Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Rodrigo Hübner Mendes

Diversidade Humana nas Organizações:

Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial

São Paulo
2005

Rodrigo Hübner Mendes

Diversidade Humana nas Organizações:

Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento.

Orientador: Prof. Dr. Peter Spink

São Paulo

2005

Mendes, Rodrigo Hübner**.**

Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. / Rodrigo Hübner Mendes.- 2005.

105 f.

Orientador: Peter K. Spink.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Diversidade no ambiente de trabalho - Pesquisa. 3. Administração de pessoal. 4. Comportamento organizacional. I. Spink, Peter K. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3

Rodrigo Hübner Mendes

Diversidade Humana nas Organizações:
Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento.

Data de aprovação:
__/__/____

Banca examinadora:

_____
Prof. Dr. Peter Spink (Orientador)
FGV-EAESP

_____
Prof. Dr. Mário Aquino Alves
FGV-EAESP

_____
Profª Dra. Rosa Maria Fisher
FEA-USP

Para meus amados pais,

José e Sônia

Agradecimentos

Começarei meus agradecimentos pelos professores Miguel Caldas e Thomaz Wood, cujas orientações e conselhos foram fundamentais para a decisão de interromper minha carreira como consultor de empresas e retornar ao meio acadêmico, conforme havia planejado desde a formatura na graduação.

Em seguida, gostaria de reforçar a importância exercida pelos meus professores e colegas que, ao longo do mestrado, foram sempre companheiros e incentivadores da escolha do tema desta dissertação. Deixo um especial abraço para Maria Tereza Fleury, Mário Aquino, Renato Ferreira, Gideon Kunda, Maria José Tonelli, Flávio Vasconcelos, Francisco Aranha, Luís Galeão Brito, Rosa Maria Fisher, Mauro Tápias, Maria Esther de Freitas, Ana Luisa Vieira, José Roberto de Andrade, Marcelo Binder, Pedro Zanni, Augusto Galery, Tatiana Iwai, Tatiana Tinoco, Patrícia Kanashiro e Edson Sadao (que, na hora certa, me ajudou na definição de meu orientador).

Agradeço também a especial atenção dedicada por aqueles que participaram da etapa de pesquisa de campo, como entrevistados. Destacam-se, aqui, Reinaldo Bugarelli, Rodrigo Aranha, Patrícia Menezes e Henrique Ubrig (cujo entusiasmo e otimismo me contaminaram e ampliaram minha visão sobre a diversidade humana).

Foram também importantes todos aqueles que me deram suporte operacional, ao longo dessa trajetória, como Heloisa Donnard, que disponibilizou a equipe da biblioteca para me auxiliar no que fosse necessário, Marlei Lembke, que executou, com eficiência, a difícil tarefa de conciliar agendas entre orientando e orientador, Ana Grein, revisora final do texto e o impagável amigo Mark Lutes, tradutor do *abstract*.

Não poderia deixar de fazer uma especial homenagem aos meus “fiéis escudeiros”, Adauto José Rosa, que me acompanhou durante os dezoito meses de aula do mestrado e Thiago Gonçalves, que me deu suporte durante a etapa de redação desta dissertação.

Deixo também um beijo especial à minha namorada, Tatiana Zylberberg que, de uma forma ou de outra, esteve presente em cada página deste documento.

Uma especial dedicação aos meus irmãos, Fabiana e Conrado Mendes, pilares essenciais da minha vida.

Por fim, um especial agradecimento ao CNPQ, por ter viabilizado este projeto, concedendo-me uma bolsa e estudos, e ao meu orientador, Peter Spink, cuja sabedoria, ponderação, tranqüilidade, otimismo e bom humor fizeram com que eu me tornasse um admirador e amigo.

RESUMO

Uma série de motivos tem elevado o tema da diversidade humana a um patamar de maior visibilidade e influência no cotidiano das organizações. Legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa são alguns dos fenômenos que justificam esse novo contexto. Este trabalho teve como proposta desenvolver uma análise comparativa entre a produção acadêmica e a prática empresarial voltada ao tema da diversidade. Para isso, foi elaborado um retrato desses dois universos, por meio de uma pesquisa sobre artigos acadêmicos a respeito de diversidade publicados em importantes periódicos acadêmicos e uma investigação sobre as abordagens adotadas por empresas privadas reconhecidas como avançadas nessa área. As análises indicam a existência de uma ambigüidade. Por um lado, tem-se uma relativa similaridade quanto ao conceito de diversidade adotado por cada uma das áreas pesquisadas. Por outro lado, a investigação indica um notório distanciamento, entre esses dois universos, quanto aos impactos resultantes da promoção de um ambiente de trabalho mais heterogêneo. Os acadêmicos concentram seus estudos na perspectiva de performance, balanceando potenciais benefícios com potenciais problemas da diversidade. As dimensões de justiça, no entanto, são delegadas a um plano secundário de importância. As empresas, por sua vez, dedicam a devida atenção a tais dimensões, ao mesmo tempo em que adotam um discurso simplista sobre performance - negligenciam os potenciais problemas decorrentes da diversidade, limitando-se a tratar de seus potenciais benefícios. Esse cenário aponta para a necessidade da construção de um modelo capaz de: a) contemplar as realidades estudadas e b) colaborar para a evolução e o amadurecimento das discussões científicas e práticas gerenciais relacionadas à diversidade. Ao final do trabalho, são apresentadas propostas preliminares de modelos conceituais que buscam agregar as referidas realidades.

Palavras-Chave: diversidade, produção acadêmica, prática empresarial, modelos conceituais.

ABSTRACT

For a variety of reasons, the issue of human diversity has achieved a high level of visibility and influence within day-to-day organizational life. Legislation resulting from social mobilization, corporate globalization, migration in search of employment in more developed countries, multifunctional work structures, and policies for corporate social responsibility are some of the phenomena that have contributed to this new reality. The present study is a comparative analysis of academic research and corporate practices which address the issue of diversity. These two universes were analyzed through a survey of academic articles published in leading management journals, and an investigation of approaches adopted by private companies recognized as advanced in this area. This analysis indicates that an ambiguity exists. On the one hand, there is a relative similarity between the concept of diversity adopted by each of the areas studied. But at the same time, the research results indicate a significant gap between these two universes in terms of the impacts of creating a more heterogeneous work environment. The academic studies focused on the issue of performance, balancing potential benefits with potential problems of diversity. Issues of justice, however, were given secondary importance. Companies, in contrast, pay considerable attention to issues of justice, while adopting a simplistic discourse in regards to performance (restricted to its potential benefits, and neglecting potential problems resulting from diversity). This situation suggests a need to develop a model capable of: (a) accounting for the realities analyzed and (b) contributing to the development and consolidation of research on diversity and to its management within corporations. This study concludes with some preliminary proposals for conceptual models aimed at accounting for the realities encountered.

Keywords: diversity, academic research, business practices, conceptual models.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.1 JUSTIFICATIVAS 11
1.2 OBJETIVOS 13

2 METODOLOGIA 14

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 15
2.2 ANÁLISE DE DOCUMENTOS CORPORATIVOS PÚBLICOS 16
2.3 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS 17

3 DIVERSIDADE NA LITERATURA ACADÊMICA 18

ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL: 1973 A 2003 19
ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW: 1978 A 2004 28
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY: 1992 A 2003 34
ORGANIZATION STUDIES: 1995 A 2004 45
DISCUSSÃO 51

4 DIVERSIDADE NA PRÁTICA EMPRESARIAL 58

Ford *59*
Fannie Mae *61*
Verizon *63*
IBM *65*
Bank of America *66*
Altria *68*
SBC *69*
JP Morgan Chase *70*
Citigroup *71*
Allstate *72*
DISCUSSÃO 74

5 ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS E CONSULTORES NO BRASIL 77

6 ANÁLISES 82

7 CONCLUSÃO – PROPOSIÇÃO DE UM MODELO 88

PROPOSIÇÃO DE MODELOS 90
RESTRIÇÕES 95

BIBLIOGRAFIA 96

1 Introdução

Este trabalho concentra-se no estudo das pesquisas acadêmicas e das práticas empresariais relativas à gestão da diversidade humana nas organizações. Tais pesquisas e práticas são conseqüência de diferentes aspectos da evolução histórica pela qual vem passando a área de gestão. Por um lado, tem-se o surgimento de um conjunto de articulações sociais voltadas à defesa dos direitos humanos e ao estabelecimento da igualdade de oportunidades nos diversos segmentos da sociedade. Esse processo foi acompanhado pelo movimento de expansão geográfica de uma série de empresas, conhecido como globalização (COX, 1993).

Diante desse contexto, os gestores passaram a se deparar com o desafio de conciliar as demandas sociais externas, pautadas pela busca de justiça social e eqüidade dos diversos segmentos sociais que compõem a força de trabalho, com as exigências de desempenho provenientes dos investidores (TSUI; EGAN, 1992). Os acadêmicos, por sua vez, têm buscado oferecer respostas científicas às indagações decorrentes de um panorama humano cada vez mais heterogêneo (RICHARD, 2000; HARRISON ET AL., 2002).

1.1 Justificativas

Apesar de estar sempre presente nas organizações, o assunto “diversidade” tornou-se objeto de maiores discussões nos Estados Unidos, a partir dos anos 60. Nessa época, um conjunto de mobilizações sociais, pautadas por conflitos raciais, resultou na criação de leis que buscavam minimizar a desigualdade de oportunidades entre os diversos segmentos da sociedade (WRIGHT; FERRIS, 1995; FLEURY, 2000). As políticas de ação afirmativa impostas pelo governo desse país são um bom exemplo dos tipos de mecanismos que vêm sendo, desde então, implementados como meios de acesso ao mercado de trabalho de certos grupos até hoje considerados desfavorecidos (negros, latinos, mulheres, pessoas deficientes, etc.).

No final da década de 90, as empresas norte-americanas passaram a assumir um papel mais abrangente, através do desenvolvimento e da implantação das chamadas "Políticas de Diversidade". Esses programas têm como proposta gerenciar a heterogeneidade da força de trabalho, visando desfrutar de seus

potenciais benefícios. Ford, Johnson & Johnson e Xerox são alguns exemplos de organizações que investem nesse tipo de iniciativa e aparentam entendê-la como elemento de grande importância. No Brasil, essas transformações começaram a apresentar reflexos somente em meados da década de 90, principalmente através de filiais de empresas norte-americanas orientadas por suas matrizes a replicar os referidos programas no contexto sul-americano, como é o caso do JP Morgan e da Du Pont. Além disso, o surgimento do Instituto Ethos e a conseqüente disseminação do movimento de responsabilidade social empresarial brasileiro marcaram o início de uma série de iniciativas relacionadas à valorização da diversidade em empresas nacionais, como Natura, Intermédica e Serasa (MENDES, 2004).

Além do aspecto institucional acima comentado (pressões provenientes do ambiente externo), outros fatores têm justificado a importância do debate sobre os efeitos da diversidade nas organizações, em todo o mundo. Primeiramente, ao considerar as tendências demográficas traçadas para a composição da força de trabalho, depara-se com nítidos indícios de um perfil cada vez mais diverso quanto a sexo, raça e nacionalidade (HARRISON; PRICE; BELL, 1998; JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999; ALVES; SILVA, 2005). Isso é explicado por dois fatos: o processo de multinacionalização das empresas em busca de novos mercados, resultando na necessidade de se contratar mão-de-obra proveniente das diferentes regiões em que se instalam filiais, e o aumento do número de países que dependem de imigrantes para atender suas demandas de recursos humanos. Em segundo lugar, merece destaque a valorização, cada vez maior, conferida a desenhos organizacionais que contemplam equipes multifuncionais, ou seja, a criação de times cujos membros sejam provenientes de diferentes departamentos funcionais (PELLED; EISENHARDT; XIN, 1999), apresentando, portanto, formações, experiências e, potencialmente, culturas bastante diversas.

Por fim, as empresas têm convivido, paralelamente, com um arcabouço cada vez mais amplo de legislações voltadas para a inclusão de minorias no mercado de trabalho (idosos, pessoas portadoras de deficiências, etc.) e, ao mesmo tempo, com movimentos globais de responsabilidade social empresarial que se propõem a promover o bem-estar dos diferentes *stakeholders* envolvidos na atividade empresarial (fornecedores, consumidores, funcionários, organizações da sociedade

civil, etc.). Com o objetivo de minimizar injustiças sociais e equalizar oportunidades para os diferentes segmentos da população, tais movimentos buscam disseminar o desenvolvimento e a implantação de políticas de diversidade no setor privado (WRIGHT; FERRIS, 1995).

Diante de tais aspectos, a importância do assunto para organizações que vislumbrem manter ou conquistar posições de destaque mostra-se incontestável, justificando seu estudo e aprofundamento.

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de modelos conceituais sobre a diversidade humana nas organizações, capazes de abranger as diferentes perspectivas observadas na área acadêmica e na prática empresarial.

Nesse sentido, buscou-se avaliar o grau de similaridade e alinhamento entre acadêmicos e gestores, por meio de uma pesquisa sobre a produção científica relacionada à diversidade e ao discurso empresarial adotado por empresas que têm se destacado nessa questão. Os resultados das comparações entre esses dois universos serviram de subsídio para a construção de modelos conceituais apresentados no final do trabalho.

2 Metodologia

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, optou-se por utilizar o tipo de pesquisa qualitativa. Além de enfatizar a perspectiva do indivíduo e suas interpretações, essa abordagem dedica mais atenção ao contexto em que o pesquisador coleta dados, com o objetivo de melhor compreendê-lo (CRESWELL, 2003).

As investigações qualitativas exigem varias técnicas de coleta de dados, como registros em arquivo, entrevistas semi-estruturadas ou de questões abertas, entrevistas em grupo, observação direta, etc. (YIN, 2001; CRESWELL, 2003).

No caso desta dissertação, a metodologia de pesquisa envolveu três etapas:

a) revisão bibliográfica sobre diversidade;
b) análise de documentos públicos de empresas de grande porte, reconhecidas por suas ações relativas à diversidade;
c) entrevistas com executivos e especialistas no assunto.

2.1 Revisão Bibliográfica

Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre diversidade humana nas organizações, com suporte na leitura de artigos científicos publicados em periódicos reconhecidos por sua importância na área de gestão. A seleção também considerou como critério de escolha o grau de evolução das discussões sobre diversidade nos países em que os periódicos são originalmente publicados. Nesse sentido, foram pesquisados os *journals*: *Academy of Management Journal* (origem norte-americana); *Academy of Management Review* (origem norte-americana); *Administrative Science Quarterly* (origem norte-americana) e *Organization Studies* (origem européia).

Por meio da referida revisão, buscou-se assimilar o grau de amadurecimento de estudos sobre diversidade, visando, assim, estabelecer um ponto de partida para eventuais novas propostas teóricas que pudessem ser elaboradas (YIN, 2001). Essa etapa teve, também, como objetivo, apresentar um mapeamento das pesquisas até hoje desenvolvidas e relacionar potenciais idéias para a construção de modelos conceituais.

2.2 Análise de documentos corporativos públicos

A segunda etapa da metodologia constituiu-se de análises da realidade empresarial e do discurso adotado por gestores responsáveis pela implementação de programas voltados à promoção da diversidade nas organizações. Para isso, foram consultados documentos públicos (*websites*) de dez corporações de grande porte, cujas políticas e projetos relacionados à diversidade foram premiados em função de sua relevância.

Segundo Yin (2001), a documentação, como fonte de evidência, possui os seguintes pontos fortes: a) é estável – pode ser revisada inúmera vezes; b) é discreta; c) é exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento e d) é de ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. O uso mais importante de documentos é corroborar as evidências oriundas de outras fontes e indicar, ao pesquisador, tópicos que devem ser aprofundados, em caso de discordância entre as fontes. Para analisar o material coletado, foram aplicadas técnicas de análise com foco específico no conteúdo dos documentos públicos e suas respectivas mensagens (SPINK, 1999).

O processo de seleção dessas empresas envolveu o cruzamento de dois "ranqueamentos" considerados *benchmarks* na área de gestão. Em primeiro lugar, visando garantir o aspecto "tamanho das companhias pesquisadas", foi utilizada a lista das "500 maiores corporações norte-americanas em 2003", publicada pela revista Fortune (FORTUNE, 2004). Em seguida, buscando-se garantir a relevância dessas empresas quanto ao assunto "promoção da diversidade", foi consultado o "ranqueamento": "*Top 50 Companies for Diversity*", anualmente elaborado pela empresa DiversityInc Media (www.diversityinc.com).

O cruzamento das duas listas acima citadas gerou uma amostra composta pelas seguintes empresas: a) Ford; b) Fannie Mae; c) Verizon; d) IBM; e) Bank of America; f) Altria; g) SBC; h) JPMorgan Chase; i) Citigroup e j) Allstate.

2.3 Entrevistas com especialistas

Como complemento à etapa anterior, focado no entendimento da prática empresarial, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois executivos, representantes de algumas das empresas selecionadas pelo “ranqueamento” estabelecido no tópico 2.2, e com um consultor de negócios, especializado no tema da diversidade.

Nesse tipo de entrevista, o pesquisador introduz o mesmo conjunto de perguntas aos diferentes entrevistados, abordados individualmente, um a um. Durante as entrevistas, além das informações naturalmente levantadas pelo roteiro pré-estabelecido, o pesquisador busca estimular manifestações e comentários espontâneos, com intuito de permitir o aprofundamento das colocações e a revelação de elementos importantes para a estruturação dos argumentos que darão sustentação às conclusões do estudo.

As três etapas da metodologia de pesquisa citadas acima serão abordadas adiante pelos capítulos 3, 4 e 5, respectivamente.

3 Diversidade Na Literatura Acadêmica

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma retrospectiva histórica da produção acadêmica voltada ao estudo da diversidade humana nas organizações. Nesse sentido, foram consultados cinqüenta e sete artigos científicos publicados por quatro periódicos de renome na área de gestão empresarial: a) *Academy of Management Journal*; b) *Academy of Management Review*; c) *Administrative Science Quarterly* e d) *Organization Studies*.

O texto segue uma ordenação cronológica e introduz, de forma sintetizada, as principais idéias e contribuições de cada artigo. O processo de investigação foi pautado pela preocupação de se identificar os atributos e os efeitos da diversidade citados pelos estudos, assim como o teor do discurso adotado pelos respectivos autores. O capítulo será finalizado com uma discussão na qual apresentar-se-á um quadro consolidado das análises.

***Academy of Management Journal*: 1973 a 2003**

A pesquisa feita no *Academy of Management Journal* resultou num total de quinze artigos sobre o tema “diversidade”, sendo que o primeiro deles data do ano de 1973. Nesse texto, Hill e Fox (1973) abordam a forma com que supervisores da marinha norte-americana interagem com seus subordinados brancos, negros e porto-riquenhos. Tal análise busca identificar a eventual existência de comportamentos preconceituosos, resultantes de discriminação racial dos líderes quanto aos membros de sua equipe. O estudo envolve aspectos não relacionados diretamente a tarefas, como “amigabilidade” das relações, entendimento das lideranças sobre seus subordinados e avaliação de desempenho. Ao final do texto, os autores desenvolvem suposições sobre os possíveis fatores responsáveis pela ambigüidade presente nos resultados obtidos.

Seguindo uma ordem cronológica, foi identificada a publicação de mais um artigo sobre diversidade em 1986, treze anos mais tarde do que o estudo citado acima. Nesse texto, Wanous e Youtz (1986) estudam a relação entre a diversidade das

soluções propostas por grupos de trabalho deparados com problemas e a qualidade das decisões finais desses grupos. O estudo parte da suposição de que grupos heterogêneos desfrutam do benefício de uma maior diversidade de idéias, dada a variedade de pontos de vista de seus integrantes. O trabalho adota um conceito bastante amplo de diversidade, envolvendo os atributos etnia, gênero, personalidade e habilidades dos indivíduos. Como resultado, os autores provêem suporte à idéia genérica de que diversidade, em grupos de trabalho, enriquece a qualidade de suas decisões. Curiosamente, apesar de não serem foco do estudo, ao final, serão citadas quatro circunstâncias em que diversidade num grupo pode ser contraprodutiva, quais sejam:

a) presença de conflito entre os membros do grupo, resultando em ineficiência;
b) ausência de objetivos básicos compartilhados, criando paralisia do grupo;
c) crises e pressão de tempo, gerando lentidão do grupo;
d) baixa demanda por qualidade e alta demanda por aceitação, prejudicando a obtenção de consenso.

Em 1993, Watson, Kumar e Michaelsen publicam um interessante artigo, comparando desempenho e interação em grupos de trabalho culturalmente homogêneos com grupos culturalmente heterogêneos. Durante dezessete semanas, os autores acompanharam a evolução de trinta e seis equipes submetidas à solução de problemas complexos. Inicialmente, os grupos heterogêneos apresentaram resultados inferiores em desempenho e interação. No final da pesquisa, porém, essa desigualdade foi praticamente eliminada. Ao longo do tempo, as dificuldades de interação observadas nos grupos heterogêneos foram minimizadas e seu desempenho igualou-se ao das equipes homogêneas. Ao contrário do que se esperava, no entanto, não houve indícios de performance superior nos grupos heterogêneos, excetuando-se a variedade de soluções propostas aos problemas. Como conclusão, o estudo indica que as limitações de relacionamento enfrentadas por equipes de trabalho culturalmente diversas, recém- formadas, podem ser superadas ao longo do tempo, desde que se ofereça, continuamente, feedback sobre a evolução do grupo. Por outro lado, a pesquisa não gerou sustentação à hipótese de que grupos diversos alcançam desempenhos superiores a longo prazo.

Dois anos mais tarde, Wright e Ferris (1995) revelam os resultados de um estudo que adotava como premissa a idéia de que as empresas podem reduzir seus custos e ganhar diferenciação, por meio de uma gestão eficiente da diversidade presente em seus recursos humanos. Nesse sentido, tais organizações desfrutariam de uma vantagem competitiva. A pesquisa examinou o impacto nas ações de empresas reconhecidas por adotarem programas de ação afirmativa exemplares e, por outro lado, de empresas envolvidas com processos judiciais de discriminação. Os resultados sugerem que declarações públicas positivas sobre o primeiro grupo de empresas citado estariam associadas à vantagem competitiva.

