

DIVERSIDADE HUMANA EM ORGANIZAÇÕES DE LAJEADO/RS: DESAFIOS E TENDÊNCIAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Renata Gonçalves dos Santos¹, Liciane Diehl²

RESUMO: O objetivo deste estudo foi analisar como as organizações estão se preparando para os desafios oriundos da diversidade humana, sendo consideradas as formas de diversidade: idade, gênero, orientação sexual, raça, etnia, deficiência física e mental, estrangeiros e religião. Foram pesquisadas empresas do município de Lajeado/RS com maior número de funcionários. A metodologia da pesquisa seguiu caráter exploratório, descritivo, qualitativo e quantitativo. Por meio dos dados coletados, verificou-se que as formas de diversidade estão cada vez mais presentes nas empresas do município. Por isso propôs-se reflexão sobre o tema e consequente adoção de modos cada vez mais eficazes de gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade. Gestão de Pessoas. Inclusão Social.

HUMAN DIVERSITY IN ORGANIZATIONS OF LAJEADO/RS: CHALLENGES AND TRENDS IN PEOPLE MANAGEMENT

ABSTRACT: The aim of this study was to analyse how organizations are preparing for the challenges arising from human diversity, considering the forms of diversity: age, gender, sexual orientation, race, ethnicity, physical and mental disabilities, foreign people and religion. Companies located in Lajeado/RS with the largest number of employees took part in this study. The methodology used in this research had an exploratory, descriptive, qualitative and quantitative approach. The resulting conclusions show that these diversities are increasingly present in the local companies and therefore propose reflecting on this issue to consequently find more effective ways for people management.

KEYWORDS: Diversity. People Management. Social Inclusion.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual do ambiente organizacional nas empresas vem apresentando características diferentes de outrora e alguns fatores talvez possam ajudar a esclarecer essa transformação e seus motivos. A globalização e o constante avanço tecnológico, somados à diversidade humana cada vez mais presente no contexto organizacional, têm sido agentes

1 Aluna do curso de Administração do Centro Universitário UNIVATES.

2 Psicóloga. Professora do Centro Universitário UNIVATES.

importantes que desafiam as empresas a buscar soluções eficientes e eficazes no que tange a esse novo cenário organizacional.

A diversidade da força de trabalho presente nas organizações é uma importante questão a ser observada. Segundo Pereira e Hanashiro (2010), a sociedade está se tornando mais heterogênea, e isso não é fato isolado, mas fenômeno global e inexorável. Logo, os reflexos desse fenômeno manifestam-se dentro das empresas, uma vez que elas são formadas pelas pessoas que fazem parte da sociedade.

Frente a todas as formas de diversidade que podem estar presentes no ambiente organizacional, torna-se necessária uma gestão de pessoas que venha a atender a essas vicissitudes. De maneira geral, gerir pessoas não é tarefa fácil, pois carrega o desafio de ponderar sobre as diferentes singularidades da pessoa humana, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Quando se trata de exercer a gestão de pessoas sob o contexto da diversidade, o desafio torna-se ainda maior. No entanto, por meio do gerenciamento efetivo da diversidade humana, as empresas poderão alcançar bons resultados, agregando valor às pessoas, à organização e à sociedade.

Para tanto, é preciso reconhecer e respeitar as diferenças entre as pessoas e analisar o impacto que a diversidade pode causar nas organizações. É importante, também, que se possa gerenciar essa diversidade de maneira a reduzir possíveis impactos negativos que podem surgir na empresa a partir dessa heterogeneidade.

A proposta do presente estudo foi analisar o reconhecimento, por parte das empresas pesquisadas, de um incremento da diversidade presente no contexto social e, conseqüentemente, no ambiente organizacional. Além disso, buscou-se verificar de que forma as empresas estão gerenciando essa heterogeneidade. Foram consideradas, para esta pesquisa, empresas com grande número de funcionários e localizadas na cidade de Lajeado/RS. Ainda, para efeito do estudo, foi contemplada a diversidade humana a partir dos seguintes aspectos: idade, gênero, orientação sexual, raça (características físicas e fenotípicas), etnia (características culturais de acordo com o território de origem), deficiência física e mental, estrangeiros e religião, conforme abordagens de Robbins (2009) e Cox (2001), citado por Pereira e Hanashiro (2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

À luz da teoria, diversidade refere-se a características que diferem as pessoas umas das outras. Conforme considerações de Godoy et al. (2008) e Saji (2005), a diversidade vai além das diferenças visíveis. Como esse é um assunto amplo, considera, inclusive, os fatores que não são visíveis, que também são vistos como formas de diversidade.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), diversidade refere-se especificamente às diferenças das pessoas, o que é considerado um dos desafios importantes e abrangentes que as organizações enfrentam atualmente. O termo utilizado para descrever esse desafio é diversidade da força de trabalho. Zanelli (2010), por sua vez, considera o conceito de diversidade muito mais amplo, necessitando ser visto de forma mais abrangente. Mediante conhecimento do assunto, pode-se gerenciar melhor a diversidade, de forma a alcançar melhores resultados nas empresas.

Para Soranz (2009), a diversidade apresenta papel importante nas organizações, por motivos de justiça social ou por ter maior eficiência e efetividade organizacional. Costa e Chiuzi (2011) lembram que as empresas consideradas competitivas estão adotando políticas estratégicas de recursos humanos que sejam condizentes com a realidade.

Neste estudo foram consideradas oito categorias de formas de diversidade humana. Robbins (2009) menciona que são sete as principais categorias da diversidade da força de trabalho: idade, sexo, parceiros, raça, etnia, deficientes e religião. Pereira e Hanashiro (2010) consideram diferentes nacionalidades também como uma forma de diversidade – entendimento originalmente realizado por Cox (2001).

Menciona-se a idade como forma de diversidade, considerando-se as características e expectativas que estão intrínsecas às pessoas de acordo com a faixa etária a qual pertencem. Há de se considerar aspectos que colaboram para o aumento da diversidade etária no mercado de trabalho, pois, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), há um aumento da porcentagem de aposentados que continuam trabalhando, devido à renda previdenciária ser insuficiente para retirar os aposentados do mercado de trabalho, passando a aposentadoria a ser um complemento, não a fonte principal de renda. Outro fator importante a ser citado diz respeito ao aumento da expectativa de vida das pessoas. Erickson (2011) afirma que, devido aos cuidados com a saúde e outros avanços na qualidade de vida, a expectativa de vida cresceu muito ao longo do último século. Esse fato não significa apenas aumento nos anos de “velhice”, mas também, na maior parte dos casos, aumento da expectativa de vida, que estenderá o período de “meia-idade” ativa.

Corroborando com as colocações anteriores, Oliveira (2011) afirma que as pessoas mais velhas dos dias atuais estão descobrindo que o aumento da expectativa de vida lhes permite e, até mesmo, as pressiona a estabelecer novas perspectivas profissionais. Uma pessoa que iniciou suas atividades laborais com 20 anos de idade e trabalhou por trinta anos percebe que, ao chegar aos 50 anos, ainda dispõe de vigor físico e mental para continuar trabalhando. Assim, tem interesse em permanecer em atividade e manter seu padrão de vida.

No que se refere aos jovens no mercado de trabalho, Lipkin e Perrymore (2010) mencionam o imediatismo intrínseco aos jovens, o que vem ao encontro das afirmações de Batista (2010) que refere que os jovens têm grandes expectativas, são ansiosos e querem tudo de forma rápida, têm pressa de ascender e consolidar-se profissionalmente. A criatividade e a rapidez de raciocínio dessa geração causam admiração nas gerações mais velhas, enquanto a impaciência e a infidelidade geram situações de conflito nas organizações.

Lipkin e Perrymore (2010) mencionam que o fenômeno de lealdade dos idosos à empresa não é um valor defendido pelos jovens. Para Oliveira (2010), os jovens tendem a não se prender a uma empresa em que estejam atuando profissionalmente à medida que não recebem respostas as suas necessidades de ascensão imaginada e busca outros ambientes de trabalho, o que ajuda a aumentar o grau de rotatividade nas organizações.

As diferenças geracionais apresentam uma importante forma de diversidade a ser conhecida e estudada pelas empresas, que precisam gerir efetivamente as diferentes gerações,

fazendo-as trocar experiências, conhecer suas qualidades e competências, respeitar suas diferenças e unir conhecimentos, a fim de que possam obter excelentes resultados.

No que se refere à diversidade de sexo, Robbins (2009) considera esta uma das categorias de diversidade da força de trabalho. Outros autores, como Soranz (2009) e Yannoulas (2002), usam a expressão “gênero” ao abordarem esse assunto.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), uma mudança significativa na força de trabalho brasileira durante a segunda metade do século XX foi o rápido aumento das mulheres empregadas. Enquanto nos anos 1970 as mulheres representavam aproximadamente 30% da população economicamente ativa, hoje esse número se aproxima de 45%, levando ao equilíbrio entre os contingentes de ambos os sexos.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que pode-se partir do pressuposto de que não existem diferenças dignas de nota entre os homens e as mulheres no quesito produtividade no trabalho, porém a diferença de gênero ainda afeta a maneira como a mulher é vista no mercado de trabalho. De acordo com os mesmos autores, as mulheres que alcançam sucesso em áreas tradicionalmente masculinas acabam sendo vistas como menos agradáveis e, por conseguinte, menos desejáveis como supervisoras. Pode-se considerar que, a partir dessas afirmações, embora seja crescente o ingresso da mulher no mercado de trabalho e que não haja diferenças entre elas e os homens no que se refere à produtividade, ainda assim existem restrições à mulher em determinadas áreas que anteriormente eram ocupadas exclusivamente por homens.

Referente aos homossexuais, de acordo com Sanches (2006), por mais paradoxal que possa parecer, o lugar mais frequente em que se observa discriminação em razão da opção sexual é justamente no próprio ambiente familiar. De acordo com essa autora, mesmo em pleno século XXI, muitas famílias não aceitam que algum ou alguns dos seus membros tenham opção sexual não heterossexual, sendo esta a primeira grande dificuldade enfrentada pelos homossexuais. Sem estrutura e apoio familiar, encontram ainda mais dificuldade de impor a sua opção sexual perante a sociedade.

Sanches (2006) afirma que, de maneira geral, nas relações de trabalho, ainda existem nos dias atuais trabalhadores homossexuais que deixam de ser contratados, são despedidos, chegando a ter suas carreiras profissionais prejudicadas por fatores relacionados claramente à orientação sexual inferida ou assumida.

Embora haja o reconhecimento da existência da discriminação contra os homossexuais relacionada ao trabalho, estatísticas não seriam confiáveis em função de ser comum o fato de o indivíduo não reconhecer sua orientação sexual diante do grupo social de sua convivência (CRUZ, 2003).

Ainda assim, no que se refere a políticas e práticas de proteção aos direitos dos homossexuais no ambiente de trabalho, percebe-se número crescente de empregadores que as vêm adotando. Algumas empresas brasileiras, inclusive, oferecem benefícios aos casais homossexuais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Posto isso, infere-se que os homossexuais enfrentam a discriminação desde os seus próprios familiares. As dificuldades enfrentadas por homossexuais, no entanto, não se restringem ao seio familiar, uma vez que são pessoas que terão vida em sociedade. Também

são acometidos, portanto, pela discriminação por parte da sociedade. Como mencionado, um número crescente de empresas vem adotando estratégias que garantam os direitos dos homossexuais.

No que tange à raça como forma de diversidade, de acordo com Gerchman (2004), o termo significa uma das divisões atribuídas ao ser humano que se diferencia por características físicas e fenotípicas, como a cor da pele, contornos da face, cor e tipo do cabelo. Pelas definições desse autor, verifica-se que a raça se define por semelhanças físicas, ou seja, que são visíveis. Quanto à presença de diversas raças nas organizações, existe enorme disparidade entre negros e brancos na inserção no mercado de trabalho brasileiro, sendo esse fenômeno explicado tanto pelo baixo grau de escolaridade como pelo histórico de exclusão da raça negra (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Robbins (2009) sugere que as empresas precisam assegurar políticas de contratação que permitam igual acessibilidade, independente de raça.

No que diz respeito ao tema etnia, de acordo com Gerchman (2004), o conceito se refere a uma coletividade (sociedade ou comunidade) de indivíduos vindos de um mesmo território e que possuem homogeneidade cultural (mesma língua, religião, crenças e valores em geral), além de apresentarem uma identidade coletiva de pertencimento a essa etnia. Ainda, para Gerchman (2004), uma etnia se constitui por meio de sua unidade cultural.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), etnia refere-se a um grupo adicional de características culturais que muitas vezes se justapõem à raça. Carvalho (2012), por sua vez, menciona Weber (2000), que comenta a importância de se distinguir raça de etnia. De acordo com esse autor, a raça está efetivamente fundada em uma comunidade de origem, no parentesco biológico efetivo, enquanto etnia está baseada na crença do sentimento e da representação coletiva da existência de uma comunidade de origem.

A partir das definições de etnia, pode se pensar em conflitos étnicos nas organizações causados pelas diferenças entre os colaboradores, formadas de acordo com suas comunidades de origem.

As pessoas com deficiência também fazem parte das categorias de forma de diversidade. De acordo com Sassaki (1997), por vários séculos, as pessoas com deficiência foram excluídas da sociedade, não dispondo de oportunidades de exercer qualquer tipo de atividade, sendo consideradas inválidas. Com o passar do tempo, ocorreram mudanças na forma de ver essas pessoas, sendo a concepção de invalidez substituída pela visão de que essas pessoas necessitam apenas de atenção especial em função de alguma característica. Inclusive houve criação de lei com a finalidade de promover a inclusão social das pessoas com algum tipo de deficiência.

Cruz (2003) afirma que uma perspectiva inclusiva para a sociedade é absolutamente indispensável à pessoa com deficiência que necessita de atenção especial. Esse autor ainda comenta que a sociedade inclusiva vai além de garantir apenas espaços adequados para todos. Ela fortalece as atitudes de aceitação das diferenças individuais e de valorização da diversidade humana, enfatizando a importância do pertencer, da convivência, da cooperação e da contribuição que as pessoas podem dar com a finalidade de ajudar a construir uma vivência comunitária mais justa, saudável e satisfatória.

A inserção do deficiente no mercado de trabalho tem sido objeto de considerável discussão, sobretudo após o estabelecimento, pelo Estado, de cotas de contratação de deficientes pelas empresas, cujo cumprimento vem sendo objeto de bastante exigência (RIBEIRO; LIMA, 2010).

Embora a pessoa com deficiência seja vista pela sociedade de forma diferente de outrora, pelo comentário dos autores, Ribeiro e Lima (2010), ainda existem dificuldades enfrentadas por essas pessoas quanto à inserção no mercado de trabalho. Dentre as dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência, Ribeiro e Lima (2010) citam a falta de acessibilidade, o sistema educacional mal-equipado para trabalhar com a diversidade e o preconceito manifestado pelas pessoas ditas normais. Essas dificuldades enfrentadas tendem à exclusão desses sujeitos, afastando-os do convívio social mais amplo, privando-os da oportunidade de vivenciar experiências comuns à maioria das pessoas, inclusive àquelas relativas ao exercício de atividades profissionais.

Sasaki (1997) afirma que as empresas precisam se preparar para a inclusão. De acordo com esse autor, uma empresa inclusiva é aquela que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças nas práticas administrativas, promove adaptações no ambiente físico e nos procedimentos e instrumentos de trabalho, treinando todos os recursos humanos na questão da inclusão. A inclusão da pessoa com deficiência vai muito além da adequação dos espaços físicos, sendo fundamental a aceitação e o reconhecimento da capacidade dessas pessoas. Para que haja inserção dessa forma de diversidade humana no exercício de atividades remuneradas, é necessário que as empresas estejam preparadas para recebê-las.

A religião como forma de diversidade também é comentada. Com a finalidade de conceituar religião, a definição mais aceita pelos estudiosos, de acordo com Silva (2004, p. 4), tem sido: “religião é um sistema comum de crenças e práticas relativas a seres sobre humanos dentro de universos históricos e culturais específicos”.

Ao considerar religião como uma forma de diversidade, Robbins (2009, p. 8) propõe que “as empresas precisam garantir tolerância em relação a costumes, rituais e festas religiosas dos seus funcionários não cristãos, bem como suas indumentárias e aparência, para garantir que eles não sofram discriminação”. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), problemas envolvendo o tema religião não se resumem a discussões entre fiéis e ateus pois pessoas de diferentes crenças também entram em conflito com frequência. A religião não é uma das principais fontes de problemas interpessoais nas empresas brasileiras, visto que não existem graves conflitos religiosos no Brasil.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), apesar de não configurar, hoje, uma das principais fontes de conflito nas organizações brasileiras, os gestores precisam ter cuidado com o tema religião. As generalizações e os preconceitos costumam conduzir os indivíduos a erros de julgamento, ocasionando intolerância, que pode criar sérios problemas no ambiente das empresas.

Por fim, cita-se a forma de diversidade estrangeiros. Com a globalização, são potencializadas as possibilidades de aumento da diversidade humana nas organizações em decorrência de trabalhadores de diferentes nacionalidades estarem migrando para diferentes

países. Santos (2009) menciona que a globalização ultrapassa barreiras econômicas e força as empresas a trabalharem com um número cada vez maior de trabalhadores de origens diferentes.

Conforme Fleury (2010), foi-se o tempo em que projetos, sejam eles industrial, corporativos ou tecnológicos, ficavam restritos ao âmbito local, utilizando as pessoas e os recursos locais e satisfazendo necessidades locais. Esse autor afirma que, dadas as facilidades e o grande crescimento do mercado global, a ênfase atual se dá em projetos internacionais que envolvem pessoas e recursos dos pontos mais distantes do planeta.

Para Freitas (2008, p. 81), “a convivência intercultural está assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional, bem como sendo transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios”. Martins e Garcia (2011) também afirmam que a globalização tem permitido o contato entre trabalhadores de diferentes culturas e países, sendo de grande importância o relacionamento interpessoal para o funcionamento dessas empresas. Esses autores ainda mencionam que, por vezes, em função do contato de pessoas de países e de culturas diferentes, podem ocorrer conflitos interculturais. Estes são vistos como problemas que geram custos às empresas, afetando o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores, gerando estresse, perda de confiança, aumento de preconceitos e de estereótipos, além de perda da segurança na própria competência (MARTINS; GARCIA, 2011).

Os autores, Martins e Garcia (2011), ainda afirmam ser de grande importância a convivência intercultural para o desenvolvimento social e organizacional internacional, lembrando que não podem ser deixados de lado os riscos de conflito associados a esses contatos.

Uma vez reconhecida a existência da diversidade e as diferentes formas que ela pode ser encontrada no ambiente organizacional, deve-se pensar em formas de gerir essa diversidade de maneira a minimizar possíveis impactos negativos, aumentando as vantagens que a diversidade pode proporcionar às empresas. A gestão da diversidade nas organizações traz benefícios, desde atração de talentos, conquista de mercados em diferentes segmentos, incentivo à solução de problemas e à tomada de decisão até flexibilidade organizacional (SANTOS, 2009).

Martins e Garcia (2011) defendem que é necessário haver gestão da diversidade, em função de que os encontros interculturais podem originar mal-entendidos e comportamentos involuntariamente ofensivos que resultam em conflitos interculturais. Há a tendência de as pessoas interpretarem as ações do outro segundo sua cultura. Freitas (2008) também menciona o encontro entre diferentes culturas afirmando que, hoje, as empresas estão confrontando esse problema como jamais antes em suas atividades, impondo-se como uma questão a ser gerida no nível organizacional.

Ao se considerar a importância da gerência da diversidade, faz-se necessário buscar algumas definições sobre o conceito de gerenciamento da diversidade. Godoy et al. (2008) fazem referência ao conceito de Cox (1994), que afirma que gerenciar a diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas objetivando maximizar as vantagens potenciais da diversidade e reduzindo as desvantagens.

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004), a gestão da diversidade trata, em grande parte, do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos, de forma a proporcionar melhoria da efetividade, apesar das diferenças.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a gestão da diversidade deve ser um compromisso contínuo e precisa estar presente em todos os níveis da organização, desde o recrutamento, a contratação, a retenção e o desenvolvimento, sendo projetados com a finalidade de alavancar a diversidade em benefício da vantagem competitiva da organização. Ou seja, conforme conceito dos autores, a gestão da diversidade é um processo que precisa ser amplo e estar presente desde o momento do recrutamento, permitindo que bons resultados possam ser alcançados a partir da boa gestão da heterogeneidade da força de trabalho.

Como visto até o momento, a diversidade é considerada como uma forma de oferecer vantagem competitiva às empresas. Existem autores, porém, que analisam a diversidade de forma mais crítica. Segundo Alves e Silva (2004), a gestão da diversidade tem sido defendida com base em dois pontos: primeiro, os programas internos de empresas voltados para a diversidade seriam mais justos do que as políticas de ação afirmativa. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, melhoraria o desempenho da empresa, considerando-se como positiva a influência de um ambiente interno multicultural. Os mesmos autores, ao mencionarem esses dois pontos, em que a gestão da diversidade é defendida como sendo positiva para alcançar bons resultados nas empresas e eliminar a exclusão das pessoas, questionam se realmente a gestão da diversidade seria capaz de solucionar a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados, reavendo os direitos desses grupos. Conforme Alves e Silva (2004), a convivência em organizações que se apresentam como menos homogêneas geram questionamentos que podem trazer novas formas de resistência contidas na própria gestão da diversidade.

A partir dos autores mencionados, observa-se, portanto, que há aqueles que afirmam que a boa gestão da diversidade resulta em inclusão social e em bons resultados a partir da existência da heterogeneidade, enquanto outros definem a própria gestão da diversidade como uma manifestação de resistência.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa define-se quanto aos seus objetivos como sendo exploratória e descritiva, uma vez que se propôs a explorar um problema ou situação com a finalidade de oferecer informações e mais compreensão (MALHOTRA, 2012). Neste trabalho, a função da etapa exploratória foi buscar informações em livros, em publicações de artigos científicos ou mesmo em sites de confiança, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para ampliar o conhecimento a respeito da diversidade presente nas organizações, tema da presente pesquisa.

A etapa descritiva, por sua vez, serviu para descrever as formas de diversidade presentes nas organizações e a visão destas sobre o assunto, além das formas de gerenciamento de uma força de trabalho mais heterogênea, objetivando a redução de conflitos e o aumento das vantagens competitivas.

Quanto à natureza da abordagem, esta pesquisa se define por ser quantitativa e qualitativa. Os dados qualitativos utilizados envolveram informações obtidas por meio de pesquisa bibliográfica, de análise de documentos em bases de dados, de informações descritivas originadas das respostas ao questionário aplicado ao público alvo. Os dados quantitativos foram obtidos por meio da aplicação de questionário desenvolvido com base nas informações pesquisadas na literatura sobre o tema focado. O instrumento de coleta de dados foi composto por oito questões, que serviram para caracterização da amostra. As demais questões, que se referiram à coleta de informações sobre o tema da pesquisa, foram compostas por nove questões fechadas. Dessas, a maioria correspondem à escala tipo Likert, com cinco alternativas de resposta: sempre; quase sempre; às vezes; raramente; e nunca. As outras cinco questões requeriam enumeração de acordo com o grau de importância. Houve também uma questão descritiva, a fim de obter opinião dos respondentes.

A presente pesquisa é de método survey, pois se valeu de pesquisas bibliográficas e análises documentais em sites, como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BTDB) da Univates, dentre outras fontes que dispunham de dados confiáveis em que contribuíram com este estudo. Também foram consultados artigos científicos referentes ao assunto e livros com assuntos pertinentes à diversidade humana.

A população-alvo da presente pesquisa foi composta por empresas localizadas em Lajeado/RS com maior número de funcionários. A opção por este município se deu pela acessibilidade e por contemplar variedade significativa de empresas, considerando porte, ramo e atividade. Os respondentes da pesquisa foram profissionais da área de Recursos Humanos, de acordo com caracterização apresentada no Quadro 1.

Com o intuito de atender o objetivo do estudo, para fins de amostra, inicialmente pensou-se no número de 10 empresas. Para garantir o retorno de 10 empresas, foram enviados questionários para as 12 maiores empresas do município. Houve retorno de 11. Para não desconsiderar nenhum questionário, uma vez que a opinião de todos os respondentes é importante para efeito da pesquisa, utilizou-se essa totalidade. A amostra, portanto, foi composta pelas 11 maiores empresas de Lajeado em número de funcionários.

Quadro 1 – Caracterização dos respondentes

Participantes	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de atuação na empresa	Formação	Ramo de atividade da empresa	Porte da empresa	Nº de funcionários
P1	F	30	Coordenadora de RH	11 anos	Especialização completa	Serviços	Média	823
P2	F	30	Coordenadora de RH	3 anos	Especialização completa	Comércio	Pequena	167
P3	M	22	Auxiliar administrativo	4 anos	Ensino superior incompleto	Indústria	Grande	3.100
P4	M	25	Analista I	5 anos	Ensino superior incompleto	Indústria	Grande	2.703
P5	F	35	Analista de RH	16 anos	Especialização completa	Serviços	Grande	900

Participantes	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de atuação na empresa	Formação	Ramo de atividade da empresa	Porte da empresa	Nº de funcionários
P6	F	36	Coordenadora de recrutamento e seleção	6 meses	Especialização completa	Comércio	Grande	2.300
P7	F	33	Gerên	10 anos	Especialização completa	Comércio	Grande	Acima de 2.000
P8	F	44	Gerente de RH	1 ano e 1 mês	Especialização completa	Indústria	Média	508
P9	F	25	Supervisora de RH	6 anos	Ensino superior incompleto	Indústria	Média	873
P10	F	49	Gerente de RH	2 anos	Especialização completa	Indústria	Grande	1.250
P11	F	34	Analista de desenvolvimento humano	1 ano e 5 meses	Especialização completa	Serviços	Média	521

Antes da efetiva aplicação dos questionários, realizou-se pré-teste com uma participante da população-alvo, no período de 26/03/2013 a 03/04/2013, com a finalidade de verificar a compreensão de uma amostra do público-alvo referente às questões abordadas, procurando oferecer um instrumento de coleta claro e objetivo.

A fim de definir as empresas-alvo, utilizou-se como balizador a relação de contribuintes do município – ano base 2011 –, fornecida pela Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Associação Comercial e Industrial de Lajeado (ACIL). Ao atentar-se ao fato de que essa informação não significa propriamente maior número de funcionários, houve contato telefônico com as empresas, com o intuito de verificar o número de funcionários de cada uma delas. Da mesma forma, como esta relação não contempla organizações sem fins lucrativos, outro meio utilizado para seleção da amostra foi levantamento feito por meio de contato com o Grupo de RHs do Vale do Taquari. Esse grupo é composto pelas maiores empresas dessa região, reunindo-se com frequência mensal e com a finalidade de discutir assuntos relacionados a recursos humanos de interesse comum.

A aplicação dos questionários ocorreu por intermédio de contato com o responsável pela área de Recursos Humanos de cada empresa, para convite e esclarecimento quanto os objetivos do estudo. Nesse momento, os participantes também foram assegurados sobre a manutenção de sigilo das informações. Posteriormente, o questionário foi encaminhado por e-mail, e estabeleceu o prazo de sete dias para devolução deles respondidos. Os dados resultantes da aplicação dos questionários foram analisados quantitativa e qualitativamente.

Na primeira etapa do estudo, a interpretação dos dados qualitativos obtidos se deu pelo uso da técnica de análise de conteúdo. Para a obtenção dos dados quantitativos, utilizou-se a distribuição de frequência como forma de análise dos dados. Depois de concluídas as análises estatísticas, houve a interpretação dos resultados obtidos. Essa interpretação deu-se por meio da análise dos resultados, comparando com o referencial teórico, com vistas a

verificar se os resultados obtidos confirmam total ou parcialmente o que foi mencionado no referencial teórico.

Para efeito de análise teórica de dados em relação ao presente estudo, consideraram-se como formas de diversidade as categorias citadas por Robbins (2009) e Pereira e Hanashiro (2010), que citam os conceitos de Cox (2001), que as dividem em oito categorias: idade, sexo, parceiros (homossexuais), raça, etnia, deficientes, religião e estrangeiros.

Os resultados obtidos a partir desta pesquisa não poderão ter seus resultados generalizados a todas as empresas ou a formas de diversidade, uma vez que participa como respondente dos questionários apenas pequena amostra.

4 RESULTADOS

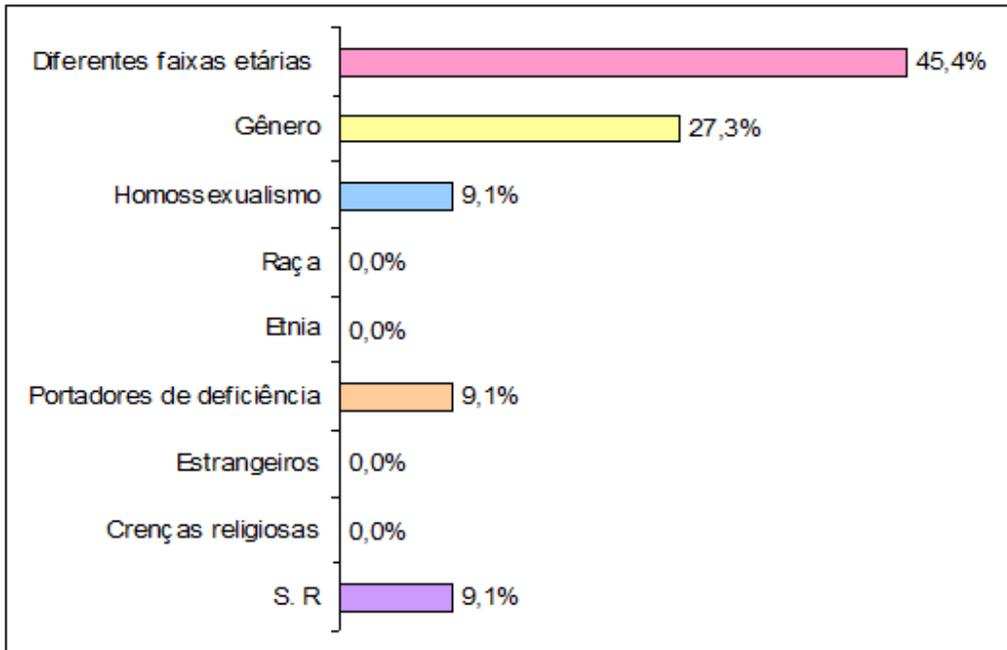
Referente à maior presença das formas de diversidade nas empresas se comparado há 10 anos, o resultado demonstra que a totalidade dos participantes da pesquisa concorda que as formas de diversidade estão mais presentes atualmente nas empresas.

Uma vez que as empresas reconhecem que a diversidade está mais presente nas organizações, os respondentes enumeraram de 1 a 8 a forma de diversidade mais presente em suas empresas, considerando que 1 representa maior presença e 8, menor presença. Frente aos resultados obtidos, verificou-se que a maior parte dos respondentes considera que as diferentes faixas etárias nas empresas constituem a forma de diversidade mais presente no contexto organizacional, seguida por gênero.

Essa informação vem ao encontro de conceitos de autores citados no referencial teórico deste estudo, que mencionam o maior tempo de permanência das pessoas no mercado de trabalho. De acordo com Oliveira (2011), as pessoas de mais idade estão se requalificando com o objetivo de permanecer no mercado de trabalho, e concorrer com os jovens cada vez mais qualificados, o que subentende uma interação entre diferentes faixas etárias no ambiente organizacional.

Os resultados dessa questão estão apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 1 - A forma de diversidade mais presente nas empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

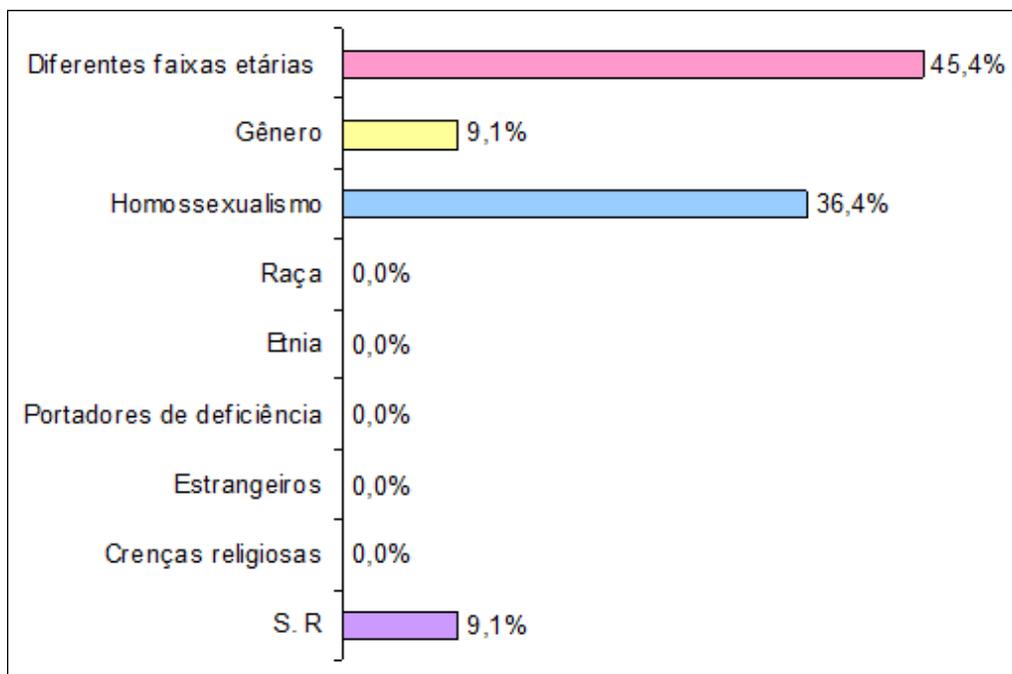
Observação: Levou-se em consideração, para efeitos de gráfico, somente o fator (1), considerando que relacionava à maior presença da diversidade.

Constata-se que os respondentes identificam a diversidade de gênero como segunda opção de forma de diversidade mais presente, o que corrobora com as considerações de Robbins, Judge e Sobral (2010) que mencionam o rápido aumento das mulheres empregadas durante a segunda metade do século XX, levando a um equilíbrio entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Ao analisar a mesma questão, observa-se também que os estrangeiros foram considerados como a forma de diversidade menos presente, mostrando que esse fator ainda não causa impacto no ambiente das organizações de Lajeado/RS. Algumas hipóteses que podem estar relacionadas são a posição geográfica do município, dificultando e encarecendo a atração dessa mão de obra e por a região Sul não representar um polo de desenvolvimento econômico, se comparado à região Sudeste deste país, por exemplo.

Além de apontarem as diferentes faixas etárias como forma de diversidade mais presente em suas empresas, os respondentes também consideram ser essa a que causa maior impacto no contexto organizacional, seguida pelo homossexualismo. O gênero também aparece como causador de impacto, mas em percentual inferior, se comparado a diferentes faixas etárias e a homossexualismo, conforme mostra o próximo gráfico.

Gráfico 2 - Forma de diversidade que causa maior impacto na cultura e no clima das organizações pesquisadas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Observação: Foi levado em consideração somente o fator (1) que é o de maior impacto.

S.R. significa sem registro, pois há questões não respondidas que foram consideradas para análise.

A partir das considerações dos teóricos, constata-se que o convívio entre as diferentes faixas etárias no ambiente organizacional é fato característico da atualidade. As diferentes faixas etárias apresentam características e expectativas que as diferem umas das outras, exigindo das empresas atenção para uma efetiva gestão de pessoas, com a finalidade de minimizar conflitos que possam surgir a partir desse convívio. Zanