

# GESTÃO DA DIVERSIDADE RACIAL: Diferencial Competitivo para as Empresas Brasileiras

Jociane Vieira dos Santos Antunes<sup>1</sup>

Mariesa Toldo<sup>2</sup>

## Resumo

*O presente artigo tem como tema a utilização da gestão da diversidade racial na administração de empresas privadas brasileiras, com o objetivo de oferecer informações àquelas empresas que buscam ganhar um diferencial competitivo através da implantação destes programas. Para isso, foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica em artigos da internet, já que a produção bibliográfica sobre este tema é demasiado escassa. Como principal conclusão do trabalho, tem-se que os programas de gestão de diversidade racial são excelentes alternativas para as empresas que buscam crescer e se manter, pois a correta utilização de tais programas apresenta-se como uma real vantagem competitiva, frente ao mercado atual, em que ocorrem profundas e rápidas transformações.*

**Palavras-Chave:** Administração de empresas. Gestão. Diversidade racial.

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar de não ser novidade na pauta internacional, no Brasil a prática da gestão da diversidade racial é incipiente. Bastante difundida nos EUA e no Canadá, onde esses programas são largamente utilizados desde a década de 60 do século XX, essa proposta ainda é uma inovação no país, em parte, por consequência da nossa formação histórico-cultural originada na escravidão negra e nas nossas ideologias até hoje dominantes, que serão comentadas na quarta seção.

Neste trabalho, pretende-se examinar o conceito de gestão da diversidade, as vantagens e dificuldades em sua aplicação e sua disseminação no meio empresarial brasileiro, com enfoque no campo racial, pois esta é uma importante política para as empresas neste momento atual, em que a concorrência é acirrada e cada diferencial competitivo deve ser analisado e adotado, pelo menos nas organizações que desejam se manter longevas e financeiramente saudáveis.

Escolheu-se o viés da diversidade racial porque se acredita que no Brasil, de fato existe a exclusão dos afro-brasileiros do mercado de trabalho, principalmente nos mais altos cargos das empresas, provocando danos tanto para os afro-descendentes que encontram-se alijados do seu crescimento profissional, como para as empresas, que muitas vezes deixam de descobrir grandes talentos por conta da discriminação racial.

---

<sup>1</sup> Concluinte do Curso de Especialização em Gestão Estratégica Empresarial, pelo Instituto Catarinense de Pós-Graduação/ICPG e ESUCRI. E-mail: jocianevs@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Curso de Administração, das Faculdades ESUCRI de Criciúma. E-mail: mariesa@esucri.com.br

A metodologia utilizada é a de revisão bibliográfica, com consulta a artigos disponíveis na INTERNET, já que é escassa a literatura acerca do tema, no âmbito da disciplina de administração de empresas.

O trabalho foi estruturado em cinco seções, além das seções introdução e considerações finais. Na primeira procura-se demonstrar as vantagens para as empresas em privilegiar a gestão de pessoas, como forma de alcançar uma vantagem competitiva. Na segunda, busca-se uma definição para o termo gestão da diversidade, tema principal deste trabalho. Já na terceira seção, comenta-se a experiência brasileira com a questão e suas particularidades. Na quarta seção analisam-se as vantagens na aplicação de programas de diversidade. Por último levantam-se as dificuldades no processo de implantação dos programas de diversidade, para em seguida apresentar as considerações finais.

## **2 FOCO NAS PESSOAS: VANTAGEM COMPETITIVA**

Acredita-se que as empresas são mais que fontes de lucro para seus donos, são construções sociais que desempenham um papel na vida da sociedade, tendo influência na causa e na solução dos conflitos sociais, tendo poder para mudar a nossa realidade, seja pelo seu poderio econômico, seja pelos conjuntos de competências técnicas que elas possuem. (VERGARA; BRANCO, 2001).

