tempo de cada entrevista e também pela dificuldade enfrentada para ter acesso aos demais empregados de cada empresa. Os responsáveis alegaram que atrapalharia o funcionamento das empresas já que as entrevistas eram realizadas em seu próprio ambiente de trabalho.

As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2009 e tiveram por objetivo a obtenção das principais informações sobre a presença da diversidade na força de trabalho e suas diferentes contribuições para o aumento da competitividade.

Todo o processo de realização das entrevistas foi gravado digitalmente e, em seguida transcrito. As transcrições das entrevistas foram analisadas a fim de verificar, através da técnica de análise do discurso, de que forma a diversidade pode influenciar a competitividade nas empresas.

O software Microsoft Excel foi utilizado para uma melhor organização dos dados obtidos na pesquisa. Estes dados foram separados em tabelas com o objetivo de facilitar a visualização de contradições presentes nos discursos dos entrevistados. Os dados analisados com o auxílio deste programa estão presentes nas análises dos resultados em forma de texto e também no Quadro 2 localizado no final da análise dos resultados.

6.3 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

A realização desta pesquisa ocorreu em 2009, na região metropolitana de Salvador, no estado da Bahia, em três empresas atuantes em diferentes mercados, a fim de verificar de que forma a diversidade presente na força de trabalho contribui para a competitividade das empresas.

Optou-se por escolher três empresas, cada uma atuando em um mercado diferente, sendo duas empresas de grande porte e outra de médio porte a fim de verificar a presença da diversidade nestas empresas.

6.4 EMPRESAS PESQUISADAS

Empresa 1

A pesquisa na empresa 1 foi realizada entre os dias 8 e 15 de julho em três diferentes unidades localizadas na cidade de Salvador. As entrevistas foram feitas com o principal gerente de cada unidade em seu próprio local de trabalho. A escolha para a realização com três unidades se deu pelo fato de que cada unidade possui apenas um gerente.

O contato inicial com esses administradores foi feito através telefone, questionando a possibilidade de realização de uma pesquisa acadêmica sobre o tema ‘diversidade’.

A empresa 1 diferencia-se das demais empresas aqui estudadas, dentre outros aspectos, pela forma de contratação que se dá através de concurso público enquanto que as demais, contratam através de processos seletivos comuns que envolvem apenas certificações, habilidades e técnicas.

Trata-se de uma grande empresa do ramo financeiro, presente em todo o território nacional, que detém, atualmente a liderança em ativos, depósitos totais, carteira de crédito, câmbio exportação, número de correntistas, rede própria de atendimento no país, etc., sendo a maior instituição financeira atual do país. Possui atualmente 92.300 empregados diretos distribuídos em suas unidades.

No Brasil, a empresa conta com mais de quatro mil unidades de atendimento e mais de 40 mil caixas eletrônicos localizados em aeroportos, shoppings, rodoviárias, lojas de conveniências, etc.

A empresa também atua no exterior, estando presente com mais de 40 pontos de atendimento em 23 países distintos.

Empresa 2

A pesquisa na Empresa 2 foi realizada no dia 21 de julho na própria empresa, localizada no município de Dias D'Ávila, região metropolitana de Salvador. Foram entrevistados três gerentes de diferentes setores da empresa no próprio local de trabalho.

O contato inicial foi feito através telefone e e-mail, questionando a possibilidade de realização de uma pesquisa acadêmica sobre o tema 'diversidade'.

Um pouco sobre a empresa: criada em 1969, iniciou suas atividades em 1982. Está localizada no Pólo Industrial de Camaçari e é a única produtora brasileira de cobre eletrolítico por processo pirometalúrgico. Seu negócio é a produção e comercialização de cobre eletrolítico, seus subprodutos e serviços correlatos. Possui cerca de 800 (oitocentos) empregados diretos.

Empresa 3

A pesquisa na empresa 3 foi realizada no dia 29 de julho na própria empresa, localizada em Salvador. Foram entrevistados dois gerentes de diferentes setores da empresa no próprio local de trabalho.

O contato inicial também foi feito através telefone e e-mail, questionando a possibilidade de realização de uma pesquisa acadêmica sobre o tema 'diversidade'.

Um pouco sobre a empresa: fundada em 1996, a empresa foi uma das primeiras distribuidoras regionais de combustíveis do país. Possui seis bases de operações, mais de 160 postos revendedores atuando nos estados de Bahia, Sergipe, Minas Gerais e Piauí. A empresa possui cerca de 120 empregados diretos.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo realizada buscou identificar de que forma a diversidade presente na força de trabalho contribui para a competitividade das empresas. No momento do tratamento dos dados foram identificadas as seguintes categorias de análise:

- 7.1 Diversidade nas empresas;
- 7.2 Existência de programas de diversidade na empresa;
- 7.3 Compromisso da direção da empresa com a diversidade;
- 7.4 Forma de divulgação de novas vagas na empresa;
- 7.5 Motivação da empresa para possuir diversidade;
- 7.6 A influencia da diversidade no trabalho em equipe e na tomada de decisões;
- 7.7 Os conflitos internos em função da diversidade;
- 7.8 Relação da diversidade com o absenteísmo, rotatividade, retenção de talentos e produtividade da empresa;
- 7.9 Criatividade e diversidade;
- 7.10 Inovação e diversidade;
- 7.11 Competitividade e diversidade.

7.1 DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

Esta categoria de análise refere-se ao pensamento das empresas a respeito da presença da diversidade em sua força de trabalho.

A Empresa 1 identifica e valoriza a diversidade da sua força de trabalho buscando reduzir as distâncias existentes entre as pessoas, apesar deste ser um tema relativamente novo na empresa que começou a abordá-lo com maior atenção, há pouco mais de dois anos. Um exemplo disto pode ser percebido no discurso de um dos entrevistados ao afirmar que todo ano é lançada uma nova campanha na empresa e que o tema da campanha de 2009 refere-se às diferenças existentes entre as pessoas que compõem sua força de trabalho.

[...] todo fim de ano a empresa lança uma espécie de slogan [...] pra que no ano seguinte todas as práticas, todas as ações da empresa tenham como molde, tenham como referencia essa frase, esse slogan e prá 2009 é justamente 'nossas diferenças fazem a diferença'. A empresa lançou na campanha do final do ano passado e foi

bastante veiculado na mídia televisiva, na mídia impressa, jornais, nos horários nobres, nos principais canais de televisão uma campanha em que os grandes atores eram os empregados (Entrevistado 1).

Para o desenvolvimento desta campanha, o entrevistado 1 afirmou que cada Estado do Brasil selecionou um empregado com uma característica própria do Estado. No caso da Bahia, por exemplo, optou-se por escolher uma funcionária mulher e negra, caracterizando fortemente uma funcionária de origem baiana.

A campanha foi amplamente divulgada na mídia nacional e demonstrava quão diferentes eram os seus empregados e como eles se identificavam com os seus clientes, justamente por conta dessas diferenças. Em decorrência dessa campanha os empregados iniciaram o ano com a consciência da diversidade das pessoas que trabalhavam na empresa e que, de certa forma, representavam o Brasil.

Os entrevistados da Empresa 2, por sua vez, afirmaram que não existe algo formal sobre a questão da diversidade dentro da empresa. Existe apenas um entendimento do que seja diversidade e de sua importância para a empresa de um modo geral. Esta empresa não possui uma política sobre o tema diversidade, mas também não admite qualquer prática discriminatória no seu ambiente de trabalho.

A empresa em si não vê a diversidade como uma prática corporativa no sentido de estabelecer metas pra diversidade. Não há algo formal sobre a questão da diversidade. O que há apenas é um entendimento mesmo gerencial do que significa diversidade, da importância para as empresas e o entendimento é que numa organização você deve ter um contingente de pessoas diversas, neste sentido, onde as contribuições serão bem maiores na medida em que você tem diferentes pensamentos, comportamentos, de ações e isso enriquece o dialogo, a forma de pensar, então ela encara a diversidade assim, desta forma (Entrevistado 4).

Referindo-se ao processo de contratação de novos empregados, outro entrevistado da Empresa 2 declarou que a empresa não faz qualquer restrição de diversidade na contratação de um empregado. Afirmou ainda que a empresa possui uma força de trabalho diversificada destacando principalmente os negros, as mulheres e também os deficientes, incluídos através do sistema de cotas. Apesar de não possuir uma política específica para a inclusão da diversidade, a Empresa 2 declara adotar seus conceitos, ao afirmar que a diversidade presente em sua força de trabalho é importante para o desenvolvimento da empresa.

Nós não temos uma política que deixe claro sobre a questão da diversidade que hoje outras empresas até tem já isso estabelecido, [...] [mas] a diversidade está presente independente de políticas. Nós não temos nenhuma prática discriminatória em relação às pessoas. Temos muitos negros, [...], temos mulheres na área operacional [...] engenheiros, engenheiras, instrumentistas, na área administrativa [...] é mais fácil de você não ter preconceitos e nem discriminação (Entrevistado 5).

Já, os entrevistados da Empresa 3 afirmaram que a empresa não tem nenhuma política referente à inclusão da diversidade na empresa, possuindo apenas uma política não discriminatória. Um dos entrevistados afirmou ainda que a empresa não possui nem mesmo política de inclusão de deficientes (que se enquadra no Decreto do sistema de cotas), pelo fato da estrutura física da empresa não apresentar facilidades de acesso à deficientes físicos ou visuais.