No período entre 1995 e 1996, dois artigos voltam a tratar do tema “discriminação”. No primeiro deles, Ibarra (1995) aborda as características de redes informais configuradas por gerentes brancos e negros e suas possíveis relações com barreiras relativas a carreira, enfrentadas por gerentes pertencentes a minorias. Como variáveis, o estudo considera os graus de heterogeneidade, intimidade e externalidade dos relacionamentos estabelecidos nas redes. Dando continuidade, Sanchez e Brock (1996) desenvolvem uma pesquisa sobre os efeitos da discriminação racial vivenciada por trabalhadores hispânicos nos Estados Unidos. Esses efeitos são medidos com base em três tipos de reações ligadas ao trabalho: a) comprometimento; b) satisfação e c) tensão no ambiente de trabalho. Além de apontar a relevância desses efeitos, comparados a outras variáveis organizacionais, o estudo faz uma análise dos fatores que os aliviam, como o nível salarial, a experiência profissional e a rede de relacionamentos de um indivíduo.

Em 1998, Harrison, Price e Bell apresentam um trabalho no qual classificam diversidade em duas amplas categorias, cujo critério de separação baseia-se na dinâmica de percepção das diferenças entre os indivíduos. A primeira categoria de diversidade, definida pelos autores como “diversidade de nível superficial”, contempla as diferenças físicas ou demográficas, imediatamente observáveis, presentes nos membros de um grupo. Fazem parte dessa classe atributos como etnia, sexo e idade, vistos pelos autores como genericamente imutáveis. A segunda categoria, intitulada “diversidade de nível profundo”, envolve as diferenças relacionadas a atitudes, crenças, valores e aspectos psicológicos dos integrantes de um grupo. Esses elementos são subjacentes e demandam interações interpessoais

mais prolongadas para serem percebidos. Sua comunicação se dá por meio de padrões de comportamento verbais e não-verbais. Além disso, os atributos que compõem essa categoria tendem a estar sujeitos a mudanças, ao longo do tempo. Cabe ressaltar que essa terminologia assemelha-se aos modelos propostos pelo artigo de Milliken et al. (1996), publicado em outro *journal* da área de gestão. O trabalho citado tem como objetivo examinar o impacto que ambas as categorias de diversidade exercem sobre a integração social de grupos. Para isso, os autores selecionam sexo, etnia e idade como representantes da categoria de nível superficial e, paralelamente, satisfação e comprometimento como representantes da categoria de nível profundo. Com base nos resultados de uma pesquisa feita com dezenas de grupos de trabalho pertencentes a dois tipos de organização (hospitais e mercados), os autores apresentam indícios de que a variável "tempo" desempenha um papel primordial na dinâmica de trabalho em grupo. Equipes trabalhando juntas, por longos períodos de tempo, sujeitas a interações significativas, tendem a enfraquecer a influência da diversidade de nível superficial e, ao mesmo tempo, fortalecer a influência da diversidade de nível profundo.

Dando continuidade às pesquisas voltadas ao entendimento das interferências que a diversidade pode gerar na performance das organizações, em 1999, Simons e Pelled publicam um artigo sobre a relação entre o grau de diversidade em equipes de alta gestão e o desempenho financeiro das empresas. Nesse sentido, o texto propõe que as variáveis "debate" e "compreensão decisória" atuam como importantes influenciadores nos resultados dessa relação. É interessante notar que o estudo apresenta uma nova forma de se classificar diversidade, subdividindo seus atributos em dois grupos: diversidade mais relacionada ao trabalho (histórico funcional, nível educacional, *tenure* e percepção da incerteza ambiental) e diversidade menos relacionada ao trabalho (idade). Após examinarem dados coletados em cinqüenta e sete fabricantes de componentes eletrônicos, os autores encontraram indícios de que a presença de debate e compreensão no processo decisório das empresas aumenta as possibilidades de ganhos de performance resultantes da diversidade do grupo de trabalho. Esses efeitos aparentam ser menores quando considerados atributos de diversidade menos relacionados ao trabalho (no caso desta pesquisa, idade). Como conclusão, o artigo defende a idéia de que diversidade pode representar um benefício ao desempenho das

organizações somente perante a presença de determinados processos potencializadores da heterogeneidade de um grupo de trabalho. Além disso, o estudo demonstra a relevância em se tratar diversidade como um construto multidimensional, cujas diferentes facetas interagem com outras variáveis organizacionais no processo de influência da performance.

No ano seguinte, Richard (2000) utiliza-se da Teoria dos Recursos para examinar a relação entre diversidade racial, estratégia empresarial e desempenho na indústria de bancos. Os resultados de sua pesquisa indicam que a diversidade, quando contextualizada em organizações que adotam uma estratégia de negócio voltada ao crescimento, afeta positivamente o desempenho relativo a três dimensões: a) produtividade; b) retorno sobre o patrimônio e c) performance mercadológica. Em conclusão, o autor argumenta que diversidade pode adicionar valor ao negócio e representar uma vantagem competitiva, desde que o contexto organizacional favoreça a ocorrência desse fenômeno. Além disso, o texto sugere que gestores de Recursos Humanos necessitam de conhecimentos da área de Estratégia Empresarial, caso queiram desfrutar dos potenciais benefícios da diversidade.

Em 2001, Keller trata dos efeitos provocados pela adoção de equipes de trabalho multifuncionais no ambiente organizacional. Para isso, o autor contempla, em seu artigo, os resultados de uma pesquisa realizada em quatro empresas, com uma amostra de noventa e três grupos da área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Os resultados mostram que a diversidade funcional influencia indiretamente o desempenho de certos fatores, por meio da comunicação externa e o nível de stress do grupo. A qualidade técnica, a performance orçamentária e o cumprimento de cronogramas apresentaram melhorias, enquanto a coesão de grupo foi reduzida. Como tentativa de explicar tais resultados, o autor argumenta que essas melhorias são fruto da amplitude de contatos e trocas de informações com o ambiente externo à empresa, propiciados pela existência de indivíduos dotados de variados históricos funcionais e conhecimentos. Por outro lado, a redução de coesão seria conseqüência da tensão presente nas relações estabelecidas entre pessoas que não compartilham a mesma formação, os mesmos objetivos e as mesmas normas culturais, mas que são obrigadas a trabalhar em conjunto e sob pressão. Ao final, o texto chama a atenção para a complexidade do tema “times multifuncionais”

e para a necessidade de se isolar os efeitos decorrentes de cada uma das variáveis consideradas num eventual estudo.

No fim de 2002, Harrison et al. voltam a publicar um artigo abordando diversidade, performance de times e tempo. Nesse texto, a tipologia de diversidade apresentada pelos autores em 1998 (citada anteriormente) é novamente adotada, havendo, porém, a inclusão de mais um elemento na categoria, chamado “diversidade de nível superficial”. Segundo os autores, o “estado civil” deve também ser considerado uma variável aparente, tendo em vista a facilidade de percepção desse aspecto (realizada por meio da presença ou ausência de uma aliança na mão da pessoa) e as suposições que dela podem decorrer. O estudo se propõe a analisar as relações entre “diversidade real”, “diversidade percebida”, “integração” e “performance”, adotando as variáveis “recompensa” e “colaboração” como mediadoras. A partir de uma pesquisa desenvolvida durante quatorze semanas, com cento e quarenta e quatro times de estudantes, os autores apresentam interessantes resultados. Primeiramente, as análises indicam que ambos os tipos de diversidade influenciam negativamente a integração e, conseqüentemente, a performance do grupo. Além disso, o estudo mostra que a convivência e a colaboração entre os membros reduzem o impacto das diferenças demográficas e fortalecem os efeitos da diversidade de nível profundo. Isso parece dar sustentação à premissa genérica de que diferenças aparentes são rapidamente percebidas e usadas para se fazer julgamentos. No entanto, conforme o grupo vai interagindo ao longo do tempo, as diferenças externas vão perdendo importância. O contrário ocorre com a diversidade de nível profundo. Isso corresponde a dizer que os efeitos da diversidade demográfica parecem desempenhar um papel pouco significante no desempenho do grupo. O desafio de profissionais que se propõem a gerenciar a diversidade seria, portanto, integrar os membros de um time de trabalho que se diferenciam em aspectos subjacentes, fundamentais a sua dinâmica interativa. Um possível caminho seria o desprendimento de expectativas negativas quanto aos impactos da “diversidade de nível superficial” e, ao mesmo tempo, a tentativa de se investigar os aspectos da “diversidade de nível profundo” que podem atuar negativamente, gerando conflitos. Times eficientes poderiam ser criados a partir da maximização das diferenças relativas a conhecimentos e habilidades e, por outro lado, da minimização das diferenças relacionadas a crenças, valores e atitudes. Outra importante

sugestão para gestores seria a adoção de recompensas que propiciem a colaboração. O estudo mostra que a subordinação dos resultados de um indivíduo aos resultados coletivos do grupo estimula-o a colaborar. Como conclusão final, os autores reforçam a idéia de que o tempo de convívio entre os membros de um grupo representa uma variável imprescindível para teorizações sobre os efeitos da diversidade no desempenho de times. Cabe lembrar que essa conclusão já havia sido apresentada pelo artigo anterior, publicado em 1998.

Ainda em 2002, Barkema, Baum e Mannix publicam um artigo sobre as novas oportunidades e desafios do início do século XXI. O texto propõe-se a fazer um resumo das conclusões resultantes de um fórum de pesquisa intitulado “Um Novo Tempo”. Nesse evento, foram apresentados e discutidos oito artigos, sendo o texto de Harrison et al., de 2002, um deles. Além de apresentarem tendências, os autores abordaram as implicações do novo contexto para as pesquisas da área de gestão. De acordo com eles, estratégias, estruturas e capacidades relacionadas a velocidade, diversidade, ritmo e sincronização aparentam ser elementos-chave. Os autores apresentam o tema “Gestão da Diversidade” como um dos mais difíceis e, ao mesmo tempo, mais promissores desafios para empresas que competem na arena global.

Também em 2002, Bunderson e Sutcliffe apresentam um interessante estudo sobre as relações entre diversidade funcional e desempenho, tendo como objetivo demonstrar que as diferentes formas de se conceber esse tipo de diversidade funcional podem implicar resultados distintos de performance. Para isso, o artigo introduz uma tipologia composta por quatro categorias de diversidade funcional: a) diversidade da função dominante; b) diversidade do histórico funcional; c) diversidade da atribuição funcional e d) diversidade funcional intrapessoal. Com suporte nesse modelo, os autores analisam dados de uma amostra formada por quarenta e quatro times de gestores, comparando os efeitos gerados por duas dessas categorias (a e d) no compartilhamento de informações (variável mediadora) e, em última instância, no desempenho do grupo. Os resultados apontam para uma influência negativa da diversidade da função dominante, contraposta a uma influência positiva da diversidade funcional intrapessoal. Buscando oferecer explicações para tais resultados, a partir de teorias de motivação e categorização

social, os autores defendem a idéia de que times compostos por especialistas de diferentes áreas funcionais (diversidade da função dominante) podem tornar-se inaptos à exploração de sua *expertise* diversa, tendo em vista problemas de coordenação e comunicação. Por outro lado, equipes formadas por generalistas (diversidade funcional intrapessoal) detêm maior facilidade para compartilhar informações, devido a dois fatores. Primeiramente, sua amplitude de experiências e sua capacidade de identificação com variadas áreas funcionais os tornam menos suscetíveis à categorização social de seus companheiros de trabalho, evitando a criação de barreiras resultantes desse fenômeno. Em segundo lugar, esses indivíduos tendem a acreditar que os outros membros pertencentes a seu grupo estão preparados para entender suas idéias e propostas, tendo em vista sua visão geral sobre as áreas funcionais da organização. Conseqüentemente, generalistas estariam mais motivados a dividir informações entre si. Como conclusão, o estudo chama a atenção para a importância da forma pela qual um construto em análise, no caso, a diversidade funcional, é definido e medido, diante da potencial discrepância dos resultados colhidos a partir de diferentes concepções.

Em 2003, Randel e Jaussi examinam a relação entre identidade relativa ao histórico funcional, dissimilaridade e performance individual de pessoas pertencentes a grupos multifuncionais. Para tanto, os autores trabalham com duas instâncias de identidade: a) identidade social, determinada pelo grau de envolvimento do indivíduo com os êxitos e fracassos do grupo ao qual pertence e b) identidade pessoal, resultante das experiências passadas e dos fatores que, segundo o indivíduo, melhor caracterizam seu *self*. O estudo adotou, como foco, a extensão com que as diferenças funcionais de um indivíduo (comparadas com as de outros membros do grupo) afetam a força da relação entre identidade e desempenho individual. A partir de dados coletados por meio de um *survey* aplicado em times multifuncionais de sete organizações, os autores apresentam curiosas conclusões. Em primeiro lugar, os resultados dão suporte à suposição teórica de que identidades social e pessoal exercem diferentes influências em grupos, devendo, portanto, serem ambas contempladas em estudos similares. A primeira delas mostrou-se positivamente relacionada a performance, enquanto que a segunda aparenta estar negativamente relacionada a desempenho. Essa relação negativa se intensifica nos casos em que um indivíduo, com uma forte identidade pessoal, pertence à minoria funcional do

grupo. De acordo com o texto, a explicação para tal fenômeno reside no fato de que esse indivíduo sente-se desencorajado para o engajamento em ações que beneficiam o time, tendo em vista que o grupo considera-o “incompetente”, independentemente das ações por ele geradas. A relação positiva entre identidade social e performance sugere que o foco de certos teóricos em determinar meios para se reduzir o favoritismo de grupo, normalmente associado a essa forma de identidade, deve ser questionado. Ë importante ressaltar que os resultados desse estudo se contrapõem, de certa forma, à suposição genérica direcionadora de muitos dos estudos anteriormente citados, na medida em que apresentam a homogeneidade (no caso, relativa à identidade social e ao histórico funcional) atrelada ao aumento de performance e, por outro lado, a diversidade (quanto à identidade pessoal e ao histórico funcional) associada à redução de performance.

O levantamento feito no *Academy of Management Journal* encerra-se com um artigo de Van Der Vegt, Van De Vliert e Oosterhof, também publicado em 2003, cuja proposta é analisar a influência exercida pela diversidade funcional de grupos de trabalho sobre o que os autores intitulam “comportamento de cidadania organizacional” (CCO). Segundo eles, esse construto está ligado à ajuda oferecida pelos indivíduos a seus colegas de trabalho e ao esforço pessoal investido em prol do sucesso coletivo do grupo, sendo, portanto, essencial ao bom funcionamento de equipes. Para isso, o estudo trata da interdependência de grupos, decompondo-na por meio de duas variáveis organizacionais: a) interdependência de tarefa, definida pelo grau de dependência de um indivíduo em relação ao restante do grupo, no que diz respeito a informações, materiais e suporte para a execução de suas tarefas e b) interdependência de objetivo, entendida como o grau com que a liderança de uma equipe compartilha seus objetivos e resultados com cada membro. A partir de uma pesquisa aplicada em vinte times multidisciplinares de uma empresa de telecomunicações, os autores apresentam indícios de uma correlação positiva entre diversidade funcional e CCO em contextos congruentes, em relação às variáveis citadas, ou seja, contextos em que as interdependências de tarefa e de objetivo sejam consideradas ambas baixas ou, em contraposição, ambas altas. A mesma correlação apresentou-se negativa em contextos incongruentes, ou seja, ambientes em que as interdependências de tarefa e de objetivo comportem-se dicotomicamente: quando uma delas é baixa, a outra é alta e vice-versa. Além disso,

os autores apontam a identificação dos indivíduos com o grupo como uma variável mediadora da relação estudada.

Academy of Management Review: 1978 a 2004

A pesquisa realizada no *Academy of Management Review* resultou num total de dezessete artigos relacionados ao tema “diversidade”. No primeiro deles, publicado em 1978, Bartol et al. revisam estudos empíricos relacionados a diferenças étnicas entre líderes. De acordo com o texto, três aspectos merecem destaque nesse tipo de estudo. São eles: a) discussão sobre o potencial do líder e desempenho no trabalho; b) satisfação no trabalho e c) atitudes.

Em 1995, dezessete anos mais tarde, Jacobson publica um artigo no qual se propõe a revisar dois livros relacionados à questão da mulher ocupando posições de gerência no ambiente corporativo. O primeiro deles, editado por Ellen A. Fagenson, tem o título “Mulheres na Administração: Tendências, Questões e Desafios da Diversidade Gerencial” e utiliza vários níveis de análise para explicar as experiências, as ações e o impacto de mulheres gerentes. O livro adota uma abordagem multidisciplinar e examina questões como a história da mulher na gestão, a experiência de mulheres de cor em cargos de gerência, o conflito trabalho/família e a discriminação enfrentada por mulheres gestoras. Segundo Jacobson (1995), as contribuições mais interessantes dizem respeito à possibilidade de que a discriminação contra a mulher em cargos de gerência acabe e às implicações de uma prática feminista na gestão. O segundo livro, “Fronteiras Competitivas: Mulheres Gestoras em uma Economia Global”, cujos editores são Nancy J. Adler e Dafna Izraeli, transcende as considerações da mulher na administração para a esfera global. De acordo com os editores, qualquer tentativa de entendimento das barreiras impostas às mulheres em busca de desenvolvimento profissional deve envolver quatro perspectivas: a) diferenças de nível individual; b) contexto organizacional; c) discriminação institucionalizada e d) a influência do poder. Além disso, os editores sugerem que a competição global e a busca por

gerentes de alta qualidade estão tornando a promoção de mulheres para posições de alta gestão - até então tratada como um problema de igualdade - uma questão de negócio.

No ano seguinte, Larkey (1996) apresenta uma proposta teórica sobre os possíveis tipos de interação entre membros pertencentes a grupos de trabalho culturalmente diversos e seus respectivos resultados. Com base na tipologia desenvolvida por Taylor Cox, em 1991, segundo a qual as organizações podem ser classificadas ao redor de três modalidades (monolíticas, plurais e multiculturais), a autora elabora sete proposições sobre tendências esperadas em grupos de trabalho. Tais expectativas são definidas a partir da categoria em que a organização está inserida e as relações entre processos cognitivos e padrões de comunicação. Cabe ressaltar que se trata de um estudo essencialmente teórico, cujas propostas não foram, até então, testadas.

Ainda em 1996, Nemetz et al. publicam um artigo com o objetivo de elaborar uma teoria capaz de colaborar com o entendimento de como indivíduos reagem às variadas fontes de informação que os influenciam na construção de suas visões sobre diversidade. Segundo as autoras, as controvérsias presentes nos debates atuais sobre diversidade são frutos de dois fatores. Primeiramente, as pessoas estariam despreparadas para compreender as diferenças fundamentais sobre suas percepções ideais de multiculturalismo e a evolução do tema nos últimos trinta anos. Além disso, os programas corporativos voltados à promoção da diversidade seriam apenas um dos influenciadores sobre tais percepções. O estudo utiliza-se do trabalho de Burrel e Morgan (1979 *apud* Nemetz et al., 1996) para identificar visões polarizadas e prever comportamentos. Cumpre ressaltar que esse texto se diferencia da maioria dos artigos comentados por este estudo, na medida em que rompe com a tendência direcionada aos impactos da diversidade no desempenho das organizações e concentra-se em aspectos de justiça e moral.

Nessa mesma edição do *Academy of Management Review*, Milliken et al. (1996) desenvolvem uma revisão da produção acadêmica sobre os efeitos da diversidade humana nas organizações. Primeiramente, os autores abordam os diferentes tipos de diversidade, organizando-os por meio de uma tipologia que se propõe a facilitar a

discussão sobre o tema. Para isso, os atributos referentes à heterogeneidade são divididos em duas categorias: a) atributos facilmente observáveis (raça, gênero, etc.) e b) atributos subjacentes (valores, personalidade, etc.). Na segunda parte do texto, Milliken et al. tentam identificar e agregar as variadas conclusões presentes nos estudos empíricos contemplados pela revisão. Essa pesquisa envolve diferentes níveis de estudo, transitando desde o conselho de diretores até os níveis mais operacionais da organização. Por fim, o artigo faz comparações entre tais conclusões, visando encontrar eventuais convergências. De acordo com essa análise, a diversidade seria favorável às habilidades cognitivas dos grupos de trabalho, ou seja, colaboraria para seu processo de tomada de decisão. Por outro lado, a heterogeneidade relativa a atributos facilmente observáveis poderia afetar negativamente determinados aspectos afetivos dos indivíduos, como identificação e satisfação pessoal com o trabalho, podendo resultar em índices altos de rotatividade e absenteísmo.

Ainda em 1996, Barry et al. publicam um artigo em que a teoria de *social trap* é adotada como base para uma análise sócio-psicológica dos efeitos das iniciativas de gestão da diversidade em organizações. Segundo os autores, *social traps* dizem respeito a determinadas decisões tomadas em uma organização, cujas conseqüências futuras resultam em conflitos nos seus grupos de trabalho. O estudo concebe as práticas pertinentes à gestão da diversidade como fatores geradores de *social traps* e propõe um modelo que identifica os atributos definidores de *social traps* em contextos de diversidade. Além disso, tal modelo relaciona práticas de recursos humanos com possíveis soluções para *social traps*, explora a eficácia dessas soluções e examina a influência de *social traps* no clima organizacional. Por fim, os autores elaboram um resumo das contribuições do referido modelo para a área de gestão e discutem propostas para futuras pesquisas.

Em abril de 1997, dois artigos sobre diversidade são publicados. Primeiramente, Duhaime (1997) faz uma revisão do ensaio *Books of Bell Hooks: Organizational Diversity Lessons from a Thoughtful Race and Gender Heretic*. Nesse artigo, a autora faz uma compilação dos principais temas abordados pelo trabalho de Bell Hooks. No total, são considerados quatorze livros, cujos conteúdos são relacionados com a questão da diversidade e a política da identidade. Duhaime propõe-se a

analisar o método adotado por Hooks e a avaliar eventuais implicações sobre o discurso relativo a diversidade praticado pelas organizações.

Na mesma edição do *Academy of Management Review*, Ragins (1997) apresenta um estudo sobre os resultados gerados por relações diversificadas de "mentoramento" em organizações. Para isso, utiliza-se da literatura sobre diversidade e adota uma perspectiva sociológica relacionada a poder. Como proposição central, o artigo defende a idéia de que relações de "mentoramento" envolvendo minorias diferem-se daquelas relativas a maiorias, na medida em que a falta de poder, associada a grupos minoritários, é capaz de influenciar comportamentos e percepções. Em outras palavras, estereótipos negativos atribuídos a esses grupos acabam restringindo os relacionamentos e os benefícios de um processo de "mentoramento".

Ainda em 1997, Elsass e Graves retomam a discussão sobre performance, por meio de um artigo que se propõe a examinar o processo de tomada de decisão em grupos heterogêneos. Nesse estudo, os atributos "raça" e "gênero" são adotados como foco de análise. Com base em um modelo genérico sobre os processos cognitivos e comportamentais de negros e mulheres atuando em times considerados diversos, as autoras exploram os papéis desempenhados por tais pessoas em processos decisórios e sua evolução ao longo do tempo. Como conclusão, o texto coloca em questionamento a premissa de que grupos demograficamente heterogêneos podem desfrutar de benefícios quanto a eventuais sinergias promovidas pela diversidade no processo decisório. Segundo elas, a inexistência de um profundo entendimento das condições e da dinâmica inerentes à participação de minorias em grupos de trabalho, como, por exemplo, tendências à marginalização, pode comprometer ou, até mesmo, anular os potenciais benefícios acima citados.

Em 1998, Eastman e Duhaime publicam uma revisão do livro *Managing the Organizational Melting Pot*, editado no ano anterior por Pushkala Prasad, Albert J. Mills, Michael Elmes e Anshuman Prasad. De acordo com o artigo, o referido livro não tem a pretensão de discursar sobre "o quê" as organizações devem praticar quanto à diversidade, mas, sim, apresentar diferentes visões sobre o tema, contemplando, tanto perspectivas conservadoras, como liberais. Muitos de seus

autores adotam posturas de crítica ao *mainstream* contemporâneo, tendo em vista alguns dos aspectos presentes em modismos gerenciais. Dentre eles, são citados: a ideologia individualista, que ignora as questões de classe social, e a retórica utilizada como meio de fortalecimento dos mecanismos de controle das camadas tradicionalmente dominantes.

Ainda em 1998, Lau e Murnighan introduzem uma nova variável na discussão sobre diversidade e seus efeitos nas organizações. Trata-se do conceito *group faultlines*, definido pelos autores como linhas divisoras imaginárias que podem dividir um time em subgrupos, com base em um ou mais atributos. O atributo gênero, por exemplo, pode dividir uma equipe em “homens” e “mulheres”. Segundo os autores, a formação de tais subgrupos pode gerar uma série de efeitos negativos, como conflitos, disfunções na comunicação e em processos organizacionais. Além disso, os *faultlines* podem tornar-se ainda mais fortes em situações em que diferentes atributos alinham-se com divisores. Hipoteticamente, caso todas as mulheres de um grupo tenham idade superior a sessenta anos e, simultaneamente, todos os homens apresentem idade inferior a trinta anos, “sexo” e “idade” atuam na mesma direção como um único e fortalecido *faultline*. Como conclusão, o texto sugere que pesquisadores intencionados em compreender os efeitos da crescente heterogeneidade de grupos de trabalho devem transcender as considerações voltadas a características individuais de um indivíduo e investigar os impactos de múltiplas características coletivas e suas inter-relações.

Doney, Cannon e Mullen (1998) encerram a produção sobre diversidade veiculada pelo *Academy of Management Review* no citado ano, por meio de um artigo cujas atenções estão concentradas na influência exercida pela cultura nacional no desenvolvimento da confiança. Segundo o texto, o interesse pelo tema deriva da crença de que a confiança estabelecida entre atores do universo organizacional tem o potencial de reduzir custos transacionais, facilitar relacionamentos entre empresas e fortalecer as interações de subordinação e autoridade inerentes às corporações. Paralelamente, as estimativas de intensificação do processo de globalização das empresas reforçam a necessidade de se entender como a confiança é construída e as formas pelas quais a cultura nacional impacta tal processo. Nesse estudo, os autores definem confiança como o desejo de contar com outra pessoa e agir sob

circunstâncias em que essa relação sujeite as partes envolvidas a algum nível de vulnerabilidade. Ao final, o artigo aborda algumas implicações práticas para firmas interessadas em usufruir os potenciais benefícios obtidos através do estabelecimento de relações pautadas por confiança. Primeiramente, o texto recomenda o desenvolvimento de programas de treinamento que orientem gestores sobre como conquistar a confiança de funcionários, consumidores e fornecedores. Em segundo lugar, os autores destacam a importância de se entender como cultura e confiança interagem. Nesse sentido, oferecem um modelo conceitual que sistematiza tais questões gerenciais.

Em 2000, Brickson retoma o fator “identidade” como aspecto fundamental às pesquisas sobre diversidade. Em seu artigo, Brickson apresenta um modelo que se propõe a explicar como as estruturas organizacionais e seus sistemas de recompensa afetam a ativação da identidade de um indivíduo. Além disso, busca entender as relações existentes entre a identidade e o comportamento dos indivíduos. O texto está organizado em quatro partes. A primeira delas traz uma breve revisão das principais teorias sobre relações intergrupos originadas no campo da psicologia social e adotadas por intervenções em empresas cuja força de trabalho é considerada diversa – a hipótese do contato e a teoria da identidade social. A segunda seção introduz o referido modelo sobre processos de identificação e, nas partes finais, a autora contextualiza o modelo, apontando suas contribuições para o avanço da área. Cabe ressaltar que Brickson (2000) defende a idéia de que a ativação de determinadas orientações da identidade pode evitar a manifestação das potenciais desvantagens derivadas da diversidade.

Dois anos mais tarde, Hopkins e Hopkins (2002) introduzem uma proposta teórica voltada à compreensão dos efeitos que a recomposição cultural - definida como um evento por meio do qual um grupo recebe indivíduos dotados de uma cultura diferente daquela existente - gera em processos interativos de grupos. Segundo eles, tal recomposição provoca algumas variações no grau de interação entre membros de grupos de trabalho, com desdobramentos no desempenho da organização. Como mensagem final, o estudo defende a idéia de que as referidas variações podem ser gerenciadas com o intuito de minimizar potenciais distúrbios e colaborar para a produtividade do grupo.

***Administrative Science Quarterly:* 1992 a 2003**

A pesquisa realizada no *Administrative Science Quarterly* resultou num total de quinze artigos relacionados ao tema “diversidade”. O primeiro deles, publicado por Tsui e Egan em 1992, analisa os efeitos da diversidade demográfica, definida pelos atributos “sexo”, “raça”, “idade”, “*tenure*” e “histórico educacional”, sobre o vínculo psicológico e comportamental dos indivíduos em relação à organização em que trabalham. Baseados em pesquisa realizada com cento e cinqüenta e um grupos de trabalhos, provenientes de três organizações de grande porte, os autores encontraram indícios da existência de uma correlação negativa entre a diversidade dos grupos e o vínculo psicológico de seus membros com a organização. Em outras palavras, quanto maior a heterogeneidade de um grupo, menor o referido vínculo. Os resultados da pesquisa apontam também para uma assimetria desse fenômeno, indicando que seus efeitos apresentam-se ainda mais intensos quando um indivíduo pertencente a um segmento tradicionalmente majoritário integra um grupo de trabalho cuja maioria das pessoas pertencem a um segmento tradicionalmente minoritário. Como exemplo, um homem trabalhando numa equipe composta por uma maioria de mulheres tenderia a desenvolver um vínculo psicológico inferior ao vínculo apresentado por uma mulher trabalhando numa equipe composta por uma maioria de homens. Essa assimetria é abordada sob a ótica dos atributos “sexo” (homens x mulheres) e “raça” (brancos e “não brancos”). Os autores buscam explicações para essas conclusões a partir de duas linhas teóricas. Primeiramente, de acordo com a teoria da identidade social, a sociedade é composta por categorias sociais que se relacionam segundo diferentes posições de status e poder por elas ocupadas. Os integrantes de categorias que desfrutam de maior poder e prestígio (ex: homens ou brancos) possuem uma identidade social positiva e, conseqüentemente, uma forte necessidade de preservar e fortalecer sua distinção em relação às demais categorias. Nesse sentido, eles teriam maior aversão a trabalhar juntamente de representantes das minorias. Em segundo lugar, de acordo com a teoria da autocategorização, os indivíduos se autoclassificam em função de diferentes critérios, atribuindo maior ênfase aos atributos que reforçam seus

aspectos coletivamente considerados positivos. Partindo do pressuposto que as organizações têm sido historicamente dominadas por pessoas do sexo masculino, o atributo “sexo” seria mais influente para homens do que para mulheres. A presença feminina na organização poderia, portanto, tornar o ambiente menos atrativo para homens. O vínculo psicológico das mulheres, por outro lado, seria mais independente do atributo “sexo”, tendo em vista a menor importância depositada por elas nesse aspecto. Por fim, os autores reforçam a noção de que diversidade pode também gerar benefícios a organizações que buscam maior criatividade. Cabe aos gestores, portanto, minimizar os custos decorrentes de ambientes heterogêneos, como alta rotatividade, e otimizar seus potenciais ganhos.

Em 1995, Davis-Blake publica uma revisão do livro “A Vantagem da diversidade: Como empresas norte-americanas podem alcançar desempenhos superiores aos de companhias japonesas e européias no mercado global”, redigido por John P. Fernandez e Mary Barr. De acordo com o artigo, o livro apresenta uma análise comparativa dos problemas enfrentados por empresas dos Estados Unidos, Japão e Europa, tendo em vista a crescente diversidade demográfica de sua força de trabalho. Como primeiro argumento, o livro ressalta os inevitáveis desafios sociais e econômicos do novo contexto, com base em estimativas traçadas para a composição da mão-de-obra global. Em seguida, os autores alertam as empresas para os riscos associados à incapacidade de se gerir a diversidade. O terceiro argumento diz respeito à posição de destaque ocupada pelos Estados Unidos, cujo ambiente social e legal estaria mais favorável a práticas de gerenciamento da diversidade. Caso as empresas americanas saibam usufruir desse cenário, poderão obter uma significativa vantagem competitiva em relação a seus concorrentes japoneses e europeus. Por fim, os autores argumentam que a conquista dessa vantagem está subordinada a uma série de ações específicas. *Team building* e gestão da qualidade total são apontadas como ferramentas essenciais para gestores responsáveis pela administração da diversidade. Cabe salientar que os argumentos desenvolvidos ao longo do livro não são baseados em pesquisas, conflitando, em alguns casos, com outros estudos.

Três anos mais tarde, Nkomo (1998) publica mais uma revisão de livro, neste caso sobre o título “Diversidade nas organizações: Novas perspectivas para um ambiente

de trabalho em mudança", de Martin M. Chemers, Stuart Oskamp e Mark A. Costanzo. A primeira parte do livro, destinada a uma análise de nível "micro" (sobre o indivíduo), aborda os efeitos exercidos por diferenças entre categorias sociais nos valores, necessidades, expectativas e reações de grupos. De acordo com Triandis (*apud* Nkomo, 1998), as variáveis-chave para o entendimento da diversidade são: a) distância cultural; b) similaridade percebida; c) senso de controle e d) choque cultural. Merece destaque o fato de que dois dos artigos desta sessão questionam uma premissa subjacente a pesquisas anteriores sobre diversidade: a idéia de que os efeitos de variados tipos de diversidade são homogêneos. Ferdman (*apud* Nkomo, 1998), por exemplo, ressalta a importância de se considerar não só as diferenças de grupo, como, também, as particularidades do indivíduo. Segundo seu conceito de identidade cultural, os indivíduos possuem identidades múltiplas, o que torna as análises sobre grupos complexas. Cox e Finley (*apud* Nkomo, 1998) são responsáveis pela única pesquisa empírica do livro, demonstrando que diferentes especializações ou níveis hierárquicos relacionam-se com diferentes culturas, influenciando o aspecto afetivo dos indivíduos. Os capítulos da segunda parte do livro - focada em análises sobre os processos de grupo - abordam a categorização social como meio de entendimento da diversidade. Ragin (*apud* Nkomo, 1998) argumenta que o "mentoramento" desempenha forte influência sobre o estabelecimento do poder nas organizações, tendo, portanto, potencial para criar mudanças culturais, estruturais e comportamentais relativas à diversidade. Sessa e Jackson (*apud* Nkomo, 1998) sugerem a integração de abordagens psicológicas - tradicionalmente adotadas em estudos sobre diversidade horizontal - e sociológicas - mais usadas em estudos sobre diversidade vertical - para a investigação de times. A sessão é concluída com um capítulo sobre as implicações do tema "liderança" sobre diversidade. A última parte do livro é dedicada ao nível "macro" de análise (nível da organização). Tsui, Egan e Xin (*apud* Nkomo, 1998) tratam da significação teórica do contexto organizacional para o entendimento da diversidade, enquanto Smith (*apud* Nkomo, 1998) aborda a diversidade na educação superior. Thomas (*apud* Nkomo, 1998), por sua vez, oferece referências práticas para profissionais imbuídos em gerenciar a diversidade na organização. Em resumo, o livro apresenta uma grande variedade de *frameworks* sobre o tema, refletindo sua complexidade e prematuridade.

Ainda em 1998, Carroll e Harrison fazem uma revisão de estudos sobre as relações entre diversidade de *tenure* e desempenho. A partir de simulações de um modelo matemático complexo, parametrizado por meio de seis dimensões relativas a times de alta gestão (tamanho do time, seletividade, socialização de pares, alienação, rotatividade e interferência cultural do *Chief Executive Officer* - CEO), os autores identificam indícios de uma correlação positiva entre heterogeneidade de *tenure* e cultura. Essa relação pode exercer influência sobre fatores indiretamente ligados a desempenho, como índices de rotatividade e diversidade cognitiva. Além disso, os resultados apontam para uma variação da referida correlação, dependendo do contexto simulado. Por fim, a pesquisa revela certas limitações das estruturas convencionais, como: a) a possibilidade de explicações alternativas baseadas em heterogeneidade não observada; b) a incapacidade de distinção entre efeitos de rupturas causados por entradas e saídas de pessoal na equipe e efeitos da diversidade e c) o conflito entre variados processos organizacionais inerentes a uma única variável de análise.

O último artigo sobre diversidade publicado em 1998 é de autoria de Chatman et al. O estudo tem como objetivo analisar os efeitos da composição demográfica e das características culturais sobre o resultado de uma organização. Para isso, os autores baseiam-se em três proposições elaboradas a partir da teoria de autocategorização. Primeiramente, defendem a idéia de que pessoas demograficamente diferentes de seus colegas de trabalho depositam mais importância em atributos demográficos do que pessoas similares entre si. De acordo com o texto, características físicas aparentes, como sexo e etnia, são normalmente associadas a atributos subjacentes, como valores, estilos cognitivos e experiências passadas. Nesse sentido, pessoas em ambientes homogêneos tendem a se sentir confortáveis, pois assumem que o relacionamento com seus pares será facilitado por tal similaridade. Ao mesmo tempo, indivíduos em ambientes heterogêneos tendem a dividir as pessoas em categorias e buscar aproximação aos grupos nos quais se autoclassificam. Para isso, adotam as referidas características físicas como parâmetro. Em segundo lugar, membros de organizações em que a cultura é predominantemente coletivista enxergam maior relevância na categoria “afiliação ao grupo” do que membros de culturas individualistas. Devido ao compartilhamento de objetivos e à alta prioridade alocada a fatores como interdependência e cooperação, pessoas de grupos

coletivistas estão propensas a usar a “afiliação” como base para a categorização social. Para elas, o simples fato de trabalharem na organização já é suficiente para qualificá-las como pertencentes ao *in-group*. De forma oposta, membros de culturas individualistas priorizam resultados individuais e dão ênfase às suas características particulares para se classificar socialmente. Em terceiro lugar, os autores propõem o argumento de que as significâncias das categorias sociais anteriormente citadas (atributos demográficos e padrões culturais) relacionam-se de forma inversa, ou seja, a saliência de uma corresponde à baixa influência da outra. As hipóteses levantadas pelo estudo são testadas por meio de um experimento (simulação) realizado com duzentos e cinqüenta e oito estudantes de um curso de especialização em negócios ministrado por uma universidade norte-americana. Os autores concluem que a ênfase dada por uma organização a determinados valores culturais, no caso, coletivismo contraposto a individualismo, juntamente com as características demográficas do grupo de trabalho, influencia certos processos de trabalho, como interação e conflito, e alguns resultados organizacionais, como criatividade e produtividade. Além disso, sugerem que os potenciais benefícios gerados por um ambiente diverso estão mais propensos a ocorrer em organizações que incentivam comportamentos coletivistas. Nelas, a “afiliação ao grupo” prevalece como critério de autocategorização das pessoas, havendo um senso de confiança e compartilhamento de interesses. O estudo remete, também, ao papel exercido por rituais e celebrações - relativas ao sucesso de um grupo - na construção de um objetivo comum.

A discussão sobre diversidade e performance é retomada em 1999, por um artigo em que Pelled, Eisenhardt e Xin propõem um modelo sobre tipos de conflitos decorrentes da heterogeneidade. Segundo eles, a diversidade de um grupo de trabalho influencia indiretamente seu desempenho cognitivo por meio de duas formas distintas de conflito. A primeira delas, denominada “conflito de tarefa”, diz respeito a desentendimentos relativos a questões relacionadas ao trabalho, como procedimentos, objetivos e decisões, estando associada a certos atributos de diversidade mais interligados ao trabalho, como histórico funcional. A segunda forma, apresentada como “conflito emocional”, envolve sentimentos negativos resultantes do processo de “estereotipização” (raiva, frustração, etc.) muitas vezes observado, em ambientes diversos, quanto a atributos menos relacionados ao

trabalho, como raça, gênero e *tenure*. Baseado em uma pesquisa realizada com uma amostra de quarenta e cinco times, provenientes de três corporações de grande porte, o estudo apresenta indícios de que o “conflito de tarefa” tende a favorecer o desempenho de um grupo. Seus resultados, no entanto, não revelam evidências de que o “conflito emocional” tende a prejudicar a performance, conforme proposto por uma de suas hipóteses. Além disso, o artigo mostra que ambos os tipos de conflito influenciam um ao outro. Conflitos de tarefa podem gerar conflitos emocionais e vice-versa. Outra importante conclusão da pesquisa diz respeito às variáveis que moderam a relação entre conflito e performance. Primeiramente, é sustentada a idéia de que "rotina de tarefas” reduz a associação positiva entre diversidade e conflito emocional e, por outro lado, reforça a associação positiva entre diversidade e conflito de tarefa. Em segundo lugar, a variável “longevidade do grupo" aparenta ser capaz de amenizar ambas as associações positivas citadas acima. Por fim, o artigo aponta a existência de múltiplos fatores inter-relacionados que devem ser considerados em estudos voltados para o entendimento da interferência exercida pela composição de um grupo sobre seus conflitos e seu desempenho.

Ainda em 1999, Folger rompe a predominância de artigos voltados para a relação entre diversidade e performance, ao publicar uma revisão do livro “Justiça Social em uma Sociedade Diversa”, escrito por R. Tyler, Robert J. Boeckmann, Heather J. Smith e Yuen J. Huo. Cabe citar que se trata do primeiro texto relacionado a diversidade publicado pelo periódico *Administrative Science Quarterly*, cujo foco é a questão da justiça no ambiente de trabalho. O livro é estruturado a partir de cinco perguntas: a) os julgamentos de justiça influenciam sentimentos e atitudes?; b) qual o critério para justiça?; c) como as pessoas respondem comportalmente à justiça e à injustiça?; d) por quê as pessoas se importam com justiça? e e) quando as pessoas se importam com justiça? A revisão não se propõe a discorrer sobre as respostas dadas pelo livro às respectivas questões, mas, sim, a apresentar impressões do autor sobre a qualidade, o estilo, a abrangência e as teorias abordadas pelos capítulos que compõem o livro.

O último artigo sobre diversidade publicado pelo *Administrative Science Quarterly* no ano de 1999, cuja autoria é de Jehn, Northcraft e Neale, propõe-se a explorar os diferentes efeitos da heterogeneidade do grupo sobre sua performance por meio de

um modelo que subdivide a diversidade em três modalidades: a) diversidade de categoria social, referente às diferenças explícitas existentes entre os membros de um grupo social, como raça, gênero e etnia; b) diversidade de valores, representada pelas diferenças relativas às percepções de cada membro de um grupo quanto aos seus objetivos, metas e missão e c) diversidade de informações, composta pelas diferenças de conhecimentos e perspectivas normalmente decorrentes do histórico educacional e demais experiências do indivíduo. Com suporte em uma pesquisa realizada com noventa e dois grupos de trabalho de uma mesma organização, os autores encontram evidências de que a diversidade de informações influencia positivamente o desempenho do grupo, enquanto a diversidade de valores reduz a satisfação, a intenção de permanência e o comprometimento do grupo. O primeiro desses efeitos é mediado pela variável “conflito de tarefa” e moderado pelas variáveis “complexidade” e “interdependência” das tarefas, na medida em que esse tipo de diversidade colabora com a performance de um time somente nos casos em que as tarefas por ele executadas sejam permeadas de um nível mínimo de complexidade - capaz de agregar utilidade à sua suposta heterogeneidade de experiências e conhecimentos – e dependência entre si. Já o segundo efeito aparenta ser mediado pela variável “conflito de relacionamento”. Além disso, a pesquisa evidenciou um terceiro efeito – contrário a uma das hipóteses propostas pelo estudo – segundo o qual a diversidade de categoria social conduziria a uma maior moral do grupo. De acordo com os autores, o mais relevante aspecto do estudo diz respeito à importância do entendimento da diversidade de valor e sua influência sobre a performance e a moral de um grupo. Nesse sentido, essa modalidade de diversidade – difícil de ser discernida num primeiro contato entre duas pessoas – torna-se mais importante como definidora do desempenho de um grupo ao longo do tempo, enquanto idade, gênero e outras características que são aparentes e rapidamente identificáveis tornam-se menos relevantes. Por fim, o texto enfatiza a complexidade presente no estudo da diversidade de categoria social, diante da imprevisibilidade de seus efeitos. A existência desse tipo de diversidade em uma determinada organização pode acabar gerando diversidade de informações, diversidade de valores ou, por outro lado, nenhuma delas. Essa talvez seja a explicação para as inconsistências reveladas por estudos que adotam a premissa de que essas relações são inevitáveis e previsíveis.

No final de 2000, Barsade et al. publicam um artigo que introduz um novo elemento à discussão sobre a diversidade e seus efeitos. Nesse texto, os autores transcendem a clássica abordagem sobre diferenças demográficas, na medida em que transferem o foco de suas análises para as diferenças em personalidade e emoção por meio do uso da variável “afeto positivo de tratamento”. Segundo o artigo, essa variável é concebida como o padrão de entusiasmo, energia e determinação que um indivíduo expressa, ao longo do tempo, no ambiente de trabalho. Com base em uma pesquisa realizada com CEOs de sessenta e duas companhias norte-americanas e duzentos e trinta e nove de seus gestores, os autores encontraram evidências de que a diversidade no afeto positivo de tratamento influencia significativamente as atitudes individuais dos membros de um time, assim como os processos e a performance do grupo. Quanto maior o alinhamento entre o afeto positivo de tratamento manifestado pela alta gestão e os integrantes de uma determinada equipe, melhor será a satisfação dos indivíduos quanto aos seus relacionamentos interpessoais e a percepção de sua influência sobre o grupo. Além disso, a existência de uma homogeneidade na forma como o CEO e o restante das pessoas expressam seu tratamento positivo é associada à adoção de um processo decisório mais participativo. Por último, o estudo revela que grupos com baixo afeto positivo de tratamento vivenciam grandes conflitos emocionais e de tarefas, assim como baixa cooperação.

No ano seguinte, o *Administrative Science Quarterly* publica mais uma revisão de livro, desta vez sobre o título “Dilemas do *Mentoring*: Relacionamentos em Desenvolvimento em Organizações Multiculturais”, editado por Audrey J. Murrell, Faye J. Crosby e Robin J. Ely. Segundo Cotton (2001), autor do artigo, o livro trata da questão do “mentoramento” em grupos heterogêneos, sendo composto por cinco partes. As duas primeiras seções são dedicadas a questões teóricas sobre o tema e a pesquisas empíricas, respectivamente. Na terceira seção, são descritas experiências sobre a implementação de programas e minorias nas organizações e a parte final apresenta considerações metodológicas para a pesquisa. O autor ressalta o fato de o livro apresentar e estimular discussões, propiciando ao leitor uma melhor compreensão das situações vividas por mulheres, negros, asiáticos-americanos e classes sociais baixas.

Em meados de 2001, Ely e Thomas publicam um artigo no qual propõem uma teoria sobre as condições segundo as quais um grupo de trabalho pode ser beneficiado ou prejudicado pela sua diversidade cultural. Com base em uma pesquisa realizada em três organizações (uma empresa de consultoria, um escritório de advocacia e uma empresa do setor financeiro), os autores mostram que diferentes perspectivas sobre diversidade resultam em diferentes efeitos em grupos de trabalho culturalmente diversos. Para isso, eles propõem um modelo composto por três perspectivas. A primeira delas, intitulada “perspectiva de integração e aprendizado”, adota como premissa a idéia de que diferenças culturais trazem consigo variados conhecimentos, experiências de vida e insights capazes de propiciar visões alternativas sobre como as coisas devem ser feitas. Nessa modalidade, a diversidade cultural é tratada como um recurso potencialmente valioso que a organização pode usar, não apenas para aumentar seus ganhos por meio da entrada em nichos de mercado até então não acessados, mas principalmente para repensar e reformular suas atividades. Nos grupos estudados, essa postura encorajava seus membros a debaterem abertamente seus pontos de vista, uma vez que estes percebiam suas identidades raciais sendo respeitadas e valorizadas. Já na segunda modalidade, definida como “perspectiva de acesso e legitimidade”, o valor da diversidade restringe-se ao aspecto dos ganhos gerados por novos mercados. Os resultados do estudo feito em organizações que privilegiam essa abordagem apontam para a existência de padrões de formação de equipes baseados na raça de seus integrantes. Além disso, foi identificada a percepção de que as funções delegadas a pessoas brancas tinham maior status do que aquelas destinadas a pessoas de cor. As conseqüentes tensões inter-raciais aparentavam prejudicar o aprendizado e a eficiência das pessoas. Por fim, na terceira perspectiva, denominada “perspectiva de discriminação e justiça”, a diversidade cultural é entendida como um meio de promoção da igualdade de oportunidades, não havendo relação com o trabalho em si. Assim como notado na perspectiva anterior, os grupos pesquisados mostraram-se permeados por apreensões decorrentes do desequilíbrio de poder entre brancos e negros, prejudicando o usufruto de potenciais benefícios da diversidade.

Poucos meses mais tarde, Flynn, Chatman e Spataro (2001) publicam um interessante artigo no qual introduzem aspectos da personalidade humana como

atributos a serem considerados em discussões envolvendo diversidade e performance. O objetivo da pesquisa retratada pelo texto é analisar a influência exercida pelas impressões que as pessoas formam sobre seus pares num ambiente de trabalho demograficamente heterogêneo. Com base em um estudo feito com duas amostras - uma composta por cento e dezenove estudantes de um curso de *Master Business Administration* (MBA) e a outra representada por duzentos e quarenta e cinco funcionários de uma empresa do setor financeiro norte-americano - os autores concluem que a formação das impressões sobre um indivíduo é moderada por duas variáveis relacionadas à personalidade. “Extrovertimento”, a primeira delas, é definida pelo texto como o grau de sociabilidade e interatividade manifestado por uma pessoa. A segunda variável, denominada “automonitoramento”, é apresentada como a capacidade de um indivíduo antever as expectativas de outras pessoas sobre o seu trabalho e, ao mesmo tempo, ajustar seu comportamento a elas. Os resultados do estudo evidenciam que indivíduos mais extrovertidos e capazes de se automonitorarem são mais bem aceitos do que pessoas tímidas ou com baixa percepção sobre as demandas comportamentais de um grupo. De modo complementar, o artigo sugere que o sucesso e a integração social de um trabalhador considerado demograficamente diferente em relação a seus pares são mais influenciados pelas impressões que as pessoas formam sobre ele do que pelas suas características físicas em si.

A série de artigos sobre diversidade publicados pelo *Administrative Science Quarterly* em 2001 se encerra com uma revisão do livro “Gerenciando o Caldeirão: Dilemas da Diversidade no Trabalho”, editado por Pushkala Prasad, Albert J. Mills, Michael Elmes e Anshuman Prasad. Segundo Aparna (2001), a pesquisa sobre diversidade no ambiente de trabalho é caracterizada por uma curiosa contradição. Ao mesmo tempo em que foi criada uma série de clichês relativos à compreensão dos desafios relacionados à gestão da diversidade, as pesquisas continuam enfrentando enormes dificuldades para reduzir a complexa dialética presente no tema. O livro está estruturado em duas partes. A primeira dedica-se à crítica das abordagens gerenciais, a partir de uma perspectiva pós-modernista radical. Os autores utilizam-se de teorias marxistas e foucaultianas para reexaminar processos e práticas da área de recursos humanos que perpetuam as estruturas de dominância e subordinação nas organizações. Já os capítulos da segunda parte visam examinar

práticas organizacionais que reforçam a cultura de dominação de homens brancos e, por outro lado, destacar determinadas experiências de grupos sociais sujeitos à discriminação nas organizações. Em linhas gerais, o autor do artigo conclui a revisão caracterizando o livro como uma referência para pesquisadores interessados em insights sociopolíticos sobre o tema diversidade.

Em 2002, Polzer et al. retomam a discussão sobre diversidade e desempenho, introduzindo uma nova proposta teórica. Segundo eles, a variável “congruência interpessoal” - definida como o grau de semelhança entre a auto-imagem de um membro do grupo e a imagem que seus pares constroem sobre esse indivíduo - atua como um moderador entre diversidade e eficiência do grupo. Um estudo feito com oitenta e três grupos de trabalho indica que a diversidade tende a melhorar o desempenho de grupos com alta congruência interpessoal incumbidos de realizar tarefas relacionadas à criatividade. Tais evidências contrastam com as teorias de categorização social, na medida em que sugerem uma possibilidade de convívio harmonioso (e produtivo) entre pessoas heterogêneas que expressam suas peculiaridades ao restante do grupo com o qual trabalham. Por fim, os autores ressaltam a dificuldade de se prever os efeitos da diversidade sobre o trabalho em equipe, tendo em vista a influência exercida por uma variada gama de fatores, como as particulares dimensões de heterogeneidade e os estereótipos presentes em um determinado grupo.

O último artigo contemplado pela pesquisa feita no *Administrative Science Quarterly*, também publicado em 2002, trata-se de uma revisão do livro “Diferenças Demográficas em Organizações: Pesquisa Atual e Direções Futuras”, de Anne S. Tsui e Barbara A. Gutek. De acordo com Milton (2002), autor do artigo, o livro visa analisar a psicologia social das diferenças demográficas por meio de uma série de teorias sobre “quando”, “como” e “por quê” os indivíduos respondem à diversidade. Os doze capítulos que compõem o livro tratam de variadas questões, como: a definição de diversidade, seu impacto no contexto da experiência norte-americana com as iniciativas voltadas à igualdade de oportunidades, pesquisas empíricas sobre as abordagens composicional e relacional, os múltiplos significados de demografia para indivíduos e grupos, modelos desenvolvidos para a compreensão da diversidade em diferentes níveis de análise, os desafios da gestão da diversidade,

uma visão geral de perguntas-chave para pesquisas futuras e os impactos da diversidade nas organizações. Milton finaliza seu texto concordando com a conclusão manifestada pelos autores do livro. Segundo eles, o discurso político sobre diversidade não é suficiente para se compreender a complexidade inerente ao tema ou se promover debates de relevância.

***Organization Studies*: 1995 a 2004**

A pesquisa feita no *Organization Studies* resultou num total de doze artigos sobre o tema “diversidade”. O primeiro deles, publicado em 1995, faz uma revisão do livro “*Women in Management. Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity*”, editado por Ellen A. Fagenson.

No ano seguinte, o periódico apresenta mais uma revisão de livro, desta vez sobre o texto "*Competitive Advantage Through Diversity. Organizational Learning From Difference*", cujos autores são Peter Herriot e Carole Pemberton. De acordo com o artigo, o livro aborda a diversidade humana como fonte de uma gama de benefícios, dentre os quais criatividade, inovação e vantagem competitiva. Sua primeira parte explora a variedade de modelos mentais presentes em grupos de trabalho heterogêneos e sua contribuição para a empresa. A segunda seção trata de práticas em modelos de *teamworking*, em que a eficiência do trabalho em equipe e a interação entre contextos, papéis, tarefas e processos são examinadas. Na parte final, o livro descreve um modelo conceitual do processo de aprendizado de grupos. Segundo seus autores, a inovação ocorre somente nos casos em que indivíduos dotados de diferentes backgrounds trabalham conjuntamente, compartilhando as experiências e os resultados de suas ações.

Ainda em 1996, Mamman publica um texto que se propõe a identificar as variáveis-chave que interferem nos processos de interação e adaptação de profissionais atuando em organizações cuja força de trabalho é heterogênea. Nesse sentido, o autor apresenta um modelo que categoriza essas variáveis em três grupos: a)

variáveis primárias; b) variáveis secundárias e c) variáveis mediadoras. O primeiro agrupamento diz respeito aos principais fatores que distinguem um indivíduo diante de seus companheiros. Trata-se de aspectos que não podem ser facilmente modificados, envolvendo uma extensa lista de atributos (raça, etnia, gênero, cultura, idade, religião, etc.). Cabe ressaltar que faz parte dessa lista o atributo “deficiência”, cujos periódicos anteriormente retratados praticamente não contemplam (exceção ao *Academy of Management Review*, em um artigo publicado em 1997). A segunda categoria refere-se a outros aspectos subjacentes que também interferem na construção da identidade do indivíduo perante o grupo do qual faz parte. De acordo com Mamman (1996), essa modalidade de variáveis envolve: personalidade, habilidades cognitivas, histórico educacional, cargo e habilidades lingüisticas. Por fim, o artigo considera que o efeito dessas duas categorias de atributos no processo de interação entre os componentes de uma equipe é mediado por fatores situacionais (natureza das atitudes, fator tempo, freqüência e profundidade das relações), estratégias de interação (pró-atividade, reatividade, etc.) e fatores organizacionais (políticas relativas à igualdade de oportunidade e assédio sexual, programas de treinamento, cultura organizacional, etc.). Em resumo, o estudo não só destaca a importância de se compreender a dinâmica de ajustes inerentes a equipes heterogêneas, como colabora com o tema por meio da introdução de um modelo conceitual.

No mesmo ano, Nanyang (1996) apresenta uma revisão do livro "*A European Management Model: Beyond Diversity*", editado por Roland Calori e Phillippe de Weot. O texto se propõe a estabelecer comparações entre modelos de gestão adotados em diferentes regiões do planeta, visando, assim, identificar similaridades e diferenças relativas ao sistema europeu. Sua primeira parte faz uma revisão de variados estilos de gestão, comparando: a) o americano com o japonês; b) o americano com o britânico e c) o alemão com o japonês. A seção seguinte lida com as possibilidades de transferência de padrões gerenciais americanos e japoneses para organizações européias, ao mesmo tempo em que analisa a administração de empresas americanas e japonesas com filiais operando na Europa. A parte final é dedicada a questões relacionadas à integração entre pessoas e organizações, sugerindo uma migração do multiculturalismo para o interculturalismo. Em linhas gerais, pode-se dizer que o livro oferece contribuições a pesquisadores interessados

em estudos voltados à comparação de estilos gerencias em diferentes regiões do globo.

Concluindo as veiculações sobre diversidade publicadas pelo *Organization Studies* em 1996, Folgerø desenvolve mais uma revisão de livro, desta vez sobre o título "*Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*", cujos autores são Martin M. Chemers, Stuart Oskamp e Mark A. Costanzo. De acordo com Folgerø (1996), o livro tem como objetivo discutir os efeitos da diversidade sobre indivíduos, grupos e organizações, tendo como enfoque a busca pela alavancagem dos potenciais benefícios e pela minimização dos potencias problemas da diversidade. Além disso, o texto representa uma ótima fonte de insights e direcionamentos para pesquisadores interessados pelo tema, ao mesmo tempo em que carece de recomendações práticas para executivos que se deparam com os desafios da gestão de uma força de trabalho heterogênea.

Em 1998, Hambrick et al. publicam um artigo voltado ao entendimento dos impactos gerados por equipes compostas de indivíduos com diferentes nacionalidades. Os autores partem do pressuposto de que, em certos casos, tal heterogeneidade propicia benefícios à organização ao mesmo tempo em que, em outros casos, resulta em determinadas disfunções. Para isso, elaboram um modelo conceitual estruturado, a partir de três variáveis-chave: a) tipo de heterogeneidade (variedade de atributos); b) extensão da diversidade (grau de contraste entre cada atributo) e c) natureza das tarefas delegadas ao grupo de trabalho. Segundo o estudo, grupos multinacionais aparentam enfrentar maiores dificuldades quando as tarefas sob sua responsabilidade são de natureza coordenativa. Por outro lado, equipes envolvidas com tarefas relacionadas à criatividade parecem desfrutar de sua heterogeneidade. Por fim, ambientes permeados por funções predominantemente computacionais seriam os menos influenciados pela variedade de nacionalidades. Ao final do texto, os autores destacam os elementos “tempo de convivência” e “treinamento” como aspectos essenciais para a construção de equipes eficientes.

No mesmo ano (1998), o *Organization Studies* apresenta uma revisão de livro que contempla três publicações: a) “*Changing Roles of State Intervention in Services in an Era of Open International Markets*”, de Yair Aharoni; b) “*The People's Lobby* -

Organizational Innovation and the Rise of Interest Group Politics in the United States, 1890-1925", de Elizabeth S. Clemens e c) "*Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*", editado por Pushkala Prasad. O último deles se propõe a tratar de problemas e distúrbios do ambiente de trabalho heterogêneo, abordando questões como resistência individual e institucional, exclusão e discriminação. Para isso, os autores do livro recorrem a perspectivas teóricas que transcendem a predominância funcionalista em estudos organizacionais, como teoria crítica, feminismo, teoria institucional, pós-modernismo, etc. Suas argumentações são elaboradas a partir de situações reais em que a complexidade do local de trabalho menos homogêneo é evidenciada.

A linha de estudos voltados para a compreensão da diversidade cultural e seus conseqüentes impactos em organizações que atuam em diferentes nações é retomada por Camina, em 2000, por meio de um artigo que compara a Grã-Bretanha com a Macedônia. Ao longo de uma estadia de doze meses na República da Macedônia, a autora desenvolve uma réplica, em pequena escala, da clássica pesquisa sobre cultura realizada anteriormente por Geert Hofstede, com o objetivo de comparar valores e atitudes de organizações – no caso, câmaras de comércio – situadas na Grã-Bretanha e na Macedônia. Nesse sentido, o estudo trata de quatro dimensões relativas à cultura: a) distância do poder; b) aversão a incertezas; c) individualismo e d) masculinidade. Como conclusões, Camina (2000) ressalta a importância de se reconhecer e, acima de tudo, de se compreender o *gap* cultural normalmente existente entre países diversos. Além disso, faz considerações sobre a influência da variável "tempo" para o aprofundamento dos relacionamentos entre profissionais oriundos de diferentes culturas. Por fim, o artigo aponta para certos riscos decorrentes de posturas simplistas quanto à analise de países do leste europeu. Pesquisas envolvendo tais nações devem encarar seu contexto cultural como resultado de toda sua história e não somente como resultado do seu recente passado comunista.

Ainda em 2000, Pelled e Xin apresentam um estudo sobre os impactos da diversidade demográfica (nesse caso, abordada a partir dos atributos "gênero" e "idade") sobre a qualidade das relações de autoridade e subordinação inerentes a empresas. Para isso, realizaram uma pesquisa comparativa entre duas filiais de uma

mesma companhia, situadas em regiões com culturas distintas (Estados Unidos e México), adotando teorias da psicologia social como suporte. Os resultados do estudo confirmaram algumas das hipóteses pré-estabelecidas pelos autores. Nesse sentido, similaridades de gênero e raça aparentaram estar associadas a efeitos positivos na unidade localizada nos Estados Unidos. Em contrapartida, somente a similaridade de gênero propiciou melhorias nas relações de autoridade e subordinação da filial situada no México. Ao seu final, o artigo faz um apontamento sobre a necessidade de se tratar a diversidade demográfica segmentadamente, ou seja, considerando-se individualmente cada um de seus atributos.

Buscando introduzir uma abordagem alternativa na análise da dinâmica de grupos culturalmente heterogêneos, Schneider publica, em 2002, um artigo intitulado "*Behaviour Prescriptions versus Professional Identities in Multicultural Corporations: A Cross-cultural Computer Simulation*". Nele, Schneider apresenta um modelo simbólico, por meio do qual é possível estudar o comportamento organizacional sob a ótica do significado afetivo das interações entre indivíduos. Para ele, o afeto desempenha um papel crucial no processamento das informações, sendo merecedor de maior atenção por parte de pesquisadores de questões organizacionais, tradicionalmente mais dedicados ao entendimento de aspectos essencialmente cognitivos. Além disso, o autor refere-se ao significado afetivo das relações como um elemento central para o processo de tomada de decisões e para a comunicação entre pessoas dotadas de diferentes culturas. Seu modelo é testado a partir de um ambiente caracterizado por diferenças culturais que dificultam a comunicação entre os indivíduos. Simulações em computadores viabilizam a análise dos problemas enfrentados por gestores que seguem prescrições de comportamento centradas em uma única cultura.

Uma nova resenha de livro é publicada em 2003, por Millar. Nesse texto, a autora faz uma revisão de "*Making a World of Difference - IT in a Global Context*", de Geoff Walsham. O livro trata de relações entre diversidade – individual, social e cultural – e a área da tecnologia da informação. Segundo Millar, o texto apresenta estudos de caso elaborados a partir de variadas pesquisas empíricas, sendo, portanto, de grande valor para pesquisadores interessados em referências práticas sobre o tema.

O último artigo sobre diversidade contemplado pelo levantamento bibliográfico que direciona esse capítulo da dissertação foi publicado em 2004. Nesse texto, Zanoni e Janssens visam oferecer uma conceituação mais rigorosa e profunda de diversidade, construída a partir da preocupação em se considerar os aspectos de poder presentes no tema. Nesse sentido, os autores analisam textos sobre diversidade produzidos em entrevistas com vinte e cinco gerentes de recursos humanos – situados na região norte da Bélgica – envolvidos em programas de gestão da diversidade. O estudo é desenvolvido com base em teorias de análise de discurso e adota, como premissa, a visão de que diversidade é um discurso construído socialmente pela linguagem, permeado por relações de poder. Sua estrutura gira em torna de três perguntas de pesquisa: a) como gestores de recursos humanos definem diversidade; b) em que medida tais construções são um produto de práticas gerenciais e c) como essas construções contribuem para o fortalecimento ou para o desafio de tais práticas. Como conclusão, o artigo defende o argumento de que, atualmente, a diversidade é concebida segundo uma lógica instrumental e seletiva, relacionada ao processo produtivo. Esse conceito reflete relações de poder existentes entre a gestão e os empregados das organizações e é utilizado para reafirmá-las. Além disso, essa construção é desenvolvida por meio de uma comparação entre diferentes grupos de empregados e um padrão estabelecido a partir do grupo considerado mais produtivo. Ao final, os autores destacam o fato de que sua pesquisa de campo não identificou nenhum discurso pautado pelo questionamento de práticas gerenciais e das relações de poder a elas subjacentes.

Discussão

Para facilitar a análise da produção acadêmica sobre diversidade, foram elaboradas cinco tabelas.

A tabela 01 tem como finalidade retratar o conceito de diversidade presente na produção acadêmica voltada à área de gestão. Tal representação é feita através da enumeração de todos os atributos de diversidade citados pelos periódicos consultados.

Tabela 01 - Atributos de diversidade mencionados nos periódicos acadêmicos

		Periódico					
		AMJ	AMR	ASQ	OS	Total	%
1	Raça	3	11	11	4	**29**	**13,8%**
2	Gênero	2	12	7	4	**25**	**11,9%**
3	Etnia	7	6	3	2	**18**	**8,6%**
4	Idade	4	2	5	4	**15**	**7,1%**
5	Cultura		6	4	5	**15**	**7,1%**
6	Sexo	3	1	7	1	**12**	**5,7%**
7	Nacionalidade	3	2	3	4	**12**	**5,7%**
8	Background funcional	5	1	5	1	**12**	**5,7%**
9	Valores	3	3	4	1	**11**	**5,2%**
10	Background educacional	4	1	4	2	**11**	**5,2%**
11	Personalidade	2	3	2	2	**9**	**4,3%**
12	*Tenure*	1	3	5		**9**	**4,3%**
13	Habilidades cognitivas	4	2		2	**8**	**3,8%**
14	Background socio-econom.		2	2	1	**5**	**2,4%**
15	Religião		1	1	2	**4**	**1,9%**
16	Deficiência		1		2	**3**	**1,4%**
17	Atitudes	3				**3**	**1,4%**
18	Crenças	3				**3**	**1,4%**
19	Estado civil	1		1		**2**	**1,0%**
20	Emoção			1		**1**	**0,5%**
21	Afeto			1		**1**	**0,5%**
22	Ideologia política				1	**1**	**0,5%**
23	Habilidades físicas		1			**1**	**0,5%**
Total		**48**	**58**	**66**	**38**	**210**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

Conforme ilustrado pela primeira coluna da tabela, o levantamento feito nos artigos consultados identificou um total de vinte e três fatores mencionados como atributos que compõem o conceito de diversidade no âmbito das organizações. A freqüência com que cada atributo é citado pode ser observada nas colunas centrais, nomeadas com siglas referentes a cada periódico, quais sejam: AMJ (*Academy of Management*

Journal), AMR (*Academy of Management Review*), ASQ (*Administrative Science Quarterly*) e OS (*Organization Studies*). As duas últimas colunas destinam-se à quantificação nominal e percentual da citação de cada atributo. Nesse sentido, nota-se que os três atributos mais citados são: raça, gênero e etnia. Juntos, tais fatores representam 34% (um terço) de todas as citações. É interessante observar que muitos dos atributos presentes na tabela, como background funcional, emoção e afeto não estão diretamente associados às questões de justiça e igualdade social que deram origem ao tema diversidade nas empresas. Tal fato aponta para a existência de uma significante amplitude do conceito de diversidade adotado por pesquisadores ligados à área de gestão.

A tabela 02 destina-se à análise dos potenciais impactos positivos resultantes da crescente heterogeneidade humana nas organizações. A primeira coluna apresenta a relação de tais impactos, indicando um total de vinte e quatro elementos. Assim como na tabela 01, a freqüência com que cada elemento é citado pode ser observada nas colunas centrais, nomeadas com siglas referentes a cada periódico. Da mesma forma, as duas últimas colunas destinam-se à quantificação nominal e percentual da citação de cada potencial impacto.

Tabela 2 - Efeitos positivos da diversidade mencionados nos periódicos acadêmicos

		Periódico					
		AMJ	AMR	ASQ	OS	Total	%
1	Solução de problemas	3	4	7	1	**15**	**17,4%**
2	Criatividade	2	4	7	1	**14**	**16,3%**
3	Inovação	3		2	1	**6**	**7,0%**
4	Desempenho	4		2		**6**	**7,0%**
5	Tomada de decisão	3	1	1		**5**	**5,8%**
6	Novos mercados consumid.	3		2		**5**	**5,8%**
7	Produtividade		3	1	1	**5**	**5,8%**
8	Agilidade	3		1		**4**	**4,7%**
9	Vantagem competitiva	2	1		1	**4**	**4,7%**
10	Flexibilidade	2		1		**3**	**3,5%**
11	Eficiência	2	1			**3**	**3,5%**
12	Fonte de informações	1		2		**3**	**3,5%**
13	Variedade de perspectivas	2				**2**	**2,3%**
14	Aprendizado			1		**1**	**1,2%**
15	Cooperação		1			**1**	**1,2%**
16	Fonte de recrutamento	1				**1**	**1,2%**
17	Atendimento ao cliente			1		**1**	**1,2%**
18	Imagem	1				**1**	**1,2%**
19	Diferenciação	1				**1**	**1,2%**
20	Diversificação			1		**1**	**1,2%**
21	Qualidade	1				**1**	**1,2%**
22	Lucratividade	1				**1**	**1,2%**
23	Valorização das ações	1				**1**	**1,2%**
24	Perpetuidade	1				**1**	**1,2%**
Total		**37**	**15**	**29**	**5**	**86**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

Dessa maneira, observa-se que os cinco fatores mais citados são: solução de problemas, criatividade, inovação, desempenho e tomada de decisão. Juntos, tais fatores representam 53% do total de citações. É interessante notar que, excetuando-se “desempenho”, todos os outros fatores dizem respeito, especificamente, a processos cognitivos do trabalho, quer seja no nível “micro” (individual) ou no trabalho em grupo. Além disso, chama a atenção o fato de que a maioria dos fatores identificados está diretamente ligada à performance da organização (ex: produtividade, eficiência e lucratividade). Nesse sentido, pode-se supor que muitos pesquisadores compartilham a hipótese de que a diversidade seja uma variável de fundamental importância para a prática empresarial em si. Por outro lado, merece destaque o fato de que nenhum dos potenciais impactos positivos presentes na tabela refere-se a aspectos de ética ou de responsabilidade social. Essa ausência é bastante inesperada, tendo em vista a crescente importância e visibilidade com que tais aspectos têm permeado o universo da gestão empresarial.

A tabela 03 é analogamente oposta à tabela 02. Tem como função, portanto, colaborar para a análise dos potenciais impactos negativos decorrentes da diversidade humana nas organizações.

Tabela 3 - Efeitos negativos da diversidade mencionados nos periódicos acadêmicos

		Periódico					
		AMJ	AMR	ASQ	OS	Total	%
1	Conflito	6	4	6	2	**18**	**20,2%**
2	Problemas de comunicação	4	4	3	2	**13**	**14,6%**
3	Turnover	4	2	5		**11**	**12,4%**
4	Insatisfação	5	1			**6**	**6,7%**
5	Discriminação	3		2		**5**	**5,6%**
6	Falta de consenso / coesão	5				**5**	**5,6%**
7	Desintegração	1	2	1		**4**	**4,5%**
8	Absenteísmo	1	1	2		**4**	**4,5%**
9	Descomprometimento	2	1	1		**4**	**4,5%**
10	Problemas de coordenação	2	1			**3**	**3,4%**
11	Lentidão	2				**2**	**2,2%**
12	Problemas de identificação	1		1		**2**	**2,2%**
13	Stress	1		1		**2**	**2,2%**
14	Preconceito	1				**1**	**1,1%**
15	Desconfiança			1		**1**	**1,1%**
16	Ineficiência	1				**1**	**1,1%**
17	Paralisia	1				**1**	**1,1%**
18	Baixa interação	1				**1**	**1,1%**
19	Custos sociais	1				**1**	**1,1%**
20	Custos legais	1				**1**	**1,1%**
21	Teto de vidro	1				**1**	**1,1%**
22	Baixa qualidade	1				**1**	**1,1%**
23	Baixo desempenho	1				**1**	**1,1%**
Total		**46**	**16**	**23**	**4**	**89**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

A primeira coluna apresenta a relação de tais efeitos, indicando um total de vinte e três elementos. Observa-se que essa lista possui praticamente a mesma extensão da tabela anterior, indicando um aparente equilíbrio quantitativo entre fenômenos positivos e negativos resultantes da diversidade. Isso reforça a hipótese levantada por Milliken et al. (1996), segundo a qual a diversidade seria uma “faca de dois gumes”. Assim como nas tabelas anteriores, a freqüência com que cada elemento é citado pode ser observada nas colunas centrais. As duas últimas colunas destinam-se à quantificação nominal e percentual da citação de cada potencial impacto. Dessa maneira, nota-se que os quatro fatores mais citados são: conflito, problemas de comunicação, turnover e insatisfação. Juntos, tais fatores representam 54%, ou seja, mais que a metade do total de citações. Cabe ressaltar que nenhum dos autores dos

artigos acadêmicos pesquisados mostrou-se preocupado em ponderar suas referências feitas sobre potenciais impactos negativos da diversidade frente às dimensões de justiça e igualdade social incondicionalmente nela inseridas. Mais uma vez, essa observação aponta para uma convergência dos pesquisadores da área de gestão para aspectos de performance e, ao mesmo tempo, um distanciamento em relação às questões de justiça e direitos humanos.

A tabela 04 tem como proposta identificar as variáveis mediadoras dos impactos da diversidade no ambiente organizacional, mencionadas nos periódicos acadêmicos. Tais variáveis devem ser entendidas como fatores que intermedeiam a influência exercida por uma força de trabalho heterogênea sobre os potenciais desdobramentos dessa diversidade. Em outras palavras, os impactos positivos e negativos descritos pelas tabelas 02 e 03 são influenciados (atenuados ou ampliados) pela presença e intensidade de cada um desses fatores.

Tabela 4 - Variáveis mediadoras da diversidade mencionadas nos periód. acadêmicos

		Periódico					
		AMJ	AMR	ASQ	OS	Total	%
1	Tempo	2		1	3	**6**	**10,5%**
2	Interação	2		1	2	**5**	**8,8%**
3	Extensão de diversidade	1	2	1	1	**5**	**8,8%**
4	Conflito de tarefa	1	1	2		**4**	**7,0%**
5	Treinamento	1	1		2	**4**	**7,0%**
6	Tipo de tarefa			2	1	**3**	**5,3%**
7	Cultura organizacional	1		1	1	**3**	**5,3%**
8	Comunicação interna	3				**3**	**5,3%**
9	Compartilhamento de inform.	3				**3**	**5,3%**
10	Redes de relacionamento	2				**2**	**3,5%**
11	Comunicação externa	2				**2**	**3,5%**
12	Integração	1		1		**2**	**3,5%**
13	Interdependência de tarefa	1		1		**2**	**3,5%**
14	Remuneração	2				**2**	**3,5%**
15	Feedback	1				**1**	**1,8%**
16	Background profissional	1				**1**	**1,8%**
17	Abertura p/ debate	1				**1**	**1,8%**
18	Estratégia do negócio	1				**1**	**1,8%**
19	Desenho organizacional	1				**1**	**1,8%**
20	Identificação	1				**1**	**1,8%**
21	Confiança		1			**1**	**1,8%**
22	Auto-imagem		1			**1**	**1,8%**
23	Impressões sobre os pares			1		**1**	**1,8%**
24	Extrovertimento			1		**1**	**1,8%**
25	Auto-monitoramento			1		**1**	**1,8%**
Total		**28**	**6**	**13**	**10**	**57**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

A primeira coluna apresenta a relação de tais variáveis, indicando um total de vinte e cinco elementos. Seguindo a lógica das tabelas anteriores, as colunas centrais referem-se à freqüência com que cada elemento é citado. As duas últimas colunas, por sua vez, destinam-se à quantificação nominal e percentual da citação de cada potencial impacto. Dessa maneira, nota-se que os três fatores mais citados são: tempo, interação e extensão de diversidade. Juntos, tais fatores representam 28% do total de citações. Assim como em todas as tabelas anteriormente comentadas, chama atenção a variedade de fatores mencionados, indicando uma elevada complexidade do tema diversidade.

A tabela 05 foi elaborada com a finalidade de identificar as principais motivações observadas ao longo da leitura dos artigos acadêmicos, ou seja, o “tom” geral do discurso. Para isso, as publicações foram classificadas segundo três critérios: argumento geral ligado a impactos positivos da diversidade (performance positiva), argumento geral ligado a impactos negativos da diversidade (performance negativa) e argumento geral ligado a preocupações com igualdade e justiça social (justiça). A freqüência com que cada argumento é percebido pode ser observada nas colunas centrais, nomeadas com siglas referentes a cada periódico. As duas últimas colunas destinam-se à quantificação nominal e percentual da citação de cada potencial impacto. É interessante notar que os argumentos relacionados à performance aparecem, praticamente, com a mesma freqüência: 43% para performance positiva e 42% para performance negativa. Apenas 15% dos artigos mostram-se pautados por questões de justiça e igualdade social. Cabe citar que, diferentemente das tabelas anteriores, construídas a partir de um critério objetivo de análise (número de citações de cada fator que constitui cada tabela), a classificação apresentada pela tabela 05 foi desenvolvida com base nas impressões obtidas durante a leitura e análise de cada artigo. Está, portanto, sujeita a eventuais imperfeições inerentes à avaliação subjetiva do autor desta dissertação.

Tabela 5 - Principais motivações da diversidade identificadas nos periód. acadêmicos

	Periódico					
	AMJ	**AMR**	**ASQ**	**OS**	**Total**	**%**
1 Performance Positiva	11	7	10	7	**35**	**43,2%**
2 Performance Negativa	8	8	11	7	**34**	**42,0%**
3 Justiça	3	5	2	2	**12**	**14,8%**
Total	**22**	**20**	**23**	**16**	**81**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

4 Diversidade Na Prática Empresarial

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa feita sobre a prática empresarial relacionada à gestão da diversidade. Nesse sentido, foram consultadas fontes primárias (*websites* corporativos) de dez empresas de grande porte, reconhecidas publicamente pela relevância de suas ações na referida área. Essa seleção é composta pelas seguintes companhias: a) Ford; b) Fannie Mae; c) Verizon; d) IBM; e) Bank of America; f) Altria; g) SBC; h) JPMorgan Chase; i) Citigroup e j) Allstate.

O texto segue uma ordenação baseada na posição ocupada por cada empresa no "ranqueamento" publicado pela revista DiversityInc e sintetiza as principais abordagens difundidas por cada empresa. O processo de análise foi pautado pela preocupação de se identificar os atributos e os efeitos da diversidade citados pelos *websites*, assim como o teor do discurso adotado pelas organizações investigadas. O capítulo é finalizado com uma discussão na qual é apresentado um quadro consolidado das análises.

Ford

Fundada nos Estados Unidos, no final do século XIX, como uma montadora de veículos automotivos, a Ford Motor Company se transformou em uma organização global composta por um consórcio de fabricantes de automóveis. Fazem atualmente parte do grupo as marcas: Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Jaguar, Land Rover, Aston Martin e Volvo. Em 2003, a empresa ocupou o primeiro lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a quarta posição da revista Fortune.

Assim como observado nos artigos acadêmicos retratados no capítulo anterior, o conceito de diversidade adotado pela Ford parece ser bastante abrangente, contemplando tanto atributos aparentes (raça, sexo, idade, etc.), como atributos subjacentes (cultura, religião, histórico educacional, etc.). Cabe ressaltar, no entanto, que dois dos atributos citados pelas fontes institucionais consultadas não constam em nenhum dos artigos analisados ao longo do referido capítulo. São eles: a) deficiência e b) histórico militar, incluindo a classificação "veteranos da Guerra do Vietnã".

Quanto ao discurso observado, o tema diversidade é tratado pela Ford segundo duas perspectivas distintas. Por um lado, nota-se que a Ford expressa uma série de idéias que relacionam diversidade com performance. De acordo com publicações da empresa, “diversidade” é uma vantagem competitiva, pois amplia as fontes de talento da organização, estimula a criatividade e colabora com o aprimoramento do atendimento dos consumidores. Além disso, expressa-se o argumento de que, caso bem gerenciadas, equipes formadas por pessoas heterogêneas podem superar o desempenho de times homogêneos quanto a quantidade, criatividade, qualidade e solução de problemas complexos.

Justaposta a essa perspectiva, percebe-se uma preocupação em salientar os aspectos de respeito às diferenças e de igualdade social como valores com os quais a organização está comprometida. Esse posicionamento está presente em declarações institucionais, como: “Oportunidades para emprego e avanço estarão disponíveis de acordo com o princípio de não discriminação, independentemente de raça, cor, religião, idade, gênero, orientação sexual, nacionalidade, deficiência ou histórico militar (veteranos de guerra). Nós tomamos ações afirmativas em concordância com as leis, para que possamos ter minorias e mulheres apropriadamente representadas na força de trabalho e, ao mesmo tempo, prover oportunidades de emprego e avanço para pessoas deficientes qualificadas e veteranos da guerra do Vietnã.” Tratando-se ainda dessa perspectiva, a empresa patrocina atividades de grupos compostos por funcionários com históricos e interesses comuns. Tais iniciativas têm como objetivo oferecer suporte aos empregados, identificar eventuais barreiras e contribuir para o seu desenvolvimento profissional. Como exemplos dessas comunidades estabelecidas dentro da companhia, temos: a) Rede de Funcionários da Ford com Ancestrais Africanos; b) Associação de Indianos e Asiáticos da Ford; c) Associação de Chineses da Ford; d) Rede de Finanças da Ford; e) Funcionários Gays, Lésbicas e Bissexuais da Ford; f) Rede de Hispânicos da Ford; g) Rede de Mulheres Profissionais; h) Mulheres em Finanças; i) Rede de Familiares da Ford; j) Rede de *Interfaith* da Ford; l) Comunidade do Oriente Médio e m) Funcionários da Ford Lidando com Deficiências.

Essa duplicidade de perspectivas que direcionam o discurso da empresa pode ser percebida pela expressão: “Na Ford Motor Company, nós reconhecemos que a diversidade não é somente uma realidade de nossa natureza global. Trata-se de uma vantagem distinta que valorizamos e abraçamos. Sabemos também que poderemos alavancar os benefícios da diversidade somente por meio do entendimento e do respeito às diferenças existentes entre nossos empregados.”

Como conclusão, a pesquisa sobre a Ford revelou um amplo conceito de diversidade, do qual fazem parte certos atributos (deficiência e histórico militar) não observados na produção acadêmica consultada. Tal conceito está inserido num discurso institucional que balanceia as perspectivas de “performance” e “igualdade social” presentes no tema, chegando, em alguns momentos, a fundi-las numa mesma argumentação lógica.

Fannie Mae

A Fannie Mae é uma companhia privada, atuando no segmento de financiamento à moradia para comunidades de todas as regiões dos Estados Unidos. A empresa foi criada em 1938 pelo governo federal norte-americano, com o objetivo de expandir o fluxo de capital destinado à moradia no país. Em 1968, tornou-se uma empresa privada e de capital aberto. Atualmente, é uma das maiores corporações financeiras do mundo, contando com cinco mil e cinqüenta e cinco funcionários. Em 2003, a empresa ocupou o segundo lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a vigésima posição da revista Fortune.

O conceito de diversidade observado nos documentos pesquisados assemelha-se ao da Ford, considerando, portanto, aspectos aparentes e subjacentes. Fazem parte do conceito os atributos: raça, etnia, gênero, orientação sexual, serviço militar, religião, nacionalidade e cultura.

Ao se analisar o discurso promovido pela empresa, percebe-se também uma coexistência de dois enfoques distintos, porém interligados. O primeiro diz respeito à relação entre “diversidade” e “performance”. De acordo com o levantamento

realizado, a Fannie May acredita que uma base de funcionários diversa resulta em uma poderosa fonte de inovação, mudança e entendimento do mercado em que suas operações são realizadas. Isso conduz a empresa a vantagens competitivas, tornando-a mais eficiente. Em resumo, a diversidade é referenciada como uma influente ferramenta capaz de capitalizar oportunidades de negócio e criar um impacto positivo nos mercados em que a organização atua.

O segundo enfoque refere-se às dimensões de justiça e igualdade social que permeiam o tema. Nesse sentido, a empresa apresenta “diversidade” como um dos dez compromissos essenciais, indispensáveis ao seu sucesso. De acordo com os documentos consultados, “a Fannie Mãe é guiada por um conjunto de valores que permeiam o modo de conduzirmos nosso negócio. Honestidade, integridade e respeito por outros são centrais a tudo que fazemos. Por mantermos estes valores, nossa filosofia de diversidade é baseada em respeito mútuo e reconhecimento de que cada pessoa traz para a corporação atributos únicos.” A empresa mostra-se preocupada em construir um ambiente de trabalho em que os empregados são tratados com justiça, são reconhecidos e recompensados com base em suas habilidades e contribuições, têm igual acesso a oportunidades de crescimento e desenvolvimento, são encorajados e recebem suporte para preencher seu potencial, respeitam uns aos outros pelo o quê são, evitando assédios, discriminações e intolerâncias.

Assim como a Ford, a Fannie Mae organiza grupos de interesse em comum, denominados “Grupos de *Networking* de Empregados”, compostos por funcionários que compartilham valores baseados em suas similaridades quanto a raça, etnia, gênero, orientação sexual, etc. Representantes de cada um desses grupos fazem parte do “Conselho de Diversidade” e se encontram trimestralmente para discutir questões relativas ao tema.

Merece destaque o fato de que a Fannie Mae disponibiliza, em seu *website*, uma série de modelos e ferramentas desenvolvidas pela empresa, ao longo dos anos, com o objetivo de facilitar o gerenciamento da diversidade de sua força de trabalho. Dentre as práticas destinadas para esse fim, mapeadas pela pesquisa, são citadas: a) código de conduta; b) feedback ao empregado; c) recrutamento; d) treinamento; c)

mentoring; d) programas de desenvolvimento de carreira e e) programas de qualidade de vida.

Em resumo, foi observada uma postura voltada tanto para aspectos de desempenho, como para questões de justiça social, em certa medida transmitida pela declaração “Diversidade funciona na Fannie Mae. Não se trata apenas da coisa certa a ser feita. Simplesmente, faz sentido em termos de negócio.”

Verizon

Fundada em junho de 2000, a partir da fusão entre as companhias Bell Atlantic e GTE, a Verizon Communications Inc. é uma das organizações que lideram o setor de provimento de serviços de comunicação no mundo. A empresa conta com uma força de trabalho formada por duzentos e oito mil funcionários, aproximadamente, e concentra suas operações nos Estados Unidos e na Europa. Em 2003, a empresa ocupou o quarto lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a décima segunda posição da revista Fortune.

Assim como a Ford e a Fannie Mae, a Verizon demonstra adotar um conceito de diversidade bastante amplo, envolvendo os atributos: idade, cor, cidadania, deficiência, gênero, raça, religião, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, histórico militar, educação e estilo de trabalho.

O discurso sobre o tema contempla também as dimensões “performance” e “igualdade social”, havendo, no entanto, uma maior ênfase à primeira delas. De acordo com os documentos consultados, “Na Verizon, a diversidade não é apenas um conceito. Trata-se de uma parcela integral de nosso negócio. Diversidade direciona tudo, desde o desenvolvimento da força de trabalho e os relacionamentos com fornecedores, até o desenvolvimento econômico, marketing e filantropia.” Além disso, o progresso das iniciativas voltadas ao tema é medido da mesma forma com que são tratados os demais objetivos do negócio. Os executivos da organização têm sua remuneração influenciada pelos resultados relacionados à promoção da diversidade no ambiente de trabalho. A Verizon aparenta acreditar que uma força de

trabalho inclusiva traz consigo uma variedade de idéias capaz de distingui-la no mercado. Sua vantagem competitiva é referenciada como um produto da diversidade de experiências, culturas e perspectivas presentes nos funcionários. Considerando que a empresa atua globalmente, prestando serviços no setor de telecomunicações, observou-se também uma preocupação em salientar a questão do entendimento das necessidades regionais de cada consumidor como fundamental. Nesse sentido, a organização dispõe de funcionários aptos para atender clientes através do seu próprio idioma, incluindo russo, espanhol, mandarim, coreano, vietnamês, cantonês e japonês. É divulgada, também, a existência de um centro de atendimento a consumidores com algum tipo de deficiência. Por fim, são também citados “inovação”, “empreendedorismo” e “fidelidade do cliente” como benefícios resultantes da diversidade.

A dimensão relativa a justiça e igualdade social parece ser tratada com menor destaque, estando seu conteúdo centralizado em um documento institucional, denominado “Código de Conduta”. A leitura do referido texto revela um comprometimento da Verizon com a criação de uma organização diversa que desaprova e repugna atitudes de discriminação e assédio. Nesse sentido, a empresa encoraja seus empregados a valorizarem e a respeitarem uns aos outros, mantendo um ambiente que apóia as diferenças individuais e permite a contribuição de cada pessoa indiscriminadamente. Além disso, proíbe qualquer atitude que possa ridicularizar, intimidar ou ameaçar empregados, clientes ou consumidores, pois entende que comportamentos de assédio são prejudiciais à companhia.

Para garantir que a diversidade seja tratada como parte integrante do negócio, a Verizon mantém vinte e dois Conselhos de Diversidade, com o objetivo de ajudar suas linhas de serviços na implementação dos planos de trabalho direcionados a essa questão.

Concluindo, a Verizon segue a tendência suscitada pelas empresas anteriormente retratadas, na medida em que utiliza um conceito abrangente sobre diversidade e propaga um discurso que considera as perspectivas de desempenho e justiça social, investindo maior ênfase na primeira delas.

IBM

Fundada em 1911, a IBM (International Business Machines) é hoje uma das maiores companhias de tecnologia do mundo. Suas receitas provêm, majoritariamente, da prestação de serviços relacionados a tecnologia de informação e da produção de equipamentos de informática. A empresa mantém operações em cento e setenta países e dispõe de trezentos e dezenove mil funcionários. Em 2003, ocupou o quinto lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a nona posição da revista Fortune.

O conceito de diversidade apresentado pela IBM mostra-se alinhado à amplitude observada nas empresas anteriormente retratadas. Ao longo da consulta a documentos públicos da companhia, foram identificados os atributos: raça, etnia, cor, religião, gênero, orientação sexual, nacionalidade, cultura, deficiência, idade e histórico militar.

A duplicidade performance/igualdade social foi também observada no discurso promovido pela IBM, havendo, no entanto, uma particularidade notória. Os textos sobre diversidade são construídos, em sua maioria, a partir de uma perspectiva histórica da companhia, configurando a preocupação com o assunto como uma herança deixada por seus fundadores. Nesse sentido, são feitas várias referências ao passado da empresa. Como exemplo, tem-se a primeira política sobre igualdade de oportunidade, escrita em 1953, segundo a qual “De acordo com o sistema americano, todo cidadão deste país tem o mesmo direito de viver e trabalhar na América. É política desta organização contratar pessoas com personalidade, talento e histórico necessários a um determinado emprego, independentemente de raça, cor ou credo. Caso todos que contratam novos empregados na IBM observem esta regra, a corporação obterá as pessoas de quem ela precisa e, ao mesmo tempo, estaremos oferecendo igualdade de oportunidade a todos, de acordo com a tradição americana.” Outro exemplo desse tipo de citação refere-se ao primeiro recrutamento de mulheres da IBM, feito em 1935 e justificado pelo fundador da empresa, T. J. Watson, com o argumento de que “Homens e mulheres executarão o mesmo tipo de trabalho e receberão o mesmo tipo de pagamento. Eles terão o mesmo tratamento, as mesmas responsabilidades e oportunidades de desenvolvimento.” Observa-se,

em ambas as declarações, uma preponderância da dimensão social sobre a dimensão de desempenho. Tal preponderância mantém-se até os dias hoje. De acordo com um dos textos consultados, o comprometimento duradouro da IBM com a diversidade de sua força de trabalho, traduzido por ações afirmativas e de igualdade de oportunidades, desenvolveu-se como um legado de liderança em mudanças sociais, antes de o tema tornar-se moda ou obrigatório por lei.

A dimensão voltada a performance começa a ganhar espaço a partir dos anos 90, devido a dois fatores: a) uma mudança de foco do negócio para a prestação de serviços, intensificando a importância do fator humano para os resultados da empresa e b) à diversificação do perfil dos funcionários e consumidores derivada do processo de globalização, impondo à empresa a necessidade de entendê-los melhor para se manter competitiva. São também citados, como vantagens propiciadas pela diversidade, os fatores: maior variedade de idéias, fonte de novos talentos e abertura de novos mercados.

Concluindo, foi identificado na IBM um conceito abrangente sobre diversidade, inserido em um discurso que considera as perspectivas de desempenho e justiça social, observadas nas empresas anteriormente retratadas, havendo, no entanto, uma maior ênfase na segunda delas. Cabe ressaltar que a essa foi a primeira empresa em que tal preponderância do aspecto social pôde ser notada.

Bank of America

O Bank of America Business Capital é uma das maiores instituições financeiras do mundo, com cento e setenta e cinco mil funcionários servindo a clientes em mais de cento e cinqüenta países. Em 2003, ocupou o nono lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a vigésima quarta posição da revista Fortune.

Comparando-se ao levantamento das empresas anteriormente retratadas, o conceito de diversidade identificado no banco aparenta ser menos abrangente, estando focado nos atributos: sexo, raça, nacionalidade, conformação física e cultura. Não

foram identificados fatores comumente citados por outras empresas, como idade, histórico educacional e orientação sexual.

Quanto à natureza do discurso adotado pelo banco, observou-se quase que uma ausência da perspectiva relacionada a performance. Apesar de algumas declarações de altos executivos suscitarem a importância do tema para o sucesso do negócio, como “[...] Trata-se da criação de um ambiente em que todos os funcionários podem desenvolver seus potenciais livres de barreiras e em que o time é fortalecido pela diversidade de históricos, experiências e perspectivas dos indivíduos. Trata-se de nossa melhor chance de sucesso”, praticamente todos os documentos mapeados pela pesquisa dedicam-se à divulgação de ações do banco voltadas à dimensão de justiça e igualdade social. Assim como a Verizon, o Bank of América mostra-se comprometido com a manutenção de um ambiente de trabalho livre de discriminações e assédios. Os textos sobre diversidade estão estruturados em “páginas factuais”, segmentadas em sete tópicos, quais sejam: a) Diversidade e Inclusão; b) Multicultura; c) Afro-Americanos; d) Asiáticos; e) Hispânicos; f) Pessoas com Deficiência e g) Compromisso com Mulheres. Nessas páginas, são citados projetos, investimentos e reconhecimentos públicos recebidos pelo banco em virtude de seu engajamento com as questões sociais.

Um dos aspectos salientados pelo banco diz respeito às estruturas construídas na organização com a finalidade de implementar seus projetos destinados à promoção da diversidade e da inclusão. São elas: a) “Rede da Diversidade”, composta de funcionários voluntários espalhados geograficamente pelas regiões onde o banco atua e incumbidos de promover o desenvolvimento pessoal e profissional da força de trabalho; b) “Conselho Consultivo da Diversidade”, formado por vinte e cinco executivos responsáveis por definir a direção e acompanhar a implementação dos planos destinados à diversidade; c) grupos de afinidade, constituído por empregados com interesses e históricos culturais em comum e d) um modelo de remuneração de seus executivos que proporciona o pagamento de incentivos financeiros em função de seu desempenho quanto a contratações e promoções de “pessoas de cor”.

Em resumo, a pesquisa sobre o Bank of América revelou uma organização cujo conceito de diversidade aparenta ser menos abrangente do que aquele encontrado

nas empresas anteriormente abordadas e cujo discurso é fundamentalmente focado na dimensão de igualdade e justiça social – praticamente não há citações sobre a dimensão ligada à performance.

Altria

Fundada em 1985, a Altria é uma organização global resultante da união das empresas
Kraft Foods, Philip Morris International, Philip Morris USA e Philip Morris Capital Corporation. O grupo dispõe de um total de cento e cinqüenta e sete mil funcionários e atua nos segmentos de alimentos e de tabaco. Em 2003, ocupou o décimo primeiro lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a décima quinta posição da revista Fortune.

O conceito de diversidade adotado pela Altria diferencia-se daqueles anteriormente comentados, tendo em vista sua simplicidade e brevidade de atributos. Segundo a empresa, todo indivíduo deve ser respeitado, independentemente de suas identidades, habilidades, estilos de vida e tipo de vida familiar. Apesar de divulgar seu apoio a iniciativas destinadas a comunidades de afro-descendentes nos Estados Unidos, como os projetos "*Know Your Money*" e "*Joint Center for Political and Economic Studies*", a empresa não cita certos atributos presentes em todos os conceitos até agora retratados, como raça, etnia e sexo.

Assim como observado na Ford e na Fannie Mae, o discurso promovido pela Altria balanceia as perspectivas de performance e igualdade social inerentes ao tema da diversidade nas organizações. A empresa defende a heterogeneidade humana como fonte de uma combinação distinta de experiências, perspectivas e habilidades capazes de dar suporte único ao cumprimento dos objetivos de negócio da empresa. Como resultado de uma força de trabalho diversa, a organização desfrutaria de uma série de benefícios, como maior criatividade, inovação, capacidade de solucionar problemas, flexibilidade, dinamismo, produtividade e competitividade.

A dimensão social é introduzida a partir do conceito de igualdade de oportunidades. Nesse sentido, a Altria mostra-se compromissada com esforços para garantir que o acesso ao trabalho ocorra em função de critérios fundamentados em meritocracia. Além disso, a empresa utiliza ações afirmativas como meio para a criação de um corpo de funcionários diverso, capaz de refletir a heterogeneidade presente nos recursos humanos disponibilizados pelo mercado.

Como conclusão, a pesquisa realizada nesta dissertação indica que a Altria contempla ambas as dimensões da diversidade até então reveladas pelo levantamento no setor empresarial, apresentando um discurso alinhado com a tendência sugerida pela maioria das organizações abordadas. Distingue-se, no entanto, quanto ao conceito de diversidade adotado, na medida em que divulga uma versão bastante enxuta e, ao mesmo tempo, simplificada do termo.

SBC

A SBC atua no setor de telecomunicações, oferecendo um portfolio extenso de produtos e serviços para consumidores e empresas de várias regiões do mundo. A organização foi originada a partir da Bell Telephone Co., instituição pioneira na indústria de telecomunicações. Nos últimos anos, ampliou suas operações através da aquisição das empresas Pacific Telesis Group (1997), Southern New England Telecommunications (1998) e Ameritech (1999). O grupo dispõe de cento e sessenta e seis mil funcionários e tem sido reconhecido publicamente por suas ações na área da diversidade. Em 2003, ocupou o décimo segundo lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a trigésima terceira posição da revista Fortune.

Apesar de não contemplar atributos comumente presentes na discussão sobre diversidade, como idade e histórico educacional, o conceito de diversidade adotado pela SBC aparenta seguir a tendência revelada pelo estudo realizado com outras organizações, envolvendo atributos aparentes (raça, etnia, sexo e gênero) e subjacentes (cultura e perspectivas).

O discurso praticado segue a duplicidade de dimensões observada anteriormente. A declaração “Diversidade é fundamental para o sucesso de nosso negócio e está integrada à estratégia da maioria de nossas áreas de negócio [...] Percebemos que nosso comprometimento com a diversidade é mais que a coisa certa a ser feita – é essencial ao nosso êxito no mercado” ajuda a traduzir um pouco da perspectiva voltada a performance. Não foram identificadas, no entanto, referências específicas sobre as vantagens propiciadas por um ambiente de trabalho diverso.

A dimensão de igualdade social é também pautada em princípios de igualdade de oportunidades e inclusão. Como exemplo prático, pode ser citado o programa “Desenvolvimento de Lideranças”, concebido para a contratação de mulheres ou pessoas negras recém-graduadas. Além disso, a SBC apóia, também, grupos de interesse formado por funcionários que se identificam em função de suas origens culturais. Como exemplo, tem-se: a) Profissionais Afro-Americanos da SBC; b) Empregados Filipo-Americanos da SBC; c) Associação Hispânica de Empregados da SBC; d) Organização de Asiáticos e Índios da SBC; e) Mulheres Profissionais da SBC e f) Associação de Lésbicas, Gays e Bissexuais.

Em resumo, a SBC aparenta ser uma empresa que segue a tendência do mercado quanto a questões ligadas à gestão da diversidade humana.

JP Morgan Chase

O grupo JPMorgan Chase foi criado em julho de 2004, após a conclusão de um processo de fusão entre o J.P. Morgan Chase & Co. e o Bank One Corporation. Seus clientes envolvem corporações, governos e indivíduos de diversos países interessados pela variada gama de serviços financeiros oferecidos pelo banco. Em 2003, ocupou o décimo terceiro lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a vigésima sexta posição da revista Fortune.

O conceito de diversidade adotado pelo banco é bastante abrangente e contempla a maioria dos atributos identificados por outras empresas. Cabe citar o atributo “habilidades físicas”, até então não observado por este estudo.

O discurso sobre diversidade segue a conciliação entre as dimensões de desempenho e de justiça social, presente nas descrições apresentadas anteriormente. A primeira delas pode ser notada em expressões como “[...] o banco tem observado os benefícios de uma cultura corporativa ativamente inclusiva, onde os colegas são reconhecidos em função de seus talentos e habilidades e onde a diversidade é usada como uma vantagem competitiva [...]”. A vertente ligada a justiça é refletida em políticas não discriminatórias e de coibição a qualquer forma de assédio no ambiente de trabalho.

Visando construir uma visão de diversidade comum a toda organização, o banco mantém um programa formal coordenado por um Conselho de Diversidade composto por representantes das localidades em que o banco atua. Em 2004, o banco dispunha de noventa grupos de trabalho, envolvendo mais de dezoito mil empregados em ações voltadas à promoção da diversidade.

Em suma, pode-se concluir que o grupo JPMorgan Chase segue uma aparente tendência suscitada pela pesquisa feita com outras organizações, revelando um discurso dividido entre fatores ligados à performance e a questões de igualdade social, permeado por um conceito abrangente de diversidade.

Citigroup

O Citigroup Inc., uma das maiores organizações financeiras do planeta, presta serviços a, aproximadamente, duzentos milhões de clientes, distribuídos em mais de cem países. Suas origens datam do início do século XIX, época em que foi criado o Citibank. Atualmente, o grupo dispõe de duzentos e setenta e cinco mil funcionários e está estruturado em torno de cinco divisões, quais sejam a) o Citigroup Global Consumer Group; b) o Global Corporate and Investment Banking Group; c) o Citigroup Global Investment Management; d) o Citigroup International e e) a Smith Barney. Em 2003, ocupou o décimo quinto lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a oitava posição da revista Fortune.

O conceito de diversidade identificado nos documentos do banco aparenta ser amplo, havendo, no entanto, uma contínua ênfase nos atributos gênero, raça e nacionalidade. O discurso promovido pelo grupo sugere uma crença na diversidade como uma característica inerente à organização. Comparado às outras abordagens retratadas anteriormente, esse discurso mostra-se mais direcionado a questões de justiça e igualdade de oportunidades, havendo uma menor atenção dedicada aos aspectos de performance.

Os projetos e intenções relacionados à diversidade são definidos por conselhos formados por lideranças do banco e suportados pelos "*Employee Network Group*". Trata-se de grupos criados pelos próprios funcionários do banco, cujo objetivo é propiciar o compartilhamento de experiências entre membros da organização e construir uma consciência das variadas culturas e comunidades existentes na companhia. Como exemplo, tem-se o "*African Heritage Network*", o *"Hispanic Network*" e o "*Women's Network*".

Conclui-se, portanto, que o Citigroup segue as tendências gerais observadas em outras organizações, havendo, porém, uma aparente predominância de discurso nos aspectos ligados à justiça social e uma menor variedade de atributos no conceito de diversidade publicado pelo banco.

Allstate

Fundado em 1931 como parte da Sears Roebuck & Co., o Allstate é hoje uma das principais empresas de seguro dos Estados Unidos, contando com mais de quarenta mil profissionais em seu quadro de funcionários. Em 1993, a organização tornou-se uma companhia de capital aberto, a partir de uma oferta pública inicial que entrou para a história como uma das maiores já registradas no país. Em 2003, a empresa ocupou o décimo sexto lugar do ranque publicado pela revista DiversityInc e a quadragésima sétima posição da revista Fortune.

O conceito de diversidade presente nos documentos do Allstate contemplados pela pesquisa segue a tendência de abrangência revelada pela maioria das empresas

anteriormente citadas, envolvendo os atributos raça, gênero, idade, nacionalidade, conformação física, orientação sexual, habilidades físicas, religião e estado civil.

O discurso sobre diversidade identificado pela pesquisa distancia-se um pouco da dualidade performance/justiça social predominante nas organizações até aqui retratadas, na medida em que se observa um foco maior nos aspectos relativos a desempenho. De acordo com um dos altos executivos da empresa, a vantagem competitiva do Allstate deriva da diversidade presente em seu pessoal. Essa é também citada como um meio de inovação e entendimento das necessidades de seus clientes. Além disso, a companhia refere-se às suas ações voltadas à promoção da diversidade e ao respeito dos variados estilos de vida adotados pelos seus funcionários como uma forma de atrair, reter e motivar sua força de trabalho. Tais ações englobam iniciativas de ação afirmativa, treinamento, programas de “mentoramento” e redes de suporte.

Concluindo, observou-se no Allstate um conceito amplo de diversidade, permeado por um discurso que, assim como no caso da IBM, aparenta enfatizar a perspectiva de performance e competitividade.

Discussão

Para facilitar a análise do discurso empresarial sobre diversidade, foram elaboradas três tabelas.

A tabela 06 tem como finalidade retratar o conceito de diversidade identificado no discurso das empresas pesquisadas. Esse retrato é feito através da agregação de todos os atributos de diversidade citados pelos textos institucionais consultados.

Tabela 06 - Atributos de diversidade mencionados nos *websites* corporativos

		Empresa											
		Ford	Fannie Mae	Verizon	IBM	Bank of America	Altria	SBC	JPMorgan Chase	Citigroup	Allstate	Total	%
1	Raça	x	x	x	x	x		x	x	x	x	**9**	**12,0%**
2	Gênero	x	x	x	x			x	x	x	x	**8**	**10,7%**
3	Nacionalidade	x	x	x	x	x			x	x	x	**8**	**10,7%**
4	Deficiência	x		x	x	x			x	x	x	**7**	**9,3%**
5	Cultura	x	x		x	x		x		x		**6**	**8,0%**
6	Background militar	x	x	x	x				x	x		**6**	**8,0%**
7	Idade	x		x	x				x		x	**5**	**6,7%**
8	Religião	x	x	x	x				x			**5**	**6,7%**
9	Etnia	x	x		x			x				**4**	**5,3%**
10	Crenças	x			x	x			x			**4**	**5,3%**
11	Estado civil			x					x			**2**	**2,7%**
12	Background educacional	x		x								**2**	**2,7%**
13	Habilidades físicas						x		x			**2**	**2,7%**
14	Sexo					x						**1**	**1,3%**
15	Cidadania			x								**1**	**1,3%**
16	Idioma	x										**1**	**1,3%**
17	Identidade						x					**1**	**1,3%**
18	Estilo de vida						x					**1**	**1,3%**
19	Estilo de trabalho			x								**1**	**1,3%**
20	Background funcional	x										**1**	**1,3%**
Total		**13**	**7**	**11**	**10**	**6**	**3**	**4**	**10**	**6**	**5**	**75**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

Conforme ilustrado pela primeira coluna da tabela, o levantamento feito nos textos consultados identificou um total de vinte fatores mencionados como atributos que compõem o conceito de diversidade no âmbito corporativo. A freqüência com que cada atributo é citado pode ser observada nas colunas centrais, destinadas à representação das empresas pesquisadas. As duas últimas colunas destinam-se à quantificação nominal e percentual da citação de cada atributo. Nota-se que os três

atributos mais citados são: raça, gênero e nacionalidade. Juntos, tais fatores representam 33% (um terço) de todas as citações.

A tabela 07 destina-se à análise dos potenciais impactos positivos resultantes da crescente heterogeneidade humana nas empresas.

Tabela 7 - Efeitos positivos da diversidade mencionados nos *websites* corporativos

		Empresa											
		Ford	Fannie Mae	Verizon	IBM	Bank of America	Altria	SBC	JPMorgan Chase	Citigroup	Allstate	Total	%
1	Vantagem competitiva	x	x	x	x		x		x		x	**7**	**17,1%**
2	Inovação		x	x			x		x		x	**5**	**12,2%**
3	Criatividade	x	x				x		x			**4**	**9,8%**
4	Fonte de recrutamento	x	x		x				x			**4**	**9,8%**
5	Atendimento ao cliente	x		x	x						x	**4**	**9,8%**
6	Solução de problemas	x					x					**2**	**4,9%**
7	Variedade de perspectivas			x	x							**2**	**4,9%**
8	Mudança		x						x			**2**	**4,9%**
9	Produtividade	x					x					**2**	**4,9%**
10	Agilidade						x					**1**	**2,4%**
11	Flexibilidade						x					**1**	**2,4%**
12	Habilidades de comunicação	x										**1**	**2,4%**
13	Habilidades de negociação	x										**1**	**2,4%**
14	Confiança entre funcionários	x										**1**	**2,4%**
15	Fortalecimento do time					x						**1**	**2,4%**
16	Novos mercados consumidores				x							**1**	**2,4%**
17	Eficiência		x									**1**	**2,4%**
18	Qualidade	x										**1**	**2,4%**
Total		**10**	**6**	**4**	**5**	**1**	**7**	**0**	**5**	**0**	**3**	**41**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

A primeira coluna apresenta a relação de tais impactos, indicando um total de dezoito elementos. Assim como na tabela 06, a freqüência com que esses elementos são citados pode ser observada nas colunas centrais, intituladas com os nomes das empresas pesquisadas. Da mesma forma, as duas últimas colunas destinam-se à quantificação nominal e percentual da citação de cada potencial impacto. Dessa maneira, observa-se que cinco fatores sobressaem-se diante dos demais: vantagem competitiva, inovação, criatividade, fonte de recrutamento e atendimento ao cliente. Juntos, tais fatores representam 58% do total de citações.

A tabela 08 foi elaborada com a finalidade de identificar as principais motivações percebidas ao longo da leitura dos textos corporativos, ou seja, a tônica geral do discurso.

Tabela 8 - Principais motivações da diversidade identificadas nos *websites* corporativos

	Empresa											
	Ford	Fannie Mae	Verizon	IBM	Bank of America	Altria	SBC	JPMorgan Chase	Citigroup	Allstate	Total	%
1 Performance Positiva	x	x	x	x		x	x	x		x	**8**	**47,1%**
2 Performance Negativa											**0**	**0,0%**
3 Justiça	x	x	x	x	x	x	x	x	x		**9**	**52,9%**
Total	**2**	**2**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	**2**	**1**	**1**	**17**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

Tal como feito anteriormente com os artigos acadêmicos, as publicações foram classificadas segundo três critérios: argumento geral ligado a impactos positivos da diversidade (performance positiva), argumento geral ligado a impactos negativos da diversidade (performance negativa) e argumento geral ligado a preocupações com igualdade e justiça social (justiça). A freqüência com que essas motivações foram identificadas pode ser observada nas colunas centrais, intituladas com os nomes das empresas pesquisadas. As duas últimas colunas destinam-se à quantificação nominal e percentual. Nesse sentido, dois fatos chamam a atenção. Em primeiro lugar, nenhuma das empresas faz referências a potenciais impactos negativos decorrentes da diversidade. Em segundo lugar, as motivações ligadas a justiça aparecem como predominantes (53%), superando, inclusive, as motivações relacionadas a performance positiva (47%).

Cabe citar que, diferentemente das tabelas anteriores, construídas a partir de um critério objetivo de análise (número de citações de cada fator que constitui cada tabela), a classificação apresentada pela tabela 08 foi desenvolvida com base nas impressões obtidas durante a leitura e análise de cada texto. Está, portanto, sujeita a eventuais imperfeições inerentes à avaliação subjetiva do autor desta dissertação.

No capítulo 06, será desenvolvida uma discussão comparativa entre o universo acadêmico e o mundo empresarial, após a apresentação dos resultados obtidos com as entrevistas.

5 Entrevistas com executivos e consultores no Brasil

Este capítulo tem como objetivo resumir as informações e percepções obtidas ao longo da etapa de entrevistas. A seleção dos entrevistados deu-se a partir da lista de empresas consideradas avançadas quanto à gestão da diversidade, retratadas no capítulo anterior. Foi possível contatar e entrevistar executivos *seniors* de duas dessas empresas, os quais serão denominados “Executivo A” e “Executivo B”. Como complemento, foi também entrevistado um especialista na área de diversidade que tem prestado consultoria para empresas no Brasil, o qual será chamado de “Especialista A”.

As entrevistas foram realizadas com suporte em quatro perguntas básicas:

a) Quando e como você começou a trabalhar com o tema “diversidade”;
b) Qual é a sua opinião sobre os Programas de Diversidade implementados pelas empresas privadas;
c) Qual o conceito de “Diversidade” adotado por você em seu trabalho de consultoria;
d) Quais são os maiores desafios para empresas brasileiras que buscam hoje uma maior heterogeneidade em seu quadro de funcionários.

Os parágrafos abaixo são destinados à apresentação dos pontos-chave identificados nas respostas proferidas pelos entrevistados.

Executivo A

O primeiro entrevistado ocupava, há três anos, a posição de Diretor de Recursos Humanos da filial brasileira de uma das dez empresas contempladas no capítulo anterior. Foi nessa companhia que o executivo vivenciou, pela primeira vez em sua carreira, a implementação de um programa institucional destinado à gestão da diversidade. Antes disso, trabalhou em outras instituições privadas de grande porte, inseridas em variados segmentos. Dentre as ações relacionadas à diversidade supervisionadas por ele ao longo do período em que esteve na empresa destacam-se: treinamentos pontuais, não obrigatórios, disponíveis a todos os funcionários; um projeto voltado à contratação de jovens provenientes de comunidades de baixa

renda e um programa de inclusão de pessoas com deficiência no quadro de profissionais da empresa.

De acordo com o “Executivo A”, o surgimento dos programas de diversidade está associado aos riscos financeiros que as empresas passaram a enfrentar após a instauração de uma série de leis e medidas destinadas à proteção de segmentos sociais tradicionalmente excluídos do mercado de trabalho. Nesse sentido, as empresas optaram por dedicar mais atenção ao tema, tendo em vista as punições e multas aplicadas a organizações que não atendessem às exigências impostas pela legislação. As motivações que justificam a criação de programas de diversidade seriam, portanto, de natureza econômica. No entanto, conforme esses programas foram se solidificando ao longo do tempo, noções de justiça e igualdade social foram sendo incorporadas pelas companhias e, hoje, já fazem parte de sua cultura.

O conceito de diversidade adotado pelo “Executivo A” pareceu estar alinhado à pesquisa em documentos públicos da empresa, apresentada anteriormente. Suas respostas levam ao entendimento de que a diversidade é complexa e envolve uma gama extensa de fatores. Cabe destacar que, além dos atributos contemplados pela Tabela 06, o “Executivo A” fez referência à disputa pelo poder, não só como uma importante variável mediadora de processos que visam a promoção da diversidade no ambiente de trabalho, mas, também, como o principal desafio enfrentado por ele no momento.

Executivo B

O segundo entrevistado ocupava um cargo de coordenação das relações da comunidade coorporativa. Segundo ele, a valorização da diversidade é uma prática antiga da empresa, tendo sido originada por questões de justiça e responsabilidade social. Seu depoimento trouxe também aspectos de performance, na medida em que a heterogeneidade foi citada como uma fonte de flexibilidade, riqueza de informações e melhorias para os resultados do negócio.

Na filial brasileira, essa postura tornou-se mais intensa nos últimos anos, desde que foi criado o “Conselho de Diversidade”. O objetivo desse órgão é disseminar a

mentalidade de igualdade de direitos entre os funcionários da empresa. O conselho é composto por quatro comitês, cuja finalidade é representar os seguintes segmentos: mulheres, negros, pessoas com deficiência física e o grupo chamado GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transexuais).

As ações voltadas à promoção da diversidade pareceram ser bastante estruturadas e abrangentes. Os prédios ocupados pela empresa passaram por modificações físicas importantes, buscando-se, assim, garantir o acesso de qualquer pessoa. Além dos programas voltados ao público interno, a companhia investe em projetos relacionados à inclusão digital e social de minorias. Tais projetos transitam pelas áreas da educação, cultura e inserção no mercado de trabalho.

Especialista A

O terceiro entrevistado, considerado uma referência na área de diversidade empresarial no Brasil, iniciou seu envolvimento com o tema durante sua juventude, tendo participado de manifestações sociais importantes do movimento negro brasileiro. Além disso, trabalhou muitos anos com direitos humanos de crianças e adolescentes em situação de rua. Sua carreira direcionou-se para a questão da responsabilidade social empresarial em 1995, quando percebeu a necessidade de se conhecer e trabalhar melhor a questão das diferenças no âmbito interno da gestão dos negócios. Em 2001, tornou-se consultor e foi convidado por um banco para ser assessor na concepção e implementação de um programa de valorização da diversidade.

Seu discurso permeia tanto as dimensões de igualdade e justiça, como também o aspecto de performance observado nos depoimentos dos outros dois entrevistados. Nesse sentido, o “Especialista A” entende que, além de contemplar a diversidade, é preciso estimular sua promoção e gestão para que se possa efetivamente transformá-la em riqueza. Além disso, considera interessante o uso da expressão “valorização da diversidade”, tendo em vista que essa linguagem traduz uma face mais positiva da luta pela não discriminação.

Segundo ele, existe uma gama variada de motivações que têm levado as empresas a se preocupar com a questão da diversidade no Brasil. As mais relevantes derivam do crescimento dos movimentos sociais ligados a minorias, ocorrido no final dos anos 80 e início dos anos 90, do apelo das matrizes americanas e européias por programas de diversidade (no caso, as empresas multinacionais) e do surgimento do Instituto Ethos como um importante fomentador de ações voltadas à responsabilidade social corporativa.

O conceito de diversidade adotado pelo “Especialista A” pareceu ser bastante abrangente, englobando história de vida, características físicas, econômicas, sociais e culturais (como gênero, raça/etnia, orientação sexual) que determinam muito da maneira de ser, estar e realizar escolhas ao longo da vida.

Quanto aos desafios enfrentados por empresas brasileiras que buscam uma maior heterogeneidade em seu quadro de funcionários, o entrevistado relacionou três fatores. Em primeiro lugar, estariam as barreiras presentes nas mentes e nos corações dos indivíduos, que prejudicam o reconhecimento das qualidades resultantes das diferenças. Em segundo lugar, o exagero e a falta de noção da realidade por parte de muitas empresas, que fazem exigências apenas compatíveis com os desafios da globalização do mercado, mas incompatíveis com a realidade brasileira. Por fim, o despreparo dos gestores para a questão da diversidade, tendo em vista que a produção teórica e as experiências práticas brasileiras são ainda incipientes.

Em resumo, as entrevistas reforçaram as conclusões obtidas por meio da pesquisa feita nos documentos públicos de empresas reconhecidas por suas ações no campo da diversidade, apresentadas no capítulo anterior. Nesse sentido, os depoimentos dos três entrevistados convergiram para a adoção de um conceito bastante abrangente de diversidade, contemplando atributos aparentes (sexo, raça, etnia, etc.) e associado a um discurso que transita entre aspectos de justiça/igualdade social e performance.

6 Análises

A tabela 09 tem como objetivo auxiliar na comparação entre os conceitos de diversidade adotados pela área acadêmica e pela prática empresarial. As colunas da esquerda apresentam os atributos de diversidade identificados ao longo da leitura dos artigos científicos, enquanto as colunas da direita trazem a relação de atributos citados pelos *websites* corporativos.

Tabela 09 - Comparação entre atributos de diversidade (periódicos acadêmicos X *websites* corporativos)

Periódicos Acadêmicos			*Websites* Corporativos		
		%			%
1	Raça	**13,8%**	1	Raça	**12,0%**
2	Gênero	**11,9%**	2	Gênero	**10,7%**
3	Etnia	**8,6%**	3	Nacionalidade	**10,7%**
4	Idade	**7,1%**	4	Deficiência	**9,3%**
5	Cultura	**7,1%**	5	Cultura	**8,0%**
6	Sexo	**5,7%**	6	Background militar	**8,0%**
7	Nacionalidade	**5,7%**	7	Idade	**6,7%**
8	Background funcional	**5,7%**	8	Religião	**6,7%**
9	Valores	**5,2%**	9	Etnia	**5,3%**
10	Background educacional	**5,2%**	10	Crenças	**5,3%**
11	Personalidade	**4,3%**	11	Estado civil	**2,7%**
12	*Tenure*	**4,3%**	12	Background educacional	**2,7%**
13	Habilidades cognitivas	**3,8%**	13	Habilidades físicas	**2,7%**
14	Background socio-econom.	**2,4%**	14	Sexo	**1,3%**
15	Religião	**1,9%**	15	Cidadania	**1,3%**
16	Deficiência	**1,4%**	16	Idioma	**1,3%**
17	Atitudes	**1,4%**	17	Identidade	**1,3%**
18	Crenças	**1,4%**	18	Estilo de vida	**1,3%**
19	Estado civil	**1,0%**	19	Estilo de trabalho	**1,3%**
20	Emoção	**0,5%**	20	Background funcional	**1,3%**
21	Afeto	**0,5%**	**Total**		**100,0%**
22	Ideologia política	**0,5%**			
23	Habilidades físicas	**0,5%**			
Total		**100,0%**			

Fonte: Elaboração própria

Cabe ressaltar que os dois lados da tabela estão ordenados em função da freqüência de citação de cada atributo. Outro aspecto importante para a análise diz respeito à coexistência de determinados atributos nas áreas pesquisadas. Nesse sentido, as células destacadas com o fundo claro referem-se a fatores comuns aos periódicos e aos *websites*. Observa-se que quatorze elementos estão presentes tanto nas colunas da esquerda, quanto nas colunas da direita. São eles: a) raça; b) gênero; c) etnia; d) idade; e) cultura; f) sexo; g) nacionalidade; h) background

funcional; i) background educacional; j) religião; l) deficiência; m) crenças; n) estado civil e o) habilidades físicas. Isso representa 61% do total de atributos citados pelos artigos acadêmicos e 70% dos atributos presentes nos *websites*, ou seja, mais de 60% do total de elementos de cada área pesquisada. Esse quadro dá indícios de que o conceito de diversidade adotado por acadêmicos e gestores pode ser considerado relativamente similar. Percebe-se que os quinze fatores que aparecem exclusivamente num dos lados da tabela (ex: valores, personalidade, cidadania e idioma) têm baixa freqüência de citação. Faz-se exceção ao atributo “background militar”, observado em 8% dos textos corporativos consultados. Essa singularidade pode, talvez, ser justificada pelo perfil da amostra de empresas pesquisadas. Por se tratar de corporações norte-americanas, deve ser levado em conta o intenso envolvimento dos Estados Unidos com ações militares, ocorrido durante as últimas décadas. Esse contexto culminou com o surgimento de mobilizações sociais de protesto contra algumas das guerras, como foi o caso do Vietnã, cujos desdobramentos resultaram em um discurso empresarial preocupado em se mostrar atento a esse aspecto. É importante frisar, no entanto, que a baixa freqüência com que esses atributos “exclusivos” são citados não parece ser uma justificativa suficientemente forte para que sejam descartados, tendo em vista que esta dissertação tem como objetivo final desenvolver um modelo conceitual abrangente, capaz de conciliar as realidades acadêmica e empresarial.

A tabela 10 tem como finalidade dar suporte ao processo de comparação entre os efeitos positivos da diversidade citados pelos periódicos acadêmicos e aqueles identificados nos *websites* corporativos. Assim como na tabela 09, o lado esquerdo relaciona-se à produção científica, enquanto o lado direito refere-se à prática empresarial. Os elementos comuns a cada uma das áreas também estão destacados com o fundo claro.

Tabela 10 - Comparação entre efeitos positivos da diversidade (periódicos acadêmicos X *websites* corporativos)

Periódicos Acadêmicos			*Websites* Corporativos		
		%			%
1	Solução de problemas	**17,4%**	1	Vantagem competitiva	**17,1%**
2	Criatividade	**16,3%**	2	Inovação	**12,2%**
3	Inovação	**7,0%**	3	Criatividade	**9,8%**
4	Desempenho	**7,0%**	4	Fonte de recrutamento	**9,8%**
5	Tomada de decisão	**5,8%**	5	Atendimento ao cliente	**9,8%**
6	Novos mercados consumid.	**5,8%**	6	Solução de problemas	**4,9%**
7	Produtividade	**5,8%**	7	Variedade de perspectivas	**4,9%**
8	Agilidade	**4,7%**	8	Mudança	**4,9%**
9	Vantagem competitiva	**4,7%**	9	Produtividade	**4,9%**
10	Flexibilidade	**3,5%**	10	Agilidade	**2,4%**
11	Eficiência	**3,5%**	11	Flexibilidade	**2,4%**
12	Fonte de informações	**3,5%**	12	Habilidades de comunicação	**2,4%**
13	Variedade de perspectivas	**2,3%**	13	Habilidades de negociação	**2,4%**
14	Aprendizado	**1,2%**	14	Confiança entre funcionários	**2,4%**
15	Cooperação	**1,2%**	15	Fortalecimento do time	**2,4%**
16	Fonte de recrutamento	**1,2%**	16	Novos mercados consumidores	**2,4%**
17	Atendimento ao cliente	**1,2%**	17	Eficiência	**2,4%**
18	Imagem	**1,2%**	18	Qualidade	**2,4%**
19	Diferenciação	**1,2%**	**Total**		**100,0%**
20	Diversificação	**1,2%**			
21	Qualidade	**1,2%**			
22	Lucratividade	**1,2%**			
23	Valorização das ações	**1,2%**			
24	Perpetuidade	**1,2%**			
Total		**100,0%**			

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que treze efeitos estão presentes em ambos os lados da tabela, correspondendo a 54% do total de efeitos citados por periódicos acadêmicos e a 72% daqueles identificados nos *websites* corporativos. São eles: a) solução de problemas; b) criatividade; c) inovação; d) novos mercados; e) produtividade; f) agilidade; g) vantagem competitiva; h) flexibilidade; i) eficiência; j) variedade de perspectivas; l) fonte de recrutamento; m) qualidade e n) atendimento ao cliente. Mais uma vez, o retrato aponta para uma relativa semelhança entre os universos acadêmico e empresarial, apesar da existência de dezesseis fatores exclusivamente citados por uma das áreas pesquisadas. Tais fatores devem, portanto, ser considerados na construção de um modelo conciliador entre acadêmicos e gestores.

A comparação relativa a efeitos negativos e variáveis mediadoras da diversidade citadas pelas duas áreas investigadas (academia e empresas) não foi possível,

tendo em vista que nenhum dos *websites* corporativos faz referência a esse tipo de impacto (conforme ilustra a tabela seguinte).

A tabela 11 objetiva auxiliar na comparação entre os discursos observados nos textos pesquisados (artigos científicos e *websites*). Assim como nas tabelas anteriores, as colunas da esquerda estão associadas à produção acadêmica, enquanto as colunas da direita referem-se ao mundo corporativo.

Tabela 11 - Comparação entre principais motivações (periódicos acadêmicos X *websites* corporativos)

Periódicos Acadêmicos		*Websites* Corporativos	
	%		%
1 Performance Positiva	**43,2%**	1 Performance Positiva	**47,1%**
2 Performance Negativa	**42,0%**	2 Performance Negativa	**0,0%**
3 Justiça	**14,8%**	3 Justiça	**52,9%**
Total	**100,0%**	**Total**	**100,0%**

Fonte: Elaboração própria

Decorrem dessa tabela duas importantes considerações. Em primeiro lugar, merece destaque o fato de que a grande maioria dos artigos acadêmicos (85%) adota discursos predominantemente pautados por aspectos de performance. Entre eles, nota-se, também, um equilíbrio entre argumentos voltados à performance positiva (43%) e argumentos voltados à performance negativa (42%). Somente 15% desses artigos expressaram preocupações com aspectos de justiça e igualdade social. Em segundo lugar, ao se analisar o lado direito da tabela, chama a atenção a absoluta ausência de textos corporativos citando eventuais efeitos negativos da diversidade. Ao mesmo tempo, mais da metade dos *websites* consultados (53%) incorporam discursos elaborados a partir de elementos associados a justiça e eqüidade social – enquanto tais elementos (conforme já citado) não parecem constar na “ordem do dia” dos acadêmicos.

Como conclusão, a pesquisa demonstrou uma contraposição entre as tabelas 09 e 10, cuja análise indica uma aproximação entre o ambiente acadêmico e a prática empresarial, e a tabela 11. Essa tabela explicita um notório descolamento desses dois universos, quanto à ótica dos discursos adotados. Essa ambigüidade sugere a

necessidade da construção de um modelo que agregue as realidades acadêmica e empresarial. O capítulo final tratará dessas questões.

7 Conclusão – Proposição de um modelo

Uma série de motivos tem elevado o tema da diversidade humana a um patamar de maior visibilidade e influência no cotidiano das organizações. Legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa são alguns dos fenômenos que justificam esse novo contexto.

Este trabalho teve como proposta desenvolver uma análise comparativa entre a produção acadêmica sobre diversidade e a prática empresarial voltada a esse tema. Para isso, foi elaborado um retrato desses dois universos, por meio de uma pesquisa sobre artigos publicados em quatro importantes periódicos acadêmicos voltados a gestão e uma investigação sobre as abordagens adotadas por empresas privadas reconhecidas como avançadas nessa área.

As análises buscaram identificar quatro aspectos que permeiam o assunto "diversidade":

a) o conceito de diversidade, definido a partir dos atributos citados nos artigos científicos e nos textos empresariais;
b) os efeitos positivos e negativos decorrentes da heterogeneidade no ambiente de trabalho;
c) as variáveis mediadoras da diversidade e seus potenciais impactos;
d) o teor do discurso adotado.

Inicialmente, foi apresentado um quadro detalhado desses aspectos para cada um dos periódicos acadêmicos e empresas pesquisadas, elaborado a partir de uma revisão bibliográfica e de consultas a *websites* corporativos (capítulos 3 e 4, respectivamente). Em seguida, o referido quadro foi complementado com informações sobre o panorama brasileiro, obtidas por meio de entrevistas realizadas com executivos e um especialista na área da gestão da diversidade (capítulo 5). Por fim, foram elaboradas comparações entre cada uma das realidades (acadêmica e empresarial), visando avaliar seu grau de proximidade e alinhamento (capítulo 6). Tais comparações indicam a existência de uma ambigüidade. Por um lado, tem-se uma relativa similaridade quanto ao conceito e aos efeitos positivos da diversidade

defendidos por cada uma das áreas pesquisadas. Por outro lado, as análises indicam um notório distanciamento desses dois universos quanto à percepção de eventuais efeitos negativos da diversidade e à ótica dos discursos adotados.

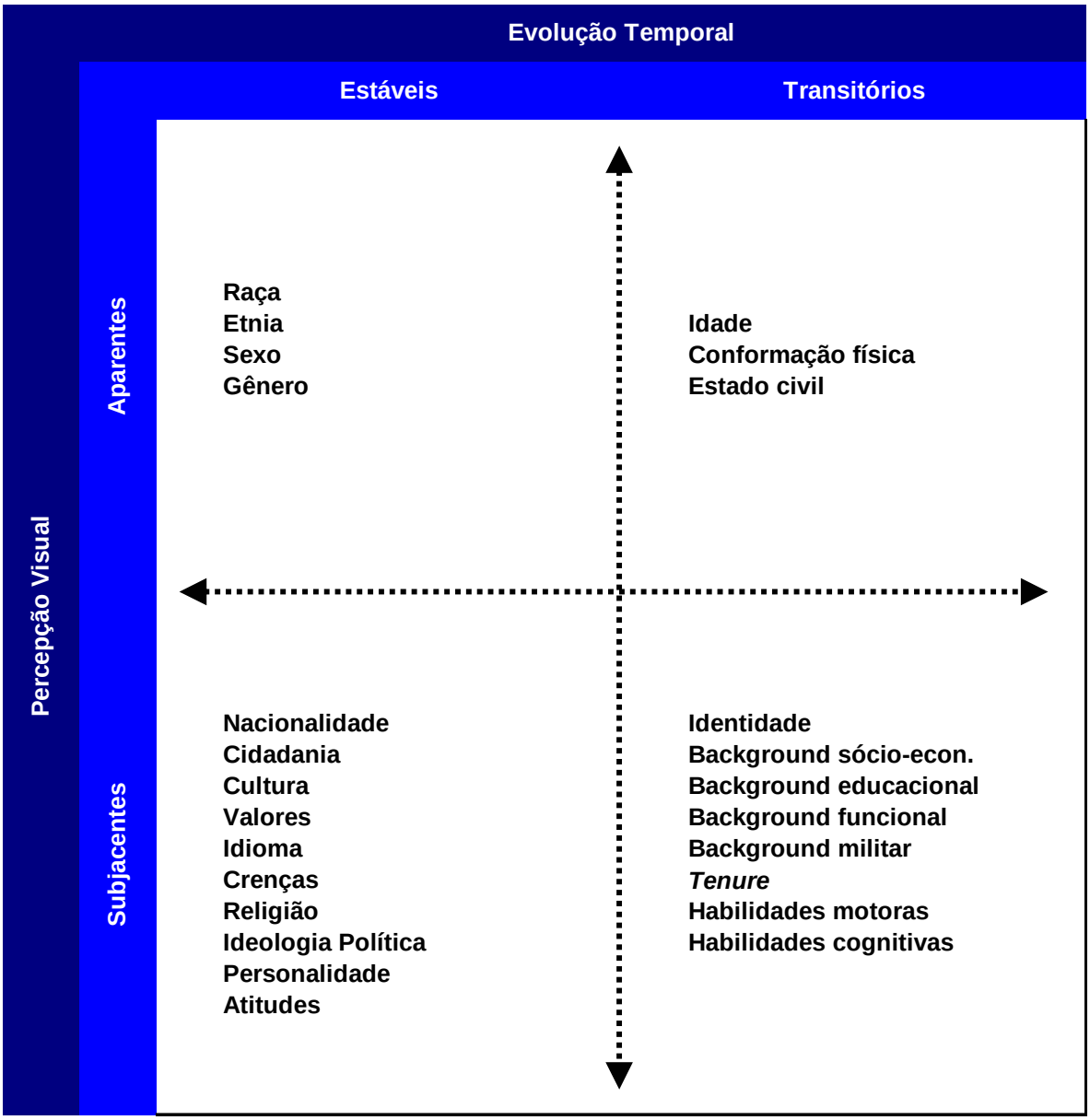
Esse contexto aponta para a necessidade de se construir um modelo capaz de: a) contemplar as realidades estudadas e b) colaborar para a evolução e o amadurecimento das discussões científicas e práticas empresariais voltadas à diversidade.

Proposição de modelos

Considerando que as análises desenvolvidas no capítulo anterior apontaram para a existência de uma significativa complexidade do tema “diversidade” e das variáveis que o permeiam, no processo de construção de modelos foram adotadas, como ponto de partida, duas premissas básicas: a) a necessidade de um conteúdo suficientemente abrangente, capaz de contemplar as realidades acadêmica e empresarial, tanto em relação às suas similaridades, como às suas divergências e b) a preocupação com uma lógica estrutural concisa que facilite a interpretação dos modelos e enriqueça discussões futuras.

O primeiro modelo proposto, intitulado “Percepção Visual / Evolução Temporal” (PVET), está representado pela Figura 01. Ele tem como objetivo sistematizar o conceito de diversidade, definido a partir dos atributos levantados pelas pesquisas realizadas nos periódicos acadêmicos e nos *websites* corporativos. Sua estrutura foi elaborada a partir da fusão de duas tipologias identificadas durante a etapa de revisão da produção acadêmica sobre diversidade. Uma delas (MILLIKEN ET AL., 1996; HARRISON; PRICE; BELL, 1998) classifica os atributos de diversidade em função da dinâmica de percepção visual das diferenças entre indivíduos. A segunda tipologia (COX, 1993) separa os referidos atributos por meio de seu grau de estabilidade ao longo do tempo.

Figura 1: Matriz Percepção Visual / Evolução Temporal (PVET)



Fonte: Elaboração própria

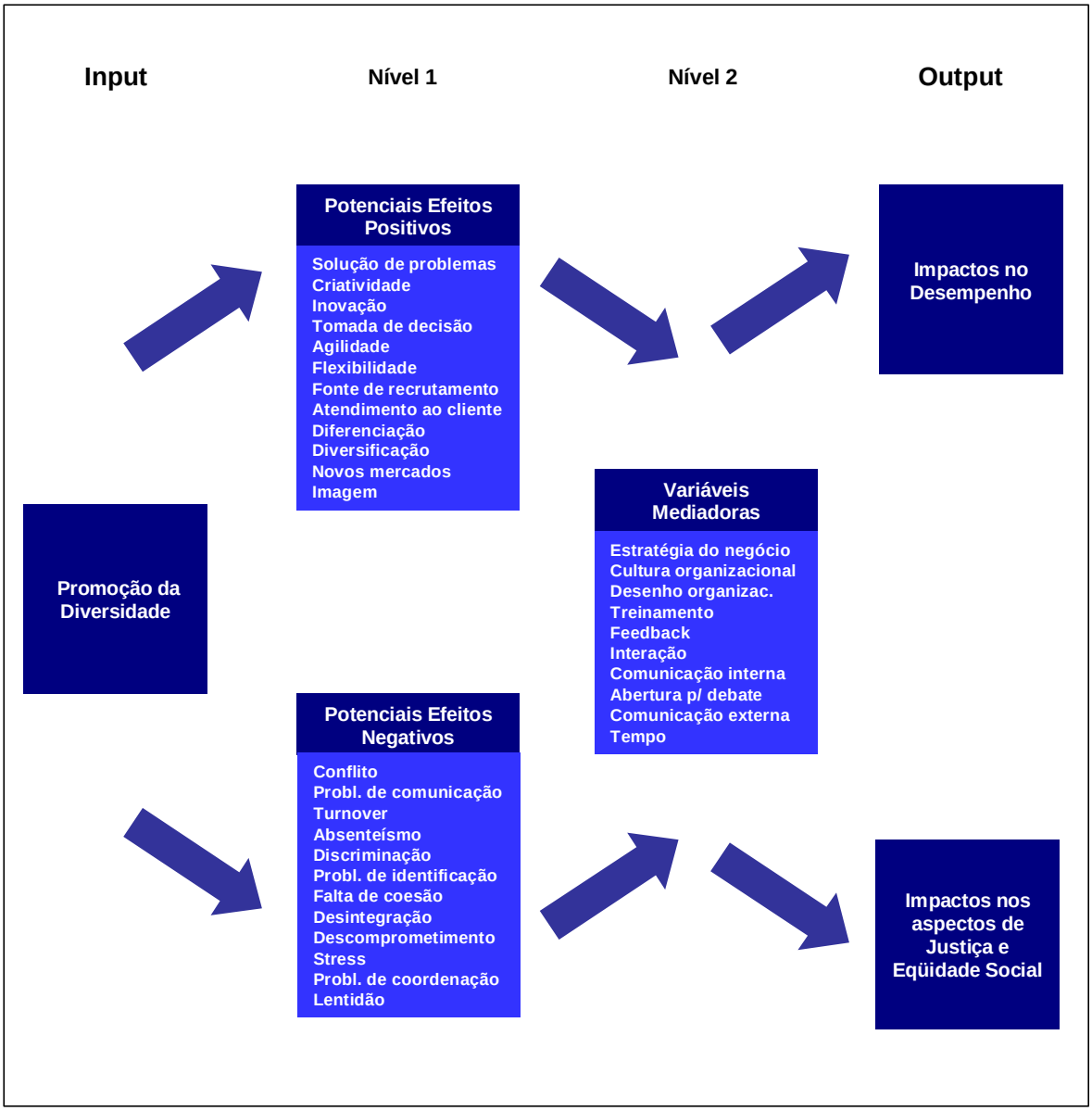
Nesse sentido, a estrutura do modelo é uma matriz e está baseada em duas dimensões de análise. Verticalmente, encontram-se os atributos de diversidade classificados quanto à dimensão "Percepção Visual", sendo os quadrantes superiores compostos por aspectos aparentes ou visualmente observáveis (etnia, idade, conformação física, etc.), enquanto os inferiores são compostos por elementos subjacentes, ou não facilmente percebidos por um observador (valores, background educacional, habilidades cognitivas, etc.). Horizontalmente, a classificação se dá em função da dimensão "Evolução Temporal", estando

posicionados à esquerda atributos que tendem a ser, predominantemente, mais estáveis ou permanentes ao longo do tempo (sexo, raça, nacionalidade, etc.). Os quadrantes da direita, por sua vez, contemplam atributos considerados transitórios pelo fato de variarem com maior freqüência no decorrer da vida de um indivíduo (conformação física, identidade, background profissional, etc.).

É importante ressaltar que a separação dos atributos em quadrantes é, inevitavelmente, imperfeita. Dependendo das circunstâncias ambientais e sociais, aquilo que é normalmente subjacente pode tornar-se aparente (ex: um senhor usando o “kipá” - artefato da cultura israelita - revela visualmente sua religião). Da mesma maneira, um atributo normalmente considerado estável (ex: personalidade) pode assumir uma considerável instabilidade em pessoas com determinados distúrbios psicológicos. Daí a justificativa de se dividir os quadrantes com setas pontilhadas, indicando a mobilidade do modelo. Nesse sentido, o critério utilizado para se classificar cada atributo é a sua “predominância” ou a “tendência” (ex: as habilidades motoras de uma pessoa tendem a ser subjacentes e transitórias ao longo de sua vida). A função da matriz PVET é, acima de tudo, oferecer uma visão organizada e suficientemente abrangente da diversidade.

O segundo modelo proposto, simbolizado pela Figura 02, tem como título “Visão Sistêmica dos Impactos da Diversidade nas Organizações”. Seu objetivo é oferecer uma visão integrada de todo o processo organizacional de uma empresa que implementa iniciativas voltadas à promoção de uma maior diversidade no ambiente de trabalho. Engloba, portanto, efeitos positivos, negativos, variáveis mediadoras e impactos de longo prazo da diversidade.

Figura 2: Visão Sistêmica dos Impactos da Diversidade nas Organizações



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o diagrama proposto, a promoção da diversidade atua como *input* do sistema, gerando um amplo leque de efeitos. No primeiro nível do quadro, tem-se a criação de potenciais benefícios (solução de problemas, criatividade, inovação, tomada de decisão, agilidade, flexibilidade, fonte de recrutamento, atendimento ao cliente, diferenciação, diversificação, novos mercados e imagem), contrabalançados por potenciais problemas (conflito, problemas de comunicação, turnover, absenteísmo, discriminação, problemas de identificação, falta de coesão,

desintegração, “descomprometimento”, stress, problemas de coordenação e lentidão). Diante desse painel de expectativas, a capacidade de gestão das variáveis mediadoras do processo de mudança, relacionado ao aumento do grau de diversidade do capital humano da organização (segundo nível do quadro), passa a representar um forte meio de influência nos resultados a serem colhidos. Fazem parte dessa capacidade uma série de elementos ligados à preparação da organização para o referido processo (estratégia do negócio, desenho organizacional, treinamento, mecanismos de interação, comunicação interna e comunicação externa), o acompanhamento da transformação (reajustes, feedback e abertura para o debate) e a tolerância quanto à variável “tempo”. Por fim, tem-se, como desdobramento final (*output* do sistema), os impactos no desempenho da organização, representados por ganhos ou perdas e, paralelamente, os impactos nas dimensões de justiça e eqüidade social do meio em que ela está inserida.

Cabe salientar que esse modelo visa agregar as aparentes prioridades acadêmicas, reveladas pelo estudo dos periódicos científicos (efeitos positivos/negativos da diversidade na performance da organização e variáveis mediadoras dessa relação causal), com os fatores prevalecentes na prática empresarial (efeitos positivos na performance e aspectos de eqüidade social). O modelo mostra que acadêmicos e empresas têm muito a aprender um com o outro. O primeiro grupo pode, provavelmente, enriquecer suas pesquisas e se aproximar mais da realidade, caso trate com maior relevância as dimensões de justiça e eqüidade social inerentes à questão da diversidade. O segundo grupo, por sua vez, pode conquistar maior legitimidade e aceitação de seu discurso, a partir do momento em que reconhecer a existência de potenciais problemas ou, até mesmo, desvantagens da diversidade. Além disso, pode-se argumentar que os tão almejados impactos nas dimensões de justiça e eqüidade social do meio em que a empresa está inserida serão comprometidos, caso os gestores negligenciem os referidos problemas e as variáveis mediadoras da relação entre diversidade e seus potenciais impactos.

Além de agregar os universos pesquisados nesta dissertação (acadêmico e empresarial), a matriz “PVET” e o modelo “Visão Sistêmica dos Impactos da Diversidade nas Organizações” propõem-se a oferecer uma visão da abrangência dos aspectos que devem ser considerados em discussões sobre a diversidade

humana nas organizações, buscando, assim, evitar eventuais abordagens simplistas sobre o tema.

Restrições

Faz-se necessário lembrar que os modelos apresentados acima são propostas preliminares, elaboradas a partir dos resultados e conclusões decorrentes do trabalho de investigação descrito ao longo da dissertação. Nesse sentido, devem ser encarados como tentativas de uma aproximação da realidade estudada, dotadas de inevitáveis imperfeições e limitações. Tais modelos devem, portanto, ser reavaliados, aprofundados e aprimorados, futuramente, por pesquisadores interessados pela questão da diversidade e seus impactos no ambiente de trabalho.

Bibliografia

ACKERMAN, Robert W. Influence of integration and diversity on the investment process. *Administrative Science Quarterly*. V. 15, n.3, p341-352, Sep. 1970. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

ALVES, Mário Aquino, GALEÃO-SILVA, Luiz Guilherme. A Crítica do Conceito de Diversidade nas Organizações. IN ENEO, 2., 2002, Fortaleza. *Anais*... Fortaleza, ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-70.pdf>. Acesso em: 15/12/2004.

APARNA, Joshi. Managing the Organizational Melting Pot. *Administrative Science Quarterly,* v. 46, v. 4, p. 783-784, Dec. 2001**.** Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BARKEMA, Harry G.; BAUM, Joel A. C.; MANNIX, Elizabeth A. Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 5, p. 916-930, Oct. 2002. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BARRY, Bruce et al. A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review,* v. 21, n. 3, p. 757-790, Jul. 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BARSADE, Sigal G. et al. To your heart's content: a model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly,* v. 45, n. 4, p. 836, Dec. 2000. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BARTOL, Kathryn M**.** et al. Black Versus White Leaders: a comparative review of the literature. *Academy of Management Review,* v. 3, n. 2, p. 293-304, Apr. 1978. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BARTUNEK, Jean M.; BOBKO, Philip. Toward innovation and diversity in management research methods. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 6, p. 1362-1376, Dec. 1993. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BOOK notes. *Organization Studies*, v. 19, n. 6, p. 1058-1059, 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/ 2004.

BOOK reviews. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, n. 4, p. 589-591, Dec. 1974. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BRICKSON, Shelley. The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 82-101, Jan. 2000. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

BUNDERSON, J. Stuart; SUTCLIFFE, Kathleen M. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 5, p. 875-893, Oct. 2002. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

CAMINA, Margaret M. Research Note: Cultural gaps in cross-national cooperation: the legacy of empires in macedonia. Organization Studies, v. 21, n. 0, p. 119 -132, 2000. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

CARROLL, Glenn R.; HARRISON, J. Richard. Organizational demography and culture: insights from a formal model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 3, p. 637-667, Sep. 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

CHATMAN, Jennifer A. et al. Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 4, p. 749-780. Dec. 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

COMPETITIVE advantage through diversity . *Organization Studies*, v. 17, n. 2, p. 354-355, 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

COTTON, John L. Mentoring dilemmas (Book Review). *Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 1, p. 153-157, Mar. 2001. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

COX, Taylor. *Cultural Diversity in Organizations: theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1993.

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd ed. California: Sage Publications, 2003.

DAVIS-BLAKE, Alison. Book reviews. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 3, p.530-534, Sep. 1995. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

DIVERSITYINC MEDIA. *Top 50 Companies for Diversity*. Disponível em: http://www.diversityinc.com. Acesso em 15/12/2004.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P.; MULLEN, Michael R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 601-620, Jul. 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

DUHAIME, Irene. Book review. *Academy of Management Review,* v. 22, n. 2, p. 553-564, Apr. 1997. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

EASTMAN, Wayne; DUHAIME, Irene. Book reviews. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 357-360, Apr. 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

ELSASS, Priscilla M.; GRAVES, Laura M. Demographic diversity in decision-making groups: the experience of women and people of color. *Academy of Management Review,* v. 22, n. 4, p. 946-973, Oct. 1997. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

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. 229-272, Jun. 2001. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme, Diversidade cultural: gerenciando a pluralidade nas empresas, *RAE.* 2000. v.40, n.3, 2000. Disponível na Internet em http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=377&Secao=RH%20ORG%2E%20PL&Volume=40&Numero=3&Ano=2000. Acesso em 15/12/2004.

FLYNN, Francis J. ; CHATMAN, Jennifer A.; SPATARO, Sandra E. Getting to know You: the influence of personality on impressions and performance of demographically different people in organizations... *Administrative Science Quarterly,* v. 46, n. 3, p. 414-442, Sep. 2001. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

FOLGER, Robert. Book Reviews. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 4, p. 839-842, Dec. 1999. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

FOLGERØ, Ingebjørg S. Diversity in organizations: new perspectives for a changing workplace. *Organization Studies*, v. 17, n. 6, p. 1031-1033, 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

FORTUNE. *500 Largest US Corporation,* n. 06, 12/04/2004. Edição Européia.

HAMBRICK, Donald C. et al. When groups consist of multiple nationalities: towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, v. 19, n. 2, p. 181-205, 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

HARRISON, David A. et al. Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 5, p. 1029-1045, Oct. 2002. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

HARRISON, David A.; PRICE, Kenneth H.; BELL, Myrtle P. Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 96-107, Feb. 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

HILL, Walter H.; FOX, William M. Black and white marine squad leaders' perceptions of racially mixed squads. *Academy of Management Journal*, v. 16, n. 4, p. 680-686, Dec. 1973. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

HOPKINS, Willie E.; HOPKINS, Shirley A. Effects of cultural recomposition on group interaction processes. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 4, p. 541-553, Oct. 2002. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

IBARRA, Herminia. Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 673-703, Jun. 1995. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

IDENTITY dialogues. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 141-152, Jan. 2000. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

JACOBSON, Sarah Williams. Book reviews. *Academy of Management Review,* v. 20, n. 3, p. 741-748, Jul. 1995. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

JEHN, Karen; NORTHCRAFT, Gregory B; NEALE, Margaret A. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 4, p. 741-763, Dec. 1999. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

KELLER, Robert T. Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 3, p. 547-555, Jun. 2001. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

LARKEY, Linda Kathryn. Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, v. 21n. 2, p. 463-491, Apr. 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

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, Apr. 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

MAMMAN, Aminu. A diverse employee in a changing workplace. *Organization Studies*, v. 17, n. 3, p. 449-447, 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

MANNIX, Elizabeth. Editor's comments: conflict and conflict resolution, a return to theorizing. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 4, p. 543-546, Oct. 2003. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

MENDES, Rodrigo Hübner, Oportunidades e Desafios da Diversidade, *RAE Executivo*, v.3, n.2, 2004. Seção: PONTO CRÍTICO. Disponível em: http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3374&Secao=PTO%20CR%C3%8DTIC&Volume=3&Numero=2&Ano=2004. Acesso em 15/12/2004.

MILLAR, Jane. Making a World of Difference. *Organization Studies*, v. 24, n. 2, p. 348-350, 2003. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

MILLIKEN, Frances J. et al. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 2, p. 402-433, Apr. 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

MILTON, Laurie P. Demographic differences in organizations*. Administrative Science Quarterly,* v. 47, n. 3, p. 588-591, Sep. 2002. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

NANYANG, Yaw A. A European management model: beyond diversity. *Organization Studies,* v. 17, n. 5, p. 870-873, 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

NEMETZ, Patricia L. et al. The challenge of cultural diversity: harnessing a diversity... *Academy of Management Review,* v. 21, n. 2, p. 434-462, Apr. 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

NKOMO, Stella M. Book reviews. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n.1, p. 189-191, Mar. 1998. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

PELLED, Lisa Hope; EISENHARDT, Kathleen M; XIN, Katherine R. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 1, p.1- 28, Mar. 1999. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

PELLED, Lisa Hope; XIN, Katherine R. Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization Studies*, v. 21, n. 6, p1077-1094, 2000. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

POLZER, Jeffrey T. et al. Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly,* v. 47, n. 2, p. 296-324, Jun. 2002. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

RAGINS, Belle Rose. Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. *Academy of Management Review,* v. 22, n. 2, p. 482-521, Apr. 1997. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

RANDEL, Amy E.; JAUSSI, Kimberly S. Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-function teams. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 6, p. 763-774, Dec. 2003. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

RICHARD, Orlando C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 2, p. 164-177, Apr. 2000. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

SANCHEZ, Juan I.; BROCK, Petra. Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 704-719, Jun. 1996. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

SCHNEIDER, Andreas. Behaviour Prescriptions versus professional identities in multicultural corporations: a cross-cultural computer simulation. *Organization Studies*, v. 23, n.1, p. 105-131, 2002. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

SIMONS, Tony; PELLED, Lisa Hope. Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 6, p. 662-673, Dec. 1999. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

SPINK, Mary Jane Paris (org). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Editora Cortez, 1999.

STRATI, Antonio. Putting people in the picture: art and aesthetics in photography and in understanding... *Organization Studies*, v. 21, n. 0, p. 17. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

SUTCLIFFE, Kathleen M. What executives notice: accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 5, p. 1360-1379, Oct. 1994. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

SWANN, William B. et al. Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 1, p. 9-27, Jan. 2004. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

TSUI, Anne S.; EGAN, Terri D. Being different:: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 4, p. 549-579,

Dec. 1992. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

VAN DER VEGT, Gerben S.; VAN DE VLIERT, Evert; OOSTERHOF, Aad. Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: the role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 6, p. 715-727, Dec. 2003. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

WANOUS, John P.; YOUTZ, Margaret A. Solution diversity and the quality of groups decisions. *Academy of Management Journal,* v. 29, n. 1, p, 149-158, Mar. 1986. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

WATSON, Warren E.; KUMAR, Kamalesh; MICHAELSEN, Larry K. Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 590-602, Jun. 1993. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

WOMEN in management. trends, issues and challenges in managerial diversity. *Organization Studies,* v. 16, n. 6, p. 1097-1098, 1995. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

WRIGHT, Peter; FERRIS, Stephen P. Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 272-288, Feb. 1995. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.* 2ª. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

ZAHRA, Shaker A.; IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 925-950, Oct. 2000. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

ZANONI, Patrizia; JANSSENS, Maddy. Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, v. 25, n. 1, p. 55-74, 2004. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <http://search.epnet.com>. Acesso em: 15/08/2004.

***Websites* corporativos (acessados em 15/12/2004)**

http://www.ford.com
http://www.fanniemae.com
http://www.verizon.com
http://www.ibm.com
http://www.bankofamerica.com
http://www.altria.com
http://www.sbc.com
http://www.jpmorgan.com
http://www.citigroup.com
http://www.allstate.com