Haja vista a situação de desigualdade e desequilíbrio que marca nossos tempos atuais, já não é mais possível que as empresas se foquem somente na maximização dos lucros, os desafios que sobre elas se impõem exigem que as organizações tenham que

provar que as competências e recursos que conquistaram, muitas vezes em detrimento das necessidades da sociedade que as acolhe, podem contribuir para um modelo de desenvolvimento efetivamente sustentável. (VERGARA, BRANCO, 2001, p. 22).

Resultado, em grande parte, dos enormes avanços tecnológicos que mudaram o mundo em poucas décadas, e do fenômeno da globalização, as empresas estão em um nível limite de concorrência, pois de uma forma geral, a tecnologia, os produtos e os serviços equiparam-se. Isto posto, é necessário que a visão e atuação estratégica sejam ampliadas, para perceber que o grande diferencial de hoje, são as pessoas que compõe a organização e a sua participação no processo produtivo. A forma de utilizar o conhecimento e habilidades das pessoas é que permite a expansão criativa e inovadora das empresas, tornando-se uma vantagem competitiva. (CARDOSO, et al., 2007).

As empresas estão elegendo novas regras nas relações de trabalho, de modo a envolver mais os trabalhadores na tomada de decisão. O capital intelectual tem sido valorizado, o setor de recursos humanos deixou de ser simplesmente burocrático, para ser um posto estratégico dentro da organização.

Além disso, alguns gestores já descobriram que quanto mais heterogênea a composição de sua equipe, nos quesitos cor, sexo, religião, entre outros, mais experiências diferentes irão compô-la, trazendo outros conceitos, idéias, visões de mundo, contribuindo para a criatividade e inovação tão necessárias no cenário corporativo atual, pois é do confronto de diferentes idéias que nascem as melhores soluções. Para Barbosa (2001, p. 41):

A diversidade aumenta a capacidade de inovar das organizações, agrega valor a produtos e serviços perante o consumidor, permite um melhor conhecimento

mercadológico, pois traz para o interior das empresas as diferenças étnicas, regionais, raciais, religiosas e de capacidade física existentes entre os consumidores

Porém, para gerar frutos, não basta simplesmente reunir várias pessoas de diferentes características e chamá-las de equipe. É necessário que as diferenças entre as pessoas sejam aceitas, respeitadas e compreendidas para gerar melhores relacionamentos sociais. (ARAÚJO, 2009).

Para isso, precisa-se compreender como se deu a formação dos grupos discriminados, reconhecendo qual o contexto histórico levou estes indivíduos à desvantagem social. No dizer de Araújo (2009, p. 4),

Nessa perspectiva, reconhece-se a necessidade de reconhecer equívocos históricos que levaram à formação dos grupos em desvantagens. O princípio da igualdade (...) é praticado por meio do reconhecimento da necessidade de oferecer igualdade de condições para as pessoas de diferentes grupos. Isso significa respeitar suas características por meio de um ambiente mais flexível e menos homogêneo em termos culturais. Em outras palavras, o diferente é inserido e respeitado dentro das suas características.

O foco nas pessoas é realmente um diferencial competitivo que se reforça quando se procura reunir profissionais com diferentes características, em prol dos objetivos da organização, desde que isso se faça de maneira consciente, em todos os níveis do quadro funcional, aceitando, respeitando e valorizando essas diferenças e oferecendo igualdade de condições para todos.

### **3 BUSCANDO UM CONCEITO PARA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

Ao buscar-se um conceito de gestão da diversidade, faz-se necessário definir o que é diversidade. Fleury (2000, p. 20) destaca a coexistência de grupos de maioria e de minoria:

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

A definição de Cox Jr. (1994, apud SANTOS et al., 2008, p. 3) segue na mesma linha:

Diversidade cultural significa a representação, um sistema social, de pessoas pertencentes a grupos de diferentes significados culturais (...). A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário, ou seja, o grupo maior, e por grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social, comparados ao grupo majoritário (...). O grupo majoritário também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, comparados aos membros dos grupos minoritários.

Thomas (1991, apud SANTOS et al., 2008, p. 3), destaca que o conceito de diversidade vai além de raça e gênero, abarca outras características:

O conceito de diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração.

Nas conceituações dos dois primeiros autores percebe-se que ambos destacam as relações de poder maioria-minoria que o termo abrange. São as condições econômicas que determinam a existência do que denominam maioria e minoria. Já o terceiro autor, Thomas Jr. acresceu à definição aspectos de personalidade, idade e formação educacional, entre outros, para além da etnia e gênero, destacando o foco na empresa.

Gerir essas diferenças existentes entre as pessoas de uma equipe significa valorizar tais diferenças, de forma a criar uma unidade, eliminando as formas de discriminação e favorecendo a identificação das pessoas ao grupo, otimizando a utilização do capital humano existente. Para Alexim (1999, apud MYERS, 2007, p. 02), gestão da diversidade se traduz na

a adoção de iniciativas, atividades e medidas que reconheçam e promovam a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo a ser desenvolvido como instrumento de integração social, em benefício da produtividade da empresa e da democratização das oportunidades de acesso e tratamento no mercado de trabalho.

Uma forma de gerir a diversidade é adotar mecanismos para considerar os atributos pessoais como recursos para maximizar o desempenho das organizações. Segundo Thomas (1990, apud ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22),

de forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização

No pensamento de Cox (1994, apud FLEURY, 2000, p. 20), administrar a diversidade cultural inclui planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de maneira que se maximizem as vantagens potenciais da diversidade e se minimizem as suas desvantagens.

#### **4 A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA**

No Brasil, já que ainda são incipientes as leis que impõem as políticas de ação afirmativa<sup>3</sup>, as poucas experiências de gestão da diversidade no campo racial tiveram início na década de 90 e na sua maioria são fruto de ações de filiais de multinacionais norte-americanas, que por imposição da matriz, precisaram implantar estes programas (Fleury, 2000).

A grande dificuldade no emprego de mecanismos dessa natureza é superar o mito da democracia racial brasileira, fortemente arraigada em nossa sociedade. Tal mito foi gerado a partir da década de 30 do século XX, quando intelectuais da época assumiram que o desenvolvimento da pátria só seria alcançado, se aceitássemos a nossa condição de país miscigenado. (ALVES e GALEÃO-SILVA, 2004).

A partir daí incorporou-se essa ideologia ao nosso cotidiano, negando a existência do preconceito e da discriminação no nosso discurso, sem, no entanto, eliminá-lo das nossas práticas, forjando o que alguns chamam de racismo à brasileira, um racismo velado, mas que não resiste a uma análise mais profunda da vida dos brasileiros, principalmente quando se

---

<sup>3</sup> As ações afirmativas são um “conjunto de estratégias, iniciativas ou políticas que visam favorecer grupos ou segmentos sociais que se encontram em piores condições de competição em qualquer sociedade em razão, na maior parte das vezes, da prática de discriminações negativas, sejam elas presentes ou passadas”. (MENEZES, 2001, p. 27).

recorre às estatísticas socioeconômicas, que sempre mostram os afro-brasileiros nas piores condições de escolaridade, emprego, renda e desenvolvimento humano. Apresentam-se a seguir algumas destas estatísticas.

Os dados desta pesquisa são do IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada e mostram a proporção de pobres (Tabela 1) e a renda média mensal (Tabela 2) dos brasileiros de acordo com a raça, entre os anos de 1995 e 2001:

Tabela 1 - Proporção de pobres segundo cor ou raça e ano entre a população brasileira (Em %)

<b>Ano</b>	<b>Todos</b>	<b>Branco</b>	<b>Negro</b>
<b>1995</b>	34	22	48
<b>1996</b>	34	22	48
<b>1997</b>	34	22	48
<b>1998</b>	33	21	46
<b>1999</b>	34	23	48
<b>2001</b>	34	22	47

Fonte: JACCOUD e BEGHIN, 2002.

Tabela 2 - Renda média mensal da população brasileira segundo cor e ano (Em R\$ de janeiro de 2002)

<b>Ano</b>	<b>Todos</b>	<b>Branco</b>	<b>Negro</b>
<b>1995</b>	357	481	201
<b>1996</b>	364	488	203
<b>1997</b>	365	494	205
<b>1998</b>	370	500	209
<b>1999</b>	350	472	200
<b>2001</b>	356	482	205

Fonte: JACCOUD e BEGHIN, 2002.

No intervalo de tempo pesquisado verifica-se que a população brasileira considerada pobre em média corresponde a 33,83%, do total. Se considerarmos este aspecto segundo a cor, destes 33,83% de brasileiros pobres, em média 47,50% são negros, contra apenas 22% em média de brancos.

Na análise da renda mensal dos brasileiros verificou-se que enquanto a média geral é de R\$ 360,33, a renda média dos brancos sobe para R\$ 486,16 e dos negros cai para R\$ 203,83.

Os dados abaixo, mais recentes, são do Instituto Ethos e demonstram a distribuição das vagas nas empresas de acordo com nível hierárquico e cor e foram respondidas por 132 das 500 maiores empresas do país:

Tabela 3 – Distribuição de cargos de acordo com nível hierárquico e cor:

	Branco	Indígenas	Amarelos	Negros
<b>Quadro Executivo</b>	94,0%	0,4%	2,1%	3,5%
<b>Gerência</b>	81,0%	0,2%	1,8%	17,0%
<b>Supervisão</b>	80,1%	0,2%	2,3%	17,4
<b>Quadro Funcional</b>	73,0%	0,5%	1,4%	25,1%

Fonte: Instituto Ethos, 2007. Adaptado de ARAÚJO, 2009.

Segundo dados do INSTITUTO ETHOS (2007), no ano de 2006 os negros eram 49,5% dos brasileiros, porém verifica-se que somente 3,5% das posições do quadro executivo das empresas pesquisadas eram ocupadas por negros. O mesmo observou-se com relação aos demais cargos hierárquicos.

Na medida em que o nível hierárquico cresce, cai a participação dos negros, ocorrendo um afinilamento. Apesar de haver apenas 49,9 de brancos no todo da população brasileira (INSTITUTO ETHOS, 2007), 94% dos brancos ocupam cargos no quadro executivo dessas empresas, ou seja, nos cargos de maior liderança predominam os brancos, ocorrendo a falta da diversidade nessas posições.

Analisadas essas estatísticas, torna-se difícil sustentar a pretensa cordialidade racial brasileira. Até mesmo o governo brasileiro apenas recentemente reconheceu oficialmente a prática do racismo no Brasil, bem como as suas conseqüências nocivas, quando procurou engendrar novas políticas sociais para combatê-lo. Em 1996, foi criado o Programa Nacional de Direitos Humanos, que contém ações que visam combater a discriminação em algumas áreas.

Frente a este panorama, no nosso país para que se possa implantar um programa de gestão da diversidade, é necessário que ocorra uma mudança na cultura brasileira, bem como na cultura das empresas, devido à negação da existência da discriminação contra afro-descendentes. Tanto é assim que se encontram muito mais facilmente experiências de gestão de gênero (mulheres) e de pessoas com necessidades especiais, tanto no campo das leis, quanto na iniciativa privada, pois se admite que exista a discriminação desses dois grupos em nossa sociedade e por conseqüência, admite-se que sejam necessários mecanismos para garantir a participação destes dois grupos no mercado de trabalho, o que não ocorre no caso dos negros.

Assim, para que se justifique a adoção de um programa para gestão da diversidade, torna-se necessário a consciência de que a discriminação e o preconceito racial existem sim, e são extremamente prejudiciais à nossa sociedade, apesar do mito da democracia racial que procura ocultá-lo. Sem tal conscientização, sempre se adiará essa tarefa, perpetuando o processo de exclusão dos afro-descendentes.

## **5 VANTAGENS VERIFICADAS NA APLICAÇÃO DE PROGRAMAS DE DIVERSIDADE**

Um dos objetivos da estimulação da diversidade cultural é gerir as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, com o objetivo de atrair e reter os melhores talentos, por vezes “escondidos” dentre os chamados grupos de minoria. Essa prática pode ser obtida através de políticas de recrutamento que considerem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.

Cox (1994, apud FLEURY, 2000, p. 21) enumera os possíveis ganhos para as empresas na utilização da gestão da diversidade:

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho;
- Promover a criatividade e a inovação;
- Facilitar a resolução de problemas;
- Desenvolver a flexibilidade organizacional;
- Reconhecimento de que pessoas de origens diferentes têm talentos diferentes e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa.

Cardoso et al. (2007, p. 8) complementam aos possíveis ganhos descritos por Cox:

- Aumento da produtividade através de um aumento da moral do grupo por via de uma maior aceitação entre os colegas;
- Aumento de capacidade de trabalho em equipe;
- Melhoria da imagem pública da empresa devido à política anti-racista e de responsabilidade social;
- Crescente tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista.

Quando se observam os impactos cognitivos, entre grupos onde existe a diversidade, verificam-se resultados positivos. Esses são: maior número de alternativas geradas quando do processo de tomada de decisão, melhor qualidade das idéias, maior grau de cooperação quando da solução de tarefas complexas.

Outro motivo para fomentar a gestão da diversidade é questão da mudança na composição da força de trabalho e na base de clientes. Segundo dados do IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada<sup>4</sup>, no ano de 2010, os negros (pretos e pardos na definição do IBGE) comporão a maioria absoluta da população, ultrapassando a soma do número de brancos, indígenas e amarelos no país. Levando em conta estes números, depreende-se que as empresas que não lançarem formas de atrair e reter empregados dentre esses grupos, sofrerão com a falta de mão-de-obra.

Do mesmo modo, a base de clientes mudará. Nos últimos anos tem se verificado um aumento da mobilidade social entre os mais pobres, conforme estudo do IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada<sup>5</sup>, baseado nos dados da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), nos anos entre 2001 e 2007, 13,8 milhões de brasileiros ascenderam de faixa social. Destes, 10,2 milhões saíram da classe de baixa renda, cujo teto de renda fica em R\$ 545,66 e 3,6 milhões de pessoas passaram da classe intermediária, com renda até R\$ 1.350,82, para classe de renda mais alta, ou seja, com renda familiar que ultrapassa R\$ 1.350,82. Dentre as pessoas que ascenderam da classe mais baixa para a intermediária, 62,5% são considerados não brancos, ou seja, são pretos, pardos, indígenas, ou amarelos.

<sup>4</sup> Dados do IPEA disponíveis em: [http://desafios.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD\\_CHAVE=4523](http://desafios.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHAVE=4523) Acesso em: 10/01/2010.

<sup>5</sup> Dados do IPEA disponíveis em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u447578.shtml> Acesso em: 10/01/2010.

Este fenômeno de ascensão social verificado entre os brasileiros indica a formação de um novo contingente de pessoas que passam a consumir, no caso dos mais pobres que passaram para a classe intermediária, bem como a formação de uma nova classe média, no caso dos que passaram para a classe de renda mais alta, cujos gostos e costumes ainda são uma incógnita para o mercado, o que não aconteceria, se as empresas tivessem em seus quadros pessoas destas classes e destas etnias.

Além das já mencionadas vantagens trazidas pelo fomento da diversidade, existe outra grande vantagem em empregar esse mecanismo, representada pela possibilidade da empresa cumprir seu papel de responsabilidade social, ajudando a reparar uma injustiça histórica, que é a exclusão da população afro-descendente do acesso à qualidade de vida. Segundo pesquisas (OLIVEIRA, GOUVÊA, GUAGLIARDI, 2007), de uma forma geral os consumidores se interessam e valorizam pelas ações de responsabilidade social das empresas, que com elas ganham pontos na sua imagem, gerando maior marketing e fortalecendo suas marcas e mesmo vantagens tangíveis, na medida em que os consumidores cada vez mais estão privilegiando e reconhecendo empresas socialmente responsáveis na hora da compra, incrementando suas vendas.

## 6 DIFICULDADES NO PROCESSO

Como em todo processo, mesmo nas experiências bem sucedidas existem alguns percalços a serem superados. Entre os principais levantados, está a geração de conflitos, a falta de coesão e a dificuldade de comunicação entre uma equipe muito heterogênea e o preconceito dos demais colegas para com os beneficiados com os programas de promoção da diversidade.

A idéia de que a coesão se reduz quando existe a diversidade vem da noção de que as pessoas são atraídas e se sentem mais confortáveis e satisfeitas entre membros mais semelhantes a elas, ou seja, quando o grupo compartilha uma cultura. O mesmo acontece quanto à comunicação, essencial para a consecução dos objetivos da empresa, que flui mais facilmente em um grupo homogêneo. Esses fatores podem gerar conflitos e mais ansiedade, bem como dificultar e tornar mais lenta a tomada de decisão (CARDOSO et al., 2007).

Carvalho e Trevisan (2000, apud DEIRÓ et al., 2004)<sup>6</sup> comentam que

Para evitar conflitos é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural. Esta atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Outra dificuldade alegada está na seleção de pessoas levando em conta a estimulação da diversidade, pois de certa forma, este tipo de recrutamento torna-se mais custoso do que apenas recrutar trabalhadores disponíveis no mercado. As pessoas discriminadas estão disponíveis em menor número na qualificação exigida para as ocupações valorizadas.

O argumento mencionado pode ser encarado como também uma forma de discriminação que se reproduz na empresa, pois não apenas os grupos discriminados têm pouca escolaridade, mais sim a população brasileira em geral, esta situação traduz as barreiras

---

<sup>6</sup> Documento da web sem paginação.



internas que existem no mercado de trabalho, o que pode levar a prejuízos. O autor Almeida (2008)<sup>7</sup> exemplifica bem o que a discriminação no meio empresarial pode causar:

(...) seria injusto que uma pessoa parda ou preta tivesse mais dificuldade de ascensão interna, na empresa onde trabalha, do que um branco simplesmente por causa de sua cor. Seria ruim para o preto ou pardo em questão e seria ruim para a empresa. A pessoa ficaria injustiçada, pois, apesar de ter mostrado mais mérito do que seu concorrente branco, ela teria sido preterida em tal oportunidade porque o preconceito "imperceptível" contra as pessoas de cor escura, (...), se traduziria em discriminação de cor.

A empresa também perderia: ela não poderia dispor de um profissional de cor, porém mais competente do que um branco. Seria uma decisão ineficiente e antiempresarial. Ora, não é necessário que ninguém deixe de ser preconceituoso, mas é preciso que o preconceito não seja convertido em discriminação, tornando-se uma barreira para a ascensão social de pretos e pardos e mais um obstáculo para ganhos de eficiência no Brasil.

Os autores Deiró, et al. (2004)<sup>8</sup> deixam-nos algumas sugestões para que essas e outras dificuldades sejam superadas, de modo a proporcionar o sucesso de um programa de diversidade na organização, as quais transcreve-se a seguir:

- Se já existir a crença de que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, o processo de diversidade avança mais rapidamente;
- A visão, o compromisso e a participação do líder são mais poderosos do que qualquer declaração por escrito;
- A sustentação da diversidade se assenta sobre valores que incluem a liberdade, a igualdade e a justiça;
- O envolvimento de gerentes de todos os níveis é determinante para a implantação de um plano de diversidade;
- A diversidade deve ser integrada aos processos principais, pois isso assegurará o sucesso em longo prazo;
- Todos os funcionários devem estar devidamente informados e conscientes da diversidade, sua importância e o papel de cada um para seu funcionamento;
- A avaliação permanente dos resultados é um componente imprescindível para um programa de diversidade;
- Investimento em treinamento e capacitação com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade;
- Contratação e promoção de pessoas com experiências e perspectivas diferentes, recrutando pessoal de formas e fontes diversificadas;
- Incluir na avaliação de desempenho dos gestores o avanço do processo de mudança quanto à evolução da gestão da diversidade.

Como afirmado anteriormente, todo o processo envolvendo pessoas tem suas dificuldades, mas é plenamente possível implantar um programa de gestão de pessoas e colher bons resultados.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste artigo discutiu-se a adoção dos programas de gestão da diversidade racial como forma de vantagem competitiva. Para isso, procurou-se construir um conceito para a expressão e verificar a sua utilização em solo brasileiro, bem como suas particularidades.

---

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Documento da web sem paginação.

Para ter-se um melhor panorama acerca do tema, foram exploradas as possíveis vantagens e desvantagens que podem ocorrer durante a implantação destes programas.

Ao final da pesquisa, conclui-se que os programas de gestão de diversidade racial são excelentes alternativas para as empresas que buscam crescer e se manter, pois a correta utilização de tais programas apresenta-se como uma real vantagem competitiva, frente ao mercado atual, em que ocorrem profundas e rápidas transformações, tanto na busca de criatividade inovação, quanto no alcance de ações de responsabilidade social.

Tal ganho não vem sem algumas dificuldades que são superáveis a partir da revisão políticas e procedimentos da organização e conscientização de todo o quadro funcional sobre a importância da aceitação, estimulação e valorização das diferenças. Vale a pena reafirmar que é da união de diferentes experiências, visões de mundo e opiniões é que surgem as melhores soluções, que valem ouro em dias como os nossos, bem como que empresas socialmente responsáveis cumprem seu papel de modificadoras da nossa realidade social.

## 8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alberto Carlos. **Quem vê cor não vê competência**. Revista Melhor, 09/04/2008. Disponível em: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12284>. Acesso em: 10/01/2010.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Vol 44, n. 3, p. 20-29, jul./set, 2004.

ARAÚJO, Bruno Felix Von Borell de. **Perfil Social, Racial e de Gênero de Empresas do Estado de São Paulo**. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, 2009. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos09/539\\_SEGET\\_4\\_-\\_Perfil\\_Social.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/539_SEGET_4_-_Perfil_Social.pdf) Acesso em: 12/01/2010.

BARBOSA, Lívia. **A diversidade no seu devido lugar**. Revista Exame, p.40-42, edição 754, 2001.

CARDOSO, João Antonio da Silva et al. **Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria**. Revista Pensar Contábil. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. Vol. 9, No 36, 2007. Disponível em: <http://www.atenas.org.br/revistacrc/ojs-2.1.1/index.php/PENSAR/issue/view/6/showToc>. Acesso em: 10/01/2010.

DEIRÓ, Ricardo de Miranda et al. **Gestão da Diversidade: Uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade**. 2004. Disponível em: <http://www.unifenas.br/extensao/administracao/iiicongresso/trab24.htm>

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

INSTITUTO ETHOS, **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007

JACCOUD, Luciana de Barros; BEGHIN, Nathalie. **Desigualdades raciais no Brasil: um balanço da intervenção governamental**. Brasília: IPEA, 2002. CD-ROM, p. 29.

MENEZES, Paulo Lucena de. **A ação afirmativa (affirmative action) no direito norte-americano**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

MYERS, Aaron. **O Valor da diversidade racial nas empresas**. Estudos Afro-Asiáticos. v.25, nº3, 2007. Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-546X2003000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-546X2003000300005&script=sci_arttext). Acesso em 10/01/2010.

OLIVEIRA, Braulio Alexandre Contento de; GOUVÊA, Maria Aparecida; GUAGLIARDI, Jose Augusto. **A Influência da Responsabilidade Social nas Decisões de Compra de Produtos de Conveniência**. 15/01/2007. Disponível em: <http://www.gruporota.com.br/recursos/recursos.php?categoria=1> Acesso em: 12/01/2010.

SANTOS, Georgina de Cássia Martins dos et al. **Gestão da Diversidade: Um Estudo Entre As “Melhores Empresas Para Você Trabalhar”**. Universidade de São Paulo. Anais do XII SEMEAD – Seminários em Administração. 2008. <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/445.pdf> Acesso em: 12/01/2010.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun., 2001.