Nós temos uma política aqui na empresa, que na verdade está presente em nosso manual do RH e no código de ética da empresa que é uma política não discriminatória. Elas são questionadas em relação as suas competências e não de qualquer outro critério ou requisito como gênero, cor, religião [...] em relação aos deficientes mesmo a gente não tem uma política de inclusão até por conta da estrutura física da empresa (Entrevistado 8).

Na Empresa 3 não existe uma seleção específica para a inclusão de mulheres, negros, homossexuais ou deficientes físicos, nem tampouco uma parceria com ONG visando qualquer tipo de inclusão. O que existe na empresa é apenas a seleção de acordo com os critérios de cada vaga.

Essa categoria de análise reforça as afirmações de Mendes (2004) e Lopez-Rocha (2005/2006), de que a diversidade nem sempre é planejada nas organizações, haja vista que a prática nessas 3 empresas não resultam de algo estruturado, pensado, que tenha como objetivo a inserção da diversidade em sua força de trabalho.

7.2 EXISTÊNCIA DE PROGRAMAS DE DIVERSIDADE NA EMPRESA

Esta categoria de análise tem como objetivo verificar a existência de programas relacionados com a inclusão da diversidade na força de trabalho das empresas.

A criação desta categoria de análise faz-se necessária para averiguar a existência de algum programa relacionado com a inclusão da diversidade nas empresas.

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, ela desenvolve o programa “Adolescente Trabalhador” que tem como principal objetivo incluir no mercado de trabalho menores com renda familiar de até meio salário mínimo e que residem em áreas de risco.

Para o desenvolvimento do referido programa, a Empresa 1 realiza convênios com oito entidades sem fins lucrativos que trabalham na inclusão de pessoas marginalizadas, sendo estas entidades responsáveis pela educação destes jovens. A empresa, por sua vez, torna-se a

responsável pela capacitação destes jovens a fim de prepará-lo para atuar no mercado de trabalho.

O programa adolescente trabalhador é um programa social [...] que traz menores de renda até meio salário mínimo na família e residentes em áreas de risco para incluir no mercado de trabalho. Nós fazemos um convênio com entidades assistenciais, entidades sem fins lucrativos cuja essência de sua atividade seja justamente a inclusão de pessoas que vivem marginalizadas em comunidades de baixa renda, em comunidades muito pobres, que vivem realmente excluídas (Entrevistado 1).

O critério de credenciamento destas oito entidades é bem rigoroso, declara o entrevistado. Na Bahia, por exemplo, existem oito entidades habilitadas para a realização deste trabalho, mas em Salvador apenas três estão autorizadas pela empresa.

[...] a empresa é muito rigorosa, muito criteriosa em toda documentação, em todas aquelas certificações que conferem a uma ONG, a natureza jurídica de ONG, pelo objeto que ela realiza, pela forma que ela faz a captação de recursos, a forma como esses recursos são captados. [...] Aqui na Bahia são [...] 8 entidades habilitadas. Em Salvador, são somente três (Entrevistado 1).

Além do programa “Adolescente Trabalhador”, a empresa possui outros programas desenvolvidos em parceria com entidades externas, tais como, o Desenvolvimento Regional Sustentável, com o Sebrae além de outros programas desenvolvidos em parceria com a própria Fundação da Empresa 1.

Além disso, a Empresa 1 separa 2,5% de suas vagas para serem preenchidas por pessoas portadoras de deficiência, entretanto, nem sempre esta taxa é atingida em função das baixas notas obtidas nos concursos não atingindo uma pontuação mínima necessária para entrar na empresa.

Para receber estas pessoas, a empresa 1 criou o programa acessibilidade que visa não só a acessibilidade do público externo, mas também de seus empregados. Em decorrência da criação deste programa, a Empresa 1 teve que reformar todas as suas instalações físicas e equipamentos visando facilitar a acessibilidade e manuseio de equipamentos por parte dos empregados e de seus clientes. Parte das unidades desta empresa já possuem estruturas composta por rampas, elevadores, materiais em *braille*, faixas no chão especiais para os deficientes visuais transitarem, terminais de atendimento adaptados para deficientes visuais que trabalham com o auxílio de um fone de ouvido, terminais de auto atendimento para cadeirantes (mais baixos que os demais) e deficientes visuais (possibilitando a conexão de um fone de ouvido na máquina).

Desde 1998, 1999, quando a empresa começou oficialmente nos concursos o ingresso de pessoas com deficiência” e, a partir daí criou o “programa acessibilidade e começou a repaginar todas as suas unidades, [...] com portas que passasse um

cadeirante, [...] banheiro pra cadeirante, [...] rampas, [...] elevadores, [...] enfim, todas ou quase todas as sinalizações e adaptações possíveis (Entrevistado 1).

Além disso, a empresa trabalhou a questão da cultura com os demais empregados promovendo programas de sensibilização e realizando adaptações dos cursos de capacitação interna para que os empregados incluídos no contexto da diversidade - principalmente os cegos e surdos - também pudessem participar.

[...] a empresa começou a fazer programas de sensibilização pra que o olhar do empregado, ele passasse a contemplar essas pessoas que nunca tinha trabalhado. [...] os empregados nunca tinham trabalhado com um cadeirante do lado. Os próprios clientes da empresa nunca tinham sido atendidos por alguém que está sentado numa cadeira de rodas, alguém que não tem um braço, algum deficiente visual, como por exemplo, hoje nós devemos estar com cerca de 20 empregados deficientes visuais totais atendendo clientes (Entrevistado 1).

Nesta oportunidade, é importante ressaltar que, de acordo com um dos entrevistados, de uma forma declarada não houve qualquer resistência ou discriminação por parte dos empregados na implementação do programa de acessibilidade. Ocorreu a dificuldade para lidar com a situação em razão da falta de informação inicial e do medo ou receio no tratamento dessas pessoas. O maior desafio da Empresa 1 para implementar o programa de acessibilidade foi justamente vencer a falta de informação e medo.

De uma forma declarada não houve resistência. [...] O que a gente sentiu no início, foi alguma dificuldade, até por desinformação, por medo. Quando se convocava um empregado com algum tipo de necessidade especial, o administrador da unidade da qual ele foi designado ficava meio assustado. Como é que eu vou fazer? E as metas que eu tenho pra cumprir? Esse negócio como é que vai ser? (Entrevistado 2).

Para verificar os resultados decorrentes do programa acessibilidade, a Empresa 1 utiliza frequentemente a pesquisa de clima organizacional que mede o nível de satisfação dos empregados com a empresa, bem como o seu relacionamento com os demais empregados. Entretanto ainda não existem resultados divulgados com uma evolução histórica relacionados ao programa acessibilidade.

A Empresa 2, por sua vez, não desenvolve qualquer programa específico para a inserção da diversidade em sua força de trabalho, contratando apenas deficientes em função de parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), a fim de preencher as vagas utilizadas pelo sistema de cotas. No recrutamento dessas pessoas, a APAE fornece uma lista com o nome das pessoas, os tipos de deficiências que possuem e em seguida a empresa faz o seu processo de seleção aproveitando aquele que se encaixe no perfil da vaga.

Nós utilizamos uma instituição, a APAE, que supre nossas necessidades com esse tipo de mão de obra – pessoas com necessidades especiais. [...] A APAE dá o nome das pessoas, que tipo de deficiência tem, e a empresa faz a entrevista, conversa, faz o

processo de seleção normal e ficamos com aqueles que a gente acha que vai atender melhor (Entrevistado 4).

A Empresa 2, por se tratar de uma planta de risco e estar localizada longe de Salvador, a empresa não contrata deficientes visuais ou cadeirantes. A preferência da empresa é de contratar deficientes que tiveram paralisia infantil, ou algum outro tipo de deficiência que não comprometa tanto a estrutura física da pessoa pois, em caso de risco, podem ter reações mais rápidas ou com maiores chances de sucesso.

Nós estamos muito longe de Salvador, então se você tem uma pessoa que utiliza cadeira de rodas, já tem um problema, porque o ônibus que faz o transporte dos empregados não é preparado para acomodá-lo. [...] Deficientes visuais é um problema nosso, por quê? É uma empresa que você tem um plano de fuga, [...] então qualquer coisa fica um pouco mais complicado. Nossa opção foi trabalhar com deficientes cognitivos mas foi assim, foi para cumprir a lei mesmo. [...] Quando se fala dos deficientes, agente tem que pensar na adequação dele no ambiente industrial (Entrevistado 5).

O processo seletivo para contratação de pessoas da Empresa 2, de acordo com os entrevistados, é realizado com igualdade de condições para todas as pessoas - independente de cor da pele, sexo, de serem portadores de deficiências ou de preferências sexuais - garantindo apenas as vagas que estão incluídas no sistema de cotas para os deficientes.

A Empresa 3, também não desenvolve qualquer programa para a inclusão da diversidade em sua força de trabalho. Os entrevistados afirmaram ainda que a empresa não possui nenhum deficiente em seu quadro de empregados mas, para eles, a diversidade está presente na empresa através das diferentes contratações independente de cor da pele, sexo, religião, preferência sexual, etc.

Um dos entrevistados da Empresa 3 enfatiza a importância da presença de um empregado idoso na empresa, com quase 70 anos, que apresenta uma grande experiência na área em que trabalha. Este empregado, segundo o entrevistado 7, é importante para o desenvolvimento e competitividade da empresa por ter aproximadamente 50 anos de trabalho no mercado de petróleo, contribuindo com sua gama de experiência ao longo destes anos.

Nós temos, uma pessoa que completa 50 anos que trabalha no mercado de petróleo. Esse senhor já está quase com 70 anos. Ele trabalha hoje em dia na ouvidoria. Ele foi contratado e continua na empresa pela gama de experiência que ele tem (Entrevistado 7).

Os tópicos “A” e “B” aqui descritos na análise respondem a questão de pesquisa “a”: a empresa incentiva a presença da diversidade na força de trabalho? A Empresa 1 identifica e valoriza a diversidade em sua força de trabalho, além de possuir programas que visam a inclusão de jovens trabalhadores e também disponibiliza vagas para cumprir a lei de cotas

específica para a contratação de deficientes. A Empresa 2 não desenvolve programas de inclusão da diversidade em sua força de trabalho, contratando deficientes apenas para cumprir o sistema de cotas, porém, a empresa reconhece a importância da diversidade para o seu crescimento. A empresa 3, por sua vez, também não desenvolve programas de inclusão da diversidade em sua força de trabalho, mas reconhece sua importância para a empresa.

Esta categoria de análise demonstra que nenhuma das empresas pesquisadas possuem qualquer programa que tenha como objetivo a inclusão da diversidade em sua força de trabalho.

Na discussão acerca do tema diversidade, autores como Fleury (1999), Fleury (2000), Hanashiro e Godoy (2004) e Mendes (2004) afirmam que o interesse na gestão da diversidade no Brasil tem aumentado, especialmente nas empresas subsidiárias de multinacionais. Entretanto, nas três empresas nacionais que participaram dessa pesquisa percebe-se uma que, apesar de conhecerem a importância da diversidade para a competitividade da empresa, não demonstram qualquer interesse em criar um programa específico para a inclusão da diversidade em sua força de trabalho. Ocorre apenas uma preocupação para a contratação de deficientes para cumprir o Decreto do sistema de cotas. A contratação dos demais incluídos sob a ótica da diversidade (mulheres, negros, homossexuais, etc.) ocorre em igualdade de condições, ou seja, de forma aleatória.

7.3 COMPROMISSO DA DIREÇÃO DA EMPRESA COM A DIVERSIDADE

Esta categoria de análise refere-se à verificação do compromisso da direção da empresa com a inclusão da diversidade em sua força de trabalho.

A Empresa 1 declara um compromisso institucional com a diversidade ao criar normativos e desenvolvendo campanhas em todo território nacional acerca do tema, além de promover concursos que visam a contratação de pessoas portadoras de deficiência. Entretanto, cabe ressaltar que não existe qualquer campanha de sensibilização do público interno para a aceitação da diversidade. A empresa busca apenas novas formas e soluções para um melhor relacionamento e tratamento entre os empregados.

O compromisso é institucional, [...] a empresa lançou, no final do ano, uma campanha que falava, “nossa diferença faz a diferença” e a empresa pega os próprios empregados pra dizerem isso pra comunidade, então a empresa diz; na medida em que eu tenho preto, branco, gordo, magro, velho, alto ou baixo, isso é que faz a

diferença, porque o Brasil é assim, então a empresa pega isso e diz: Isso é o que nos faz diferente, se nós somos tão diferentes, [...] então isso faz com que a gente tenha uma identidade com um país que é diferente (Entrevistado 1).

Já para os entrevistados das Empresas 2 e 3, suas respectivas diretorias não possuem um compromisso formal com a diversidade, mas não impedem que as pessoas incluídas no contexto da diversidade (mulheres, negros, homossexuais, deficientes, entre outros) sejam contratados.

Esta categoria de análise não aparece no referencial teórico pesquisado. Porém, pode-se perceber que a Empresa 1 possui um maior entendimento da diversidade em relação as demais empresas, além de ser a única que declara um compromisso da direção da empresa com a diversidade. Esse compromisso pode ser demonstrado através da campanha nacional enfatizando que a diversidade presente em seu quadro funcional reforçando a importância da diversidade para sua competitividade.

7.4 FORMA DE DIVULGAÇÃO DE NOVAS VAGAS NA EMPRESA

Esta categoria de análise refere-se à investigação de como são divulgadas novas vagas na empresa.

Os entrevistados da Empresa 1 afirmaram que quando surge uma vaga dentro da empresa, ela é publicada no sistema e os empregados interessados podem se inscrever pelo próprio sistema através do aplicativo de gerenciamento de talentos e oportunidades. O sistema calcula automaticamente a pontuação dos empregados inscritos (escolaridade, experiências, etc.) de acordo com as exigências de cada vaga. Em seguida, os 20 candidatos melhor pontuados passam por uma seleção mais profunda, na qual são analisadas não apenas a pontuação, mas também critérios subjetivos como postura, conhecimentos técnicos, habilidades negociais, etc. Dos 20 melhor pontuados, o que preencher o maior número de critérios é o que ocupará esta nova vaga. O sistema de concorrência para vagas internas da Empresa 1 não faz diferença entre os candidatos, concorrendo em igualdade de condições.

No que se refere ao preenchimento de cargos de gerência da Empresa 1, existe um programa de ascensão profissional, em que o candidato é avaliado pela sua formação acadêmica e sua experiência, inclusive, realizando provas. Caso o empregado seja aprovado no programa de qualificação, essa aprovação é cadastrada no sistema de talentos e

oportunidades. Quanto maior a quantidade de informações adicionadas no sistema de talentos e oportunidades, maior será sua pontuação. Quanto maior a pontuação, maior a chance de ficar entre os 20 primeiros colocados que poderão concorrer às novas vagas.

As informações que podem ser adicionadas ao sistema de talentos e oportunidades vão desde treinamentos interno, até estudos externos, como graduação, pósgraduação, mestrado, doutorado, etc.

A empresa construiu um sistema de ascensão profissional voltado em [...] dois pilares. Um pilar chama experiência em que você entra, por exemplo, cargos que a pessoas já ocupou dentro da empresa, tempo de trabalho, são vários fatores, pequenos fatores que compõem esse pilar experiência. E tem o pilar formação, que é aí onde você tem a graduação, por exemplo, pra determinados cargos uma graduação em contabilidade pode contar mais que uma graduação em administração. Pra outros uma graduação em economia conta mais que uma graduação em administração. Então dependendo do tipo de cargo que você está almejando você tem que, pra pontuar melhor, ter determinadas formações (Entrevistado 1).

O meio de concorrência interna não diferencia ninguém. Todo mundo concorre em igual condição. Seja para gerente ou pessoal de base (Entrevistado 3).

Os cargos de superintendentes, por sua vez, são preenchidos através da indicação da diretoria, não sendo utilizado, para tanto, nem o programa de ascensão profissional, nem o sistema de talentos e oportunidade da Empresa 1.

Na Empresa 2, existe uma política de aproveitamento interno dos seus empregados. Assim, quando surgem vagas internas na Empresa 2, os seus empregados são informados sobre essa existência através de um edital, sendo realizado um processo competitivo de seleção que avalia as experiências, formação acadêmica e comportamento. Entretanto, nem todo preenchimento dessas vagas obedecem a esse processo, sendo possível a indicação do empregado diretamente pela área solicitante.

As vagas externas da Empresa 2 são preenchidas através de um processo seletivo que inclui também a análise do currículo do candidato, a realização de uma prova escrita, entrevistas e exames médicos.

Estes exames médicos incluem avaliações psicológicas e tem como objetivo verificar se o candidato tem alguma doença. Um dos entrevistados, por exemplo, informou que uma pessoa que possui a doença ‘sinusopatia¹’ não pode trabalhar na empresa, pois poderá acarretar possíveis problemas de saúde para este profissional.

[...] nós contratamos uma pessoa na base para cargos mais baixos, sempre assim, porque nós temos uma política de aproveitamento interno. Então, se você tem uma vaga [...] de operador 3, então você promove uma pessoa que é de 2 pra 3, outra pessoa de 1 pra 2, e quando você abre uma vaga de operador 1 aí você vai buscar

1 Sinusopatia é o termo médico que indica doença infecciosa aguda nos seios paranasais.

fora porque você não tem na base para procurar. [...] Os processos de seleção sempre tem uma prova escrita e essa prova escrita, [...] depois vem a parte de entrevistas, [...] avaliações psicológicas, aí você escolhe o candidato. Em seguida tem as baterias de exames médicos [...] porque a pessoa não pode ter sinusopatia [...] porque em contato com nossos produtos pode passar mal. [...] É um processo seletivo bastante intenso (Entrevistado 5).

Não existe um padrão para divulgação de novas vagas de gestores na Empresa 2. De acordo com um entrevistado, a diretoria da empresa é que vai definir se será um processo aberto, divulgado, ou se vai ser sigiloso, no caso com a utilização de *headhunters*. Nem sempre este processo de contratação ocorre internamente. Algumas vezes é necessário buscar alguém de fora da empresa.

Todo mundo sabe que ta vagando ali, mas esse é um tipo de cargo que ele está sob gestão da diretoria. Ela define se quer divulgar ou não, mas é o nível de cargo que ela vai buscar em um *headhunter*, mas aí é bem sigiloso. Não é uma coisa aberta. [...] A área de Recursos Humanos, neste caso, fica direcionada pela diretoria. (Entrevistado 4).

Já na Empresa 3, os entrevistados afirmaram que a divulgação de novas vagas ocorre através de empresas de recursos humanos, jornais, divulgação em faculdades, bem como indicações internas e externas. A escolha dos candidatos ocorre através de um processo seletivo que avalia o conhecimento, as habilidades e o comportamento do candidato abrangendo também um treinamento e a opinião final do gestor da área para a qual esta pessoa está sendo contratada.

Os cargos de gerente da Empresa 3, no entanto, são preenchidos internamente por indicação mediante um consenso do setor de recursos humanos e da diretoria.

Esta categoria de análise não aparece no referencial teórico pesquisado. Entretanto, foi possível perceber que cada empresa possui uma forma própria de contratar ou promover empregados e, em nenhuma das empresas o pensamento a respeito da inclusão da diversidade em cargos de gerência foi levado em consideração.

7.5 MOTIVAÇÃO DA EMPRESA PARA POSSUIR DIVERSIDADE

Esta categoria de análise refere-se às motivações por parte da empresa a possuírem diversidade em seu quadro de empregados.

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, as principais motivações da empresa para possuir diversidade em seu quadro de empregados estão diretamente ligadas à legislação, à cobrança da sociedade e pelo fato de ser politicamente correto.

[...] a empresa é motivada a possuir diversidade por ser politicamente correto, por causa da legislação e também porque a sociedade como um todo começa a cobrar e a perceber as empresas que atiram ou que de alguma forma convivem com a diversidade de forma diferente [...] criando um diferencial para estas empresas (Entrevistado 2).

Para os entrevistados da Empresa 2, a motivação também decorre da legislação além de sua importância na remodelagem da cultura da empresa, bem como no auxílio nos processos de enriquecimento de linguagem.

De acordo com os entrevistados da Empresa 3, a empresa não dispõe de programa de inclusão da diversidade, nem mesmo no caso dos deficientes. Eles afirmam que a empresa não possui estrutura para recebê-los. Mas, de acordo com o Decreto do sistema de cotas, a empresa deveria disponibilizar dois por cento de suas vagas para os portadores de deficiência.

Esta categoria de análise não aparece no referencial teórico pesquisado. Porém, percebe-se que o interesse das Empresas 1 e 2 em incluir a diversidade está diretamente associado aos deficientes físico, em função do Decreto do sistema de cotas. Além disso, estas empresas declaram-se motivadas para incluir a diversidade em seu quadro de empregados em virtude da cobrança da sociedade, bem como do fato de ser politicamente correto, além de proporcionar o enriquecimento da linguagem.

7.6 A INFLUENCIA DA DIVERSIDADE NO TRABALHO EM EQUIPE E NA TOMADA DE DECISÕES

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre influência que a diversidade proporciona no trabalho em equipe e no auxílio para as tomadas de decisões.

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, a diferença existente entre as pessoas pode contribuir para um melhor trabalho em equipe. Para eles, a presença da diversidade em uma equipe proporciona um ambiente mais favorável para que os membros se tornem mais unidos, na medida em que eles precisam aceitar um ao outro. O respeito às diferenças proporciona uma maior união na equipe obtendo, assim, melhores resultados.

[...] eu já tive oportunidade de trabalhar com pessoas deficientes e com homossexuais assumidos. O que a gente sentia era [...] que a partir do momento que a gente reconhecia que essas pessoas mereciam uma atenção igual as demais, parece que a equipe ficava mais unidas em torno delas mesmas. Então, [...] quando as pessoas começam a ficar atentas pra essas coisas do tratamento igualitário do respeito às diferenças, a equipe fica mais unida e obtém melhores resultados (Entrevistado 2).

Os entrevistados da Empresa 1 acreditam que as tomadas de decisões não sofrem influências da diversidade. Para eles o que importa é que a melhor decisão seja tomada, independente da diversidade existente em um grupo.

Eu não imagino que [...] a diversidade influencie nas tomadas de decisões. Pra mim é indiferente, que uma sugestão ou que uma decisão que seja reconhecida pelo grupo tenha vindo de A ou B que é homossexual, que é deficiente, é mulher ou homem, o importante é que aquela seja a melhor decisão (Entrevistado 3).

Os entrevistados da Empresa 2 afirmam que a diversidade influencia tanto no trabalho em equipe quanto nas tomadas de decisões pelo fato das pessoas pensarem e agirem de forma diferente, possibilitando o encontro de soluções mais criativas e inovadoras. A heterogeneidade auxilia no processo de criação.

A diversidade influencia o trabalho em equipe e as tomadas de decisões pelo fato de pensarem diferente, de agirem diferente, e se você consegue administrar isso você vai ter soluções mais criativas, mais inovadoras, porque as pessoas não pensam iguais e não pensar igual significa fazer o diferente, mudar um pouco. É claro que é natural você esperar das equipes um pensamento mais homogêneo, mas o contraponto, a heterogeneidade ajuda o processo de criação (Entrevistado 5).

Os entrevistados da Empresa 3, por sua vez, afirmam que a experiência das pessoas auxilia no trabalho em equipe e nas tomadas de decisões do grupo, através da percepção das pessoas resultando em uma contribuição positiva para a empresa.

Se você levar em consideração uma pessoa que tem uma grande experiência de mercado, no caso dessa empresa, que tem um senhor de 70 anos, sendo 50 anos trabalhando na área do petróleo, ela traz a própria experiência de situações vividas que podem embasar ações de um profissional mais novo. Isso é bom para o a empresa (Entrevistado 7).

Diante deste tópico de análise, a afirmação de Hanashiro e Queiroz (2006) – a diversidade poderá resultar em melhorias na eficácia do trabalho em equipe –, foi confirmada nos discursos das três empresas pesquisadas. Este tópico também confirma a afirmação de O’Leary e Weathington (2006), que a diversidade pode resultar em melhorias no funcionamento da organização.

Quanto as tomadas de decisões, as afirmações dos entrevistados das Empresas 2 e 3 confirmam o pensamento de Cox e Blake (1991) ao afirmarem que uma força de trabalho

culturalmente diversa pode se destacar criando uma vantagem competitiva a partir de melhores tomadas de decisões. Já a Empresa 1, os entrevistados acreditam que a diversidade não influencia na tomada de decisão. Para eles, o que importa é que a melhor decisão seja tomada, independente da diversidade.

7.7 OS CONFLITOS INTERNOS EM FUNÇÃO DA DIVERSIDADE

Esta categoria de análise refere-se à investigação da existência de conflitos internos decorrentes da diversidade presente na força de trabalho.

Os entrevistados da Empresa 1 afirmam que não existem conflitos internos oriundos da diversidade. Para eles, a Empresa 1 está desenvolvendo novas formas, buscando soluções, a fim de melhorar o tratamento e relacionamento entre seus empregados bem como de clientes.

Os entrevistados da Empresa 2 afirmam que não existem conflitos internos oriundos da diversidade. Existem conflitos relacionados ao trabalho exercido, pois as pessoas que trabalham em regime de turno pensam que o pessoal do regime administrativo é beneficiado especialmente em razão do local que exercem suas atividades.

[...] conflito que a gente diria seria por conta do tipo de trabalho. Então o pessoal que trabalha no regime de turno, às vezes pensa que o pessoal do regime administrativo é beneficiado. Trabalha no escritório, ar condicionado, não veste farda, não está exposto a agentes nocivos [...] (Entrevistado 5).

Os entrevistados da Empresa 3 afirmam que não existem conflitos internos oriundos da diversidade. Os conflitos existentes nesta empresa estão relacionados com a falta de preparo para a liderança.

Conflito existe em qualquer lugar, basta ter mais de uma pessoa que você está exposto ao conflito. Mas os conflitos existentes aqui [...] não tem a ver com a diversidade existente. Tem mais a ver com a falta de preparo para a liderança (Entrevistado 8).

Esta categoria de análise não confirma as afirmações de Cox (1991) Cox e Blake (1991) e Myaskovsky, Unikel e Dew (2005) discutidas no referencial teórico. De acordo com estes autores, caso a diversidade não seja bem gerenciada existe a possibilidade de haver conflitos intergrupais. Entretanto, foi constatado nesta pesquisa que mesmo não havendo qualquer gerenciamento da diversidade por parte das empresas, os conflitos existentes

decorrem por falta de preparo para liderança ou por motivos relacionados ao tipo de trabalho exercido não existindo qualquer relação com a presença da diversidade.

7.8 RELAÇÃO DA DIVERSIDADE COM O ABSENTEÍSMO, ROTATIVIDADE, RETENÇÃO DE TALENTOS E PRODUTIVIDADE DA EMPRESA

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre a influência da diversidade no absenteísmo, na rotatividade e retenção de talentos e na produtividade da empresa.

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, não há qualquer relação da diversidade com o absenteísmo, com a rotatividade, com a retenção de talentos e nem com a produtividade. Entretanto, observou-se que o despreparo de um gestor em lidar com as diferenças pode levar ao absenteísmo e à fuga de talentos:

Se um gestor [...] não consegue a participação, o engajamento, a motivação das pessoas [...] fatalmente ele perde esse pessoal. Esse pessoal começa a não ter mais esse interesse e começa a faltar muito a se ausentar do trabalho porque não está se sentindo bem, não está se sentindo incluído, não gosta de trabalhar com aquela equipe ou com aquela forma de gerir (Entrevistado 3).

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, os empregados têm a oportunidade de se movimentar dentro da empresa de forma igual, não obstante as limitações do local de trabalho possam ser um obstáculo para a rotatividade do empregado com necessidades especiais.

A rotatividade na empresa é [...] muito provocada pelo empregado e não pela empresa. Então [...] se algum empregado quiser trabalhar na unidade tal até o final da carreira ele pode ficar (Entrevistado 2).

Quanto à retenção de talentos, a Empresa 1 não faz qualquer esforço para segurar uma determinada pessoa na empresa. Se o empregado está feliz na empresa, não há porque sair. Mas se o empregado está insatisfeito e pretende sair da empresa, a empresa não vai impedi-lo.

O que a gente tem de retenção de talentos, necessariamente não envolve o público da diversidade (Entrevistado 2).

A Patrícia [nome fictício] por exemplo, ela trabalha em uma unidade que [...] tem que passar por uns corredores que mal cabe sua cadeira de rodas pra ela conseguir transitar. Isso já faz uns 6 anos que ela trabalha lá e a empresa não modifica esse cenário. Então se a Patrícia tiver uma oferta melhor fora [...] ela vai embora. A empresa não fez nenhum esforço pra manter aquele empregado (Entrevistado 3).

No que se refere à produtividade, os entrevistados da Empresa 1 afirmaram que ela não tem relação com a diversidade. Para eles, a questão da produtividade está relacionada com a capacidade do gestor colocar o empregado certo na posição certa.

Eu acho que o gestor tendo atenção, colocando o empregado certo na posição certa ele tem um rendimento muito bom. Os empregado incluídos sob o contexto da diversidade que eu trabalhei e alguns que eu trabalho até hoje [...] só precisam de uma condição de trabalho favorável, pois eles têm uma capacidade até maior que um empregado normal e a produtividade deles é excelente desde que eles tenham condições de trabalhar (Entrevistado 2).

Para os entrevistados da Empresa 2, a diversidade em nada influencia o absentéismo, a rotatividade e retenção de talentos ou com a produtividade, porém os entrevistados enfatizaram que estas informações nunca foram mensuradas.

Para os entrevistados da Empresa 3, a diversidade também não influencia o absentéismo e nem a produtividade. Quanto à rotatividade e retenção de talentos, eles afirmam que a rotatividade é muito baixa, tendo aumentado um pouco em razão da recente crise mundial. Além disso, a Empresa 3 tem uma política de permitir ao empregado o seu crescimento profissional, mesmo que para tanto tenha que deixar seus quadros. Ela acredita que forma as pessoas para o mercado, portanto, apesar de procurar reter os seus empregados, não impede que eles saiam para um emprego melhor.

A empresa procura segurar as pessoas, mas também ela tem uma política que diz o seguinte: eu formo as pessoas para o mercado. A gente não é muito egoísta de achar [...] que o empregado vai ficar aqui. [...] A gente procura reter as pessoas, mas também não impedimos que ninguém saia pra uma coisa melhor (Entrevistado 8).

Diante destas análises, não foi possível confirmar as afirmações propostas por Cox, (1991), Mendes (2004) e Myaskovsky, Unikel e Dew, (2005) ao afirmarem que a diversidade pode levar ao aumento da rotatividade. Também não foi possível confirmar se a diversidade influencia no absentéismo – conforme afirmação de Mendes (2004) – e nem na atração e retenção de talentos – conforme Fleury (2000).

7.9 CRIATIVIDADE E DIVERSIDADE

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre de que forma as empresas percebem a influencia da diversidade na criatividade.

Para os entrevistados da Empresa 1, criatividade é sair do convencional; é a capacidade de encontrar soluções para problemas adversos; é ser inovador em uma forma de resolver os problemas. Para eles, a criatividade é influenciada através do acesso às diferentes percepções que sem a diversidade seriam mais homogêneas.

[...] as ideias surgem com mais frequência [...] a diversidade das pessoas, ajuda o surgimento de novas sugestões, de novas ideias. O primeiro indicador disso é o volume de sugestões (Entrevistado 2).

Antigamente a Empresa 1 possuía um programa que tinha por objetivo estimular os empregados a darem sugestões, premiando-os pelas ideias que poderiam ser aproveitadas. Esse programa acabou, mas agora a empresa está tentando resgatá-lo através de um novo programa.

Nós antigamente tínhamos um programa chamado PENSEA, que era justamente um estímulo aos empregados a darem sugestões sobre uma norma, sobre o produto, sobre um serviço, [...] e eles eram premiados pelas ideias que tinham chance de ser implementadas. [...] Com a mudança na direção da empresa esse programa acabou. [mas] [...] agora está sendo resgatado com um programa chamado CRIAR, que é uma tentativa de relançar o PENSEA, só que com outro nome (Entrevistado 1).

Como forma de exemplo, um dos entrevistados da Empresa 1 citou um caso para demonstrar a importância deste serviço de sugestões. Anteriormente, para realizar uma determinada tarefa era necessário preencher cerca de 10 telas do sistema, necessitando algumas vezes o preenchimento das mesmas informações (por exemplo: nome, CPF, RG, endereço, etc.). A partir de uma nova sugestão feita por um de seus empregados, através do programa CRIAR, a empresa unificou as informações que se repetiam em apenas uma tela resultando na economia de tempo para o atendimento às pessoas.

Para os empregados da Empresa 2, criatividade é trazer alternativas; é sair do senso comum; é pensar e agir de forma diferenciada. A diversidade presente na Empresa 2 influencia a criatividade através das diferentes formas de pensamento e percepções, aumentando o potencial de criação.

Quando você tem uma força de trabalho diversificada, você tem pessoas que pensam diferente. Quando você multiplica esse pensamento, percepção e ação, o potencial de criação é bem maior porque você tem [...] tem visões diferentes (Entrevistado 5).

A Empresa 2 possui um programa de incentivo à criatividade além de outros programas que possibilitam a comunicação entre empregado e empresa. O programa específico para o incentivo à criatividade remunera o empregado que teve sua ideia implantada, enquanto que, os demais programas premiam os trabalhos concluídos e utilizados pela empresa.

A gente tem um programa chamado PRÓ-IDEIA, que é um programa que os empregados podem sugerir novas ideias. [...] Tem outro programa de ciclo de controle da qualidade que são grupos de trabalho que fazem melhorias na área de produção. E tem um programa de incentivo à melhoria que é um programa que incentiva o empregado individualmente ou em grupo a apresentar projetos que gerem resultados pra organização (Entrevistado 4).

De acordo com os demais entrevistados da Empresa 2, os referidos programas são importantes porque incentivam os empregados a darem ideias que possam contribuir para melhorias no trabalho. Essas ideias podem resultar em inovações e, conseqüentemente, no aumento da competitividade da empresa.

Para os entrevistados da Empresa 3, criatividade é criar ferramentas para desenvolver formas de executar algo que antes não era possível; é a capacidade de perceber o mundo de uma maneira diferente. Eles afirmam que a empresa não possui um programa específico para o incentivo da criatividade, mas que as ideias que surgem a partir de seus empregados passam por uma triagem e se essa sugestão realmente for viável, a empresa a implementa. Para eles, a diversidade influencia a criatividade principalmente em razão da experiência de vida que os empregados possuem.

A empresa ainda é muito centralizada. Então toda e qualquer ideia tem que passar por uma triagem, mas convencendo a pessoa que tem o poder de decidir, dependendo dos resultados, custos envolvidos, [...] a empresa aceita a sugestão e implementa a idéia. [...] Então a diversidade influencia a criatividade pela experiência de vida que as pessoas possuem. (Entrevistado 8).

As afirmações contidas neste item de análise confirmam as teorias de Cox e Blake (1991) e Cox (1991) quando afirmam que as diferenças existentes entre as pessoas que compõem a força de trabalho influenciam positivamente para o surgimento da criatividade através das diferentes atitudes e perspectivas.

Além disso, este tópico de análise responde à questão de pesquisa “b”: de que forma a diversidade influencia na criatividade? Neste caso, foi possível perceber que a criatividade é influenciada pela diversidade através dos diferentes pontos de vista, das diferentes percepções das pessoas que compõem a força de trabalho.

7.10 INOVAÇÃO E DIVERSIDADE

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre de que forma as empresas percebem a influência da diversidade na inovação.

Para os entrevistados da Empresa 1, a inovação é a criação de algo inédito, que ainda não foi visto, com o objetivo de atender uma necessidade; é algo totalmente novo, que de alguma forma cria um valor; é ser vanguardista criando soluções efetivas para o atendimento de uma necessidade.

Na empresa 1, a inovação é influenciada pela diversidade em razão da ampla visão de mundo que essas pessoas possuem facilitando a percepção do novo que possibilitará a empresa oportunidades para apresentar novas propostas e soluções para o mercado resultando no aumento da vantagem competitiva.

O olhar das pessoas é um olhar diferente. Elas têm uma percepção diferenciada. Então na medida em que a empresa dá a chance a essas pessoas de se posicionarem e contribuírem dentro da empresa, o processo de inovação passa a ser diversificado na essência da palavra porque são sugestões que estão sendo propostas por uma diversidade de pessoas, não só aquelas pessoas ditas como “normais”, [...] e à medida que essas “minorias” começam a se posicionar, a sugerir, isso legítima e possibilita a empresa a inovar e inovar para um público considerável que ela atende, que ela pode servir, a quem ela vende produtos (Entrevistado 1).

A inovação mais utilizada pela Empresa 1 é a tecnológica, pois tudo que envolve informatização e automação dos serviços é por ela aproveitada.

Hoje sem dúvida nenhuma, o tipo de inovação mais utilizado pela Empresa 1 é, em disparada, na área de tecnologia, tudo que envolve a informatização dos serviços, a automação dos serviços e toda a inovação nessa área é aproveitada pela empresa, seja a inovação criada pela própria empresa ou fruto de observação das empresas concorrentes (Entrevistado 2).

A Empresa 1, de acordo com um dos entrevistados, incentiva a inovação criando um banco de ideias que são submetidas à diretoria. O empregado que tiver sua ideia aprovada e implementada pela empresa, recebe uma bonificação.

A inovação somente pode ser considerada um diferencial competitivo, para a Empresa 1, quando ela é colocada à disposição do cliente com rapidez, pois suas inovações são rapidamente copiadas pelos seus concorrentes.

[...] a inovação só consegue ser considerada um diferencial competitivo quando essa inovação é colocada à disposição do cliente com rapidez. [...] Hoje tudo está focado na tecnologia. Os maiores ganhos que a empresa tem obtido estão sempre relacionados com inovações na área de tecnologia, e isso é facilmente copiado pelos

concorrentes. Um exemplo: nossa empresa coloca um serviço no celular e daqui a uma semana o principal concorrente coloca o mesmo serviço. Então aquele diferencial é muito efêmero, ele acaba muito rápido. O tempo faz muita diferença. Essa inovação para ser considerada um diferencial competitivo tem que ser uma inovação colocada no tempo mais curto possível à disposição do cliente (Entrevistado 1).

Ainda na Empresa 1, os entrevistados acreditam que a inovação é influenciada pela diversidade na medida em que os empregados já vivenciaram situações semelhantes às dos clientes. Nesse sentido, por exemplo, existe um caso especial na Empresa 1 em que um empregado, deficiente visual, tem especial habilidade na área de tecnologia, tendo, inclusive, desenvolvido programas dentro da empresa para o público deficiente visual.

Nós temos uma situação em que um colega nosso, que é deficiente visual total, com pouco tempo de empresa foi trabalhar na diretoria de tecnologia pois ele tinha uma habilidade com a informática, [...] e desenvolveu inclusive programas direcionados para o público deficiente visual, então nós avançamos muito, [...] depois que o João [nome fictício] foi trabalhar na tecnologia porque ele foi trabalhar numa divisão justamente para desenvolver soluções para esse público (Entrevistado 1).

Para os entrevistados da Empresa 2, inovação é colocar no mercado um produto ou serviço que traga uma vantagem econômica e social; é mudar o rumo das coisas; fazer algo de forma diferenciada.

Apesar da Empresa 2 não possuírem informações acerca da inovação proveniente da diversidade na empresa, os entrevistados acreditam que existe uma relação direta, contribuindo com a inovação através das diferentes formas para realizar uma determinada tarefa.

O tipo de inovação mais utilizado pela Empresa 2 é a inovação tecnológica e aquelas que estão diretamente ligadas às melhorias no ambiente de trabalho.

O ramo que a Empresa 2 atua não favorece o surgimento da inovação. Em setores tecnológicos, de informática você encontra muito mais inovação porque sem inovações eles não vão sobreviver. É uma inovação muito mais intensa. O ramo que a empresa atua é um pouco diferente (Entrevistado 4).

Nós somos uma commodity e não temos muito espaço para inovação que não seja puramente tecnológica (Entrevistado 6).

A inovação é incentivada pela Empresa 2 através dos mesmos programas desenvolvidos pela empresa para incentivar a criatividade. A Empresa 2 também incentiva a qualificação das pessoas que fazem parte de sua força de trabalho oferecendo bolsas para pós-graduação, cursos técnicos, entre outros.

Os entrevistados da Empresa 2, no entanto, não possuem informações que permitam inferir se a inovação proveniente da diversidade pode ser considerada um diferencial competitivo para empresa.

Para os entrevistados da Empresa 3, inovação é obter resultados diferentes de coisas que já existem; é revisar a metodologia de trabalho, pensando em meios melhores de executar e otimizar o trabalho.

Para eles, a inovação pode ser influenciada pela diversidade através das diferentes percepções existentes na força de trabalho da empresa, bem como na busca de novas metodologias que visam a otimização no tempo de trabalho.

As inovações mais utilizadas pela Empresa 3 são: inovação tecnológica, que repensa as formas de otimizar os processos; e inovações relacionadas à metodologia de trabalho, através da constante revisão das ferramentas e maneiras de trabalho.

A inovação proveniente da diversidade, ainda de acordo com os entrevistados da Empresa 3, pode ser considerada um diferencial competitivo na medida em que as experiências das pessoas incluídas no contexto da diversidade permitem soluções mais ágeis para determinados problemas.

Esta categoria de análise confirma as teorias de Cox e Blake (1991) e Cox (1991), de que a diversidade cultural presente nas empresas favorecem o surgimento da inovação. Além disso, esta categoria de análise responde à questão de pesquisa “c”: de que forma a diversidade influencia na inovação? Foi possível perceber que a inovação pode ser influenciada pela diversidade através das diferentes percepções, das diferentes experiências e da busca por novas tecnologias na otimização do tempo de trabalho.

7.11 COMPETITIVIDADE E DIVERSIDADE

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre de que forma as empresas percebem a influencia da diversidade na competitividade das empresas.

Para os entrevistados da Empresa 1, competitividade é a capacidade de fazer frente à concorrência nos mais diversos segmentos o mais rápido possível; é a capacidade de concorrer com outras empresas em igualdade de condições, disputando os mesmos espaços e perspectivas; é estar afinado com o mercado.

A Empresa 1 avalia a sua competitividade em relação à concorrência através de um site que apresenta dados públicos dos resultados das empresas que atuam neste ramo. Para efeito de comparação, são escolhidos dois ou três concorrentes com perfis similares ao seu e esta comparação serve como base para verificar sua posição competitiva no mercado.

A empresa está sempre se medindo em relação à concorrência através dos números públicos. É possível avaliar também através das diversas áreas como venda de produtos, área de captação, área de empréstimos. [...] Ela escolhe dois ou três concorrentes com perfil similar em termos de tamanho, em termos de capilaridade de unidades, de atuação, trabalhando muito em cima desses concorrentes. Então se o concorrente está passando da empresa em um determinado produto, todo funcionalismo passa a agir em cima daquele produto pra melhorar a posição e passar à frente do concorrente (Entrevistado 1).

Para aumentar a sua competitividade, a Empresa 1 realiza treinamentos com seus empregados, busca proporcionar a satisfação deles para a realização do trabalho, além de investir em tecnologia e na comunicação dos seus produtos. Além disso, a empresa exige um maior empenho de seus empregados para atingir as metas estabelecidas previamente pela empresa.

A empresa tem um foco muito forte em treinamento. Tem também um foco muito grande na inovação da tecnologia e ela tem nos últimos anos trabalhado muito [...] a mobilização interna para o negócio, para venda, pra produtos, além de criar campanhas de vendas interna, focando sempre nos produtos que nós estamos precisando pra melhorar nosso ranking junto aos concorrentes (Entrevistado 3).

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, a diversidade pode contribuir com o aumento da competitividade na medida em que essas pessoas possuem uma visão ampliada e podem auxiliar em treinamentos, campanhas e inovação da tecnologia. Ao utilizar a diversidade na sua força de trabalho, a Empresa 1 se considera socialmente responsável, devendo, portanto, manter a coerência em suas ações.

[...] como o pessoal tem uma visão muito ampliada, [...] se esse pessoal entrar focado em inovação pra melhorar a competitividade, pra aumentar a competitividade perante a concorrência, é importante porque a diversidade tem condição de contribuir nesses três patamares: treinamento, nas campanhas e na inovação da tecnologia (Entrevistado 1).

De acordo com os entrevistados da Empresa 2, competitividade é concorrer de forma sustentável com as demais empresas do segmento que atua; é estar no mesmo nível de outras empresas do seu segmento; é ter um produto que possa concorrer no mercado em melhores condições que as do seu concorrente.

No caso da Empresa 2, os entrevistados consideram que o diferencial competitivo da empresa é a qualidade empregada em seus produtos em relação aos produtos concorrentes.

Sua competitividade é avaliada através dos custos de fabricação, através da qualidade e do preço praticado em relação aos concorrentes.

Para aumentar sua competitividade, a empresa busca produzir mais com o menor custo. Além disso, a empresa tenta reduzir o consumo de energia e insumos na tentativa de reduzir seus custos, utiliza matéria-prima da melhor qualidade e realiza investimentos para melhorar a qualidade dos produtos.

Os entrevistados da Empresa 2 afirmam não ter informações sobre de que forma a diversidade contribui para o aumento de sua competitividade pelo fato de não possuir uma política formal sobre a diversidade.

Os empregados sabem, [...] que nosso produto tem que ter esta qualidade X, agente fala assim, 99,999% de pureza. A diversidade contribui sim, mas a gente não tem como medir isso (Entrevistado 4).

Nós buscamos aumentar a competitividade através da análise do planejamento estratégico feito anualmente e ali surgem ideias das informações que são coletadas. Em seguida a gente analisa e toma as ações necessárias. Isso numa coisa mais a médio prazo e no dia a dia nós temos reuniões que a gente analisa os dados do mercado e tomamos as ações devidas (Entrevistado 6).

Para os entrevistados da Empresa 3, competitividade é a empresa se sobressair em relação aos seus concorrentes; é a existência de duas empresas que paralelamente disputam o mesmo mercado.

De acordo com os entrevistados, a Empresa 3 mensura a sua competitividade no mercado através do volume de vendas, da carteira de clientes e da fatia de mercado que possui.

A diversidade pode contribuir com a competitividade da empresa através das diferentes percepções, bem como fornecendo informações sobre sua realidade. A Empresa 3 avalia e busca ampliar a sua competitividade em relação aos concorrentes através da inovação das suas ferramentas e do serviço prestado ao cliente.

Este item de análise confirma a discussão teórica que a diversidade pode contribuir para o surgimento de uma vantagem competitiva proposta por Cox e Blake (1991), Alves e Galeão-Silva (2004). Confirma também que a diversidade composta por pessoas com diferentes habilidades e experiências contribui para elevar o desempenho da empresa no mercado, conforme Alves e Galeão-Silva (2004).

Além disso, este tópico de análise responde à questão de pesquisa “d”: de que forma a diversidade influenciada na competitividade? Foi possível perceber que a competitividade pode ser influenciada pela diversidade através das diferentes habilidades e experiências encontradas na força de trabalho.

Para uma melhor visualização do posicionamento das empresas em relação aos itens abordados nesta análise, no Quadro 2 resumimos um comparativo das diferentes percepções das empresas.

Aspectos abordados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Diversidade nas empresas	Identifica e valoriza a diversidade na sua força de trabalho.	Não possui algo formal sobre a questão da diversidade. Existe apenas um entendimento do que seja diversidade e de sua importância para a empresa de um modo geral.	Não possui algo formal sobre a questão da diversidade. Existe apenas um entendimento do que seja diversidade e de sua importância para a empresa de um modo geral.
Existência de programas de diversidade na empresa	Desenvolve o programa “Adolescente Trabalhador”, bem como outros programas em parceria com entidades externas, tais como, o Desenvolvimento Regional Sustentável e a Fundação da própria empresa. Além disso, a empresa separa 2,5% de suas vagas para a contratação de deficientes. Criou também criou o programa acessibilidade que visa não só a acessibilidade de seus empregados nas instalações da empresa, como também possibilita o manuseio de equipamentos por deficientes visuais.	Não desenvolve qualquer programa de inclusão da diversidade em seu quadro de empregados. Contratam deficientes através de parceria com a APAE com o objetivo de obter mão-de-obra de pessoas que possam ser incluídas no sistema de cotas.	Não desenvolve qualquer programa de inclusão da diversidade.
Compromisso da direção da empresa com a diversidade	Declara ter um compromisso institucional com a diversidade.	Não possui um compromisso formal com a diversidade, mas não impede que as pessoas incluídas no contexto da diversidade sejam contratadas.	Não possui um compromisso formal com a diversidade, mas não impede que as pessoas incluídas no contexto da diversidade sejam contratadas.
Forma de divulgação de novas vagas na empresa	Através de um sistema interno de talentos e oportunidades, que não faz diferença entre os candidatos, sendo que todos os empregados inscritos concorrem em igualdade de condições. Para os cargos de gerência, existe um programa de ascensão profissional que funciona em conjunto com o de talentos e oportunidades. Cargos de superintendentes são preenchidos por indicação da diretoria.	Através de um edital que inclui um processo seletivo. Os cargos de gerência são preenchidos pelo aproveitamento das pessoas que estão no nível abaixo ou, em alguns casos, através de <i>headhunters</i> .	Através de empresas de recursos humanos, jornais, divulgação em faculdades, bem como indicações internas e externas. Os cargos de gerente são preenchidos internamente, mediante um consenso do setor de recursos humanos e da diretoria.
Motivação da empresa para possuir diversidade	A legislação, a cobrança da sociedade e por ser o que é politicamente correto.	A legislação e a sua importância na remodelagem da cultura da empresa.	Não possui qualquer motivação para possuir diversidade no seu quadro de empregados.
Como a diversidade influencia o trabalho em equipe e na tomada de decisões	A diversidade presente na empresa influencia no trabalho em equipe, mas não influencia nas tomadas de decisões. Apenas favorece a união do grupo.	A diversidade influencia no trabalho em equipe e nas tomadas de decisões quando agem de forma diferente, possibilitando soluções criativas e inovadoras.	A diversidade influencia tanto no trabalho em equipe quanto nas tomadas de decisões através da percepção das pessoas resultando positivamente para a empresa.

Aspectos abordados	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Existência de conflitos internos em função da diversidade	Não existem conflitos internos oriundos da diversidade.	Não existem conflitos internos oriundos da diversidade.	Não existem conflitos internos oriundos da diversidade.
Relação da diversidade com o absentéismo, rotatividade e retenção de talentos, produtividade da empresa	Não existe qualquer relação da diversidade com o absentéismo, com a rotatividade e retenção de talentos ou com a produtividade. Entretanto, observou-se que o despreparo de um gestor em lidar com as diferenças pode levar ao absentéismo e à fuga de talentos.	Não existe qualquer relação da diversidade com o absentéismo, a rotatividade e retenção de talentos ou com a produtividade.	A diversidade em nada influencia o absentéismo, a produtividade A rotatividade da empresa é muito baixa. Entretanto, possui uma política de permitir ao empregado o seu crescimento profissional, mesmo que para tanto tenha que deixar seus quadros.
Criatividade e diversidade	A diversidade influencia a criatividade através do acesso às diferentes percepções que sem a diversidade seriam mais homogêneas.	A diversidade influencia a criatividade através das diferentes formas de pensamento e percepções, aumentando o potencial de criação.	A diversidade influencia a criatividade principalmente em razão da experiência de vida que os empregados mais experientes possuem.
Inovação e diversidade	A inovação é influenciada pela diversidade em razão da ampla visão de mundo que essas pessoas possuem, facilitando a percepção do novo. No caso da inovação de produtos ou serviços, os empregados acreditam que ela possui alguma relação com a diversidade, na medida em que esses empregados têm uma melhor visão dos problemas dos clientes que passam por situações semelhantes às vivenciadas por ele.	Não possui informações sobre a influência da diversidade na inovação da empresa.	A diversidade influencia na inovação dentro da empresa em virtude da sua percepção diferente do mundo; bem como na busca de novas metodologias para otimizar o tempo de trabalho.
Competitividade e diversidade	A diversidade pode contribuir com o aumento da competitividade, através das diferentes visões além de auxiliar em treinamentos, campanhas e inovação da tecnologia. Entretanto, os empregados não percebem uma ação da empresa no sentido de aproveitar a diversidade para se tornar mais competitiva ou buscar novos mercados.	Não possui informações sobre a influência da diversidade na competitividade da empresa.	A diversidade pode contribuir com a competitividade da empresa através das diferentes percepções, bem como fornecendo informações sobre a sua realidade.

Quadro 2 - Síntese das categorias de análise

Fonte: Elaboração própria.

8 CONCLUSÕES

Finalizado este trabalho sobre diversidade nas organizações, numa tentativa de estabelecer uma co-relação com a competitividade, passamos neste momento a evidenciar nossas considerações. Neste sentido, buscamos então tratar inicialmente dos objetivos específicos.

Acerca do objetivo específico “a” – investigar a existência da diversidade entre profissionais nas empresas –, podemos afirmar que este objetivo não teve alcance efetivo uma vez que os respondentes passavam informações incompletas. Além disso, o fato das empresas não permitirem o acesso à informações demográficas de seus empregados contribui com a incerteza de que a diversidade está presente nas empresas.

As empresas foram unânimes ao afirmarem que possuem a diversidade em seu quadro de empregados, entretanto não possuem programas específicos para a inclusão destas pessoas. A diversidade está presente nestas organizações de forma puramente aleatória. Em nenhum momento qualquer empresa citou reserva de vagas para mulheres, ou negros, ou homossexuais etc. Elas referem-se apenas ao sistema de cotas e afirmam que só o fazem por causa do Decreto n. 3.298 de 20 de dezembro de 1999.

Quanto ao objetivo específico “b” – verificar os benefícios que a presença da diversidade na força de trabalho pode proporcionar para as empresas –, podemos afirmar que o objetivo foi alcançado na medida em que os entrevistados afirmam que a diversidade contribui para um melhor trabalho em equipe, para melhores tomadas de decisões, aumenta a criatividade do grupo e favorece o surgimento de inovações resultando, assim, em um ganho de vantagem competitiva.

Já em relação ao objetivo específico “c” – verificar se a diversidade influencia na criatividade, na inovação e na competitividade da empresa –, podemos afirmar que o objetivo foi alcançado uma vez que a presença da diversidade na força de trabalho das empresas não oferece quaisquer malefícios para a organização. Apesar das empresas afirmarem que os diferentes pontos de vistas e as diferentes experiências já vivenciadas pelos empregados fazem a diferença para uma melhor solução de problema através de ideias criativas e inovadoras, os demais dados levantados não corroboram essa opinião. Pode ser apenas um discurso vazio.

Procurando responder a primeira questão de pesquisa dessa dissertação – a empresa incentiva a presença da diversidade na força de trabalho? – chegamos a conclusão de que a diversidade, quando ocorre na força de trabalho das empresas, é de forma espontânea,

aleatória, inexistindo programas específicos para a inclusão da diversidade que vão além da política de inclusão conforme o Decreto do sistema de cotas. Incluir deficientes na empresa não significa que a empresa possui um sistema de inclusão da diversidade, mas sim uma obrigação imposta pelo governo. Uma verdadeira política de inclusão da diversidade não inclui apenas deficientes, mas também negros, mulheres, homossexuais etc.

Em relação à segunda questão de pesquisa: de que forma a diversidade influencia na criatividade? Foi possível perceber que a criatividade é influenciada pela diversidade através das diferentes percepções de cada pessoa que está presente na força de trabalho podendo criar novas formas de trabalho, novos métodos de produção e, eventualmente, gerar uma inovação.

Quanto à terceira questão de pesquisa: de que forma a diversidade influencia na inovação? Percebeu-se que a inovação é influenciada pela diversidade através da constante busca por novas tecnologias que possibilitem a otimização no tempo de trabalho. A implementação desta nova tecnologia acarreta em uma inovação que, se bem utilizada, resultará no aumento da competitividade da empresa no mercado em que atua.

Já na quarta questão de pesquisa: de que forma a diversidade influencia na competitividade? Foi possível perceber que a competitividade é influenciada pela diversidade através das diferentes habilidades e experiências das pessoas presente na força de trabalho das empresas. Essas habilidades e experiências possibilitam o surgimento de uma ideia criativa, de uma inovação e resultar no ganho de vantagem competitiva para a organização perante os concorrentes.

Quanto ao problema de pesquisa – **de que forma a diversidade presente na força de trabalho contribui para a competitividade das empresas?** – a pesquisa evidenciou que as empresas não possuem dados que mensurem a real influência da diversidade na criatividade, na inovação e na competitividade, visto que não fazem levantamentos quantitativos a respeito da demografia presente em sua força de trabalho. Entretanto, a maioria dos entrevistados acredita, sem embasamento quantitativo, que a diversidade pode influenciar a criatividade, a inovação e, conseqüentemente a competitividade a partir das percepções únicas, de cada grupo. Então, pode-se perceber que as empresas sabem o que é diversidade, percebem claramente sua importância, entretanto não realizam qualquer gerenciamento desta diversidade deixando, eventualmente, de obter maiores benefícios que a diversidade pode oferecer às empresas.

Em relação ao objetivo geral desta pesquisa: verificar de que forma a diversidade presente na força de trabalho pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa, podemos afirmar que esta análise ficou prejudicada em função dos entrevistados não

apresentarem maiores detalhes sobre a real influência da diversidade em relação à competitividade. Somente foi possível investigar informações superficiais, uma vez que as empresas não tratam os dados que dispõem a respeito da diversidade. Isso se dá, possivelmente, pelo fato das empresas não possuírem um programa específico para a inclusão da diversidade em sua força de trabalho, sobretudo as empresas brasileiras. Além disso, com a inexistência deste programa e de maiores informações acerca da importância da diversidade para a competitividade das empresas, as respostas dos entrevistados nesta pesquisa podem retratar uma realidade diferente a respeito da diversidade no dia-a-dia destas empresas.

Recomendamos que pesquisas futuras analisem mais profundamente a questão da diversidade nas empresas através de informações demográficas que mostrem, com dados quantitativos, a real presença da diversidade nas empresas. A maior dificuldade enfrentada neste trabalho foi justamente a falta destes dados demográficos para que fossem confrontados com os discursos das entrevistas.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ABERNATHY, William; CLARK, Kim. Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v.14, n.1, p. 3-22. 1985.
- AGUIAR, Gardene Souza de; SIQUEIRA, Marcos Vinícios Soares. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ALENCAR, Eunice. M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 27 n.4, p. 16-29, out./dez. 1992.
- AMABILE, Teresa. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, v.76, n. 5, p. 77-87 set. 1998.
- AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, Kirankumar. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. **Singapore Management Review**. Singapura, v. 26, n. 1, p. 45-61, 2004.
- AMORIM, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BADGET, M. V. Lee. The wage effects of sexual orientation discrimination. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 48, p. 726-739, jul. 1995.
- BAUER, Márcio André Leal; MESQUITA, Zilá. As concepções de identidade e as relações entre indivíduos e organizações: um olhar sobre a realidade da agricultura ecológica. **RAC-Eletrônica**. Curitiba, n. 1, v. 1, p. 16-30. jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em 13.10.2007.
- BECKER, Maria Alice, *et. al.* Um estudo exploratório da conceitualização de criatividade em estudantes universitários. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 14, n.3, p. 571-579, 2001.
- BRASIL. Decreto n° 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei n° 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1999.

BRUGGER, Walter. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Herder, 1962.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. p. 111-142.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; ALENCAR, Eunice. M. L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da USP**, v. 31, n. 2, p.50-61, abr./jun. 1996.

CABRAL, Alvaro; NICK, Eva. **Dicionário técnico de psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1974.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; SUZANO, Janayna de Cássia; ALMEIDA, Luciana Alves Drumond. Atitudes dos gestores no setor de serviços frente à inserção de pessoas com deficiência como clientes potenciais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

COSTA, Silvia G.; FERREIRA, Carolina da Silva. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presenças e lacunas na última década. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: EnEO, 2006.

COX, Taylor Jr. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, 1991.

Cox, Taylor Jr. **Cultural Diversity in Organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 1993.

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

DUAILIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. **Criatividade & marketing**. 1 ed., São Paulo, Editora McGraw Hill, 1990.

DUROZOI, Gerald; ROUSSEL, André. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Papyrus, 1993.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v.46, n. 2, p.229-273, jun. 2001.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FEURER, Rainer; CHAHARBAGHI, Kazem. Defining competitiveness: a holistic approach. **Management Decision**, Londres, v. 32, n. 2, p.49-58, 1994.

FLEITH, Denise de Souza; ALENCAR, Eunice. M. L. Soriano de. Escala sobre o clima para criatividade em sala de aula. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 21 n. 1, p. 85-91, jan./abr. 2005.

FLEURY, Maria Tereza. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management and Data Systems**, v. 99, n. 3 p.109-114, 1999.

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

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 27 n.3, p. 92-102, jul./set. 1992.

GALEAO-SILVA, Luís G.; ALVES, Mário Aquino. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: EnEO, 2002.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**. v.25, n.1 p. 15-28, fev. 1997.

HANASHIRO, Darcy Mitiko; GODOY, Arilda Schmidt. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego de. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; QUEIROZ, Ricardo Campelo de. O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1 p. 9-30. mar. 1990.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

IBGE. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC)**. 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2003/pintec2003.pdf>>. Acesso em 12.07.2009.

INWOOD, Michael. **Dicionário Hegel**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007a.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007b.

JANSSENS, Maddy; ZANONI, Patrizia. Many diversities for many services: theorizing diversity (management) in service companies. **Human Relations**, v. 58, n. 3, p.311-340, 2005.

JOSEPH, Mary Venus. Diversity in women with disabilities. **International Journal of the Diversity**, v. 5, n. 6, p. 213-220, 2005/2006.

LAU, Dora C.; MURNIGHAN, J. Keith. Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 325-340, abr. 1998.

LOPEZ-ROCHA, Sandra. Diversity in the workplace: issues, strategies, and perspectives. **International Journal of the Diversity**, v. 5, n. 5, p. 11-18, 2005/2006.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. Edição Especial. p. 51-73. 2003.

MACHADO, Hilka Vier; KOPITTKE, Bruno. A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: EnEO, 2002.

MENDES, Rodrigo H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações: um olhar crítico sobre as referências atualmente feitas à diversidade cultural como fonte de vantagem competitiva empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004.

MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia**. Lisboa: Dom Quixote, 1991.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

MYASKOVSKY, Larissa; UNIKEL, Emily; DEW, Mary Amanda. Effects of gender diversity on performance and interpersonal behavior in small work groups. **Sex Roles**, v. 52, n. 9/10, p. 645-657, maio 2005.

NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v.1. cap. 12 p. 334-360.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Gender differences in the upward mobility of Black managers: Double whammy or double advantage? **Sex Roles**, v. 21, n. 11/12, p.825-839, 1989.

O'LEARY, Brian J.; WEATHINGTON, Bart L. Beyond the business case for diversity in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 18, n. 4, p. 283-292, dez. 2006.

OCDE. **Manual de OSLO** : proposta para diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Rio de Janeiro: FINEP, 2004.

OLIVEIRA, Maria H. A. Núcleos cooperativos: uma perspectiva profissional para o portador de deficiência. **Em Aberto**, Brasília, ano 13, n. 60, p. 106-108, out./dez. 1993.

PAROLIN, Sonia R. H. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. v. 10, n. 1, p. 9-23, jan./mar. 2003.

PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v.13, n. 6, p.343-373, dez. 1984.

PEREIRA, Breno Augusto D.; MUSSI, Carlos Wolowski; KNABBEN, Alcina. “Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo”: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti ; HANASHIRO, D. M. M.. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 1 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1985.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**. nov./dez. 1996. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/35930/What-is-StrategyPorter>>. Acesso em 12.03.2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, maio/jun. 1990.

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth; SEIDL, Juliana; SILVA, Rafael Almeida Dutra. O impacto da percepção das diferenças na satisfação de equipes de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

RECHZIEGEL, Waldir; VANALLE, Rosângela Maria. Novas práticas de recursos humanos e a competitividade. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABEPRO, 2000.

RHINOW, Guilherme. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas. RAE Light.** São Paulo. v. 8, n. 1, p. 2-7, jan./mar. 2001.

TEIXEIRA, Francisco. L. C. . Estruturas de mercado e competitividade industrial: breve referencial teórico. **Bahia Análise & Dados.** Salvador, v. 14, n. 4, p. 745-754, mar. 2005.

TEIXEIRA, Francisco; GUERRA, Oswaldo. A competitividade na cadeia de suprimento da indústria de petróleo. **Revista de Economia Contemporânea,** Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 263-288, jul./dez. 2003.

TEIXEIRA, Rafael; LACERDA, Daniel Pacheco. A competitividade na indústria de telecomunicações e repercussões para a estratégia. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 2. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

THOMAS, Roosevelt R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review,** p. 107-117, mar./abr. 1990.

TORRANCE, Elis. Paul.; TORRANCE, Jessie Pansy Nigh. **Pode-se ensinar criatividade.** São Paulo: E.P.U., 1974.

TRIANDS, Harry C. The future of workforce diversity in international organizations: a commentary. **Applied Psychology: an International Review,** v. 52, n.3, p. 486-495, 2003.

XABA, Jantjie; MOFOKENG, Lesala L. Diversity, institutional transformation and 'minority groups': reflections on the dilemmas facing higher education institutions. **International Journal of the Diversity,** v. 5, n. 4, p. 75-88, 2005/2006.

YOLTON, John W. **Dicionário Locke.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ZHOU, Jing; GEORGE, Jennifer M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. **Academy of Management Journal,** v. 44, n.4 p.682-696, ago. 2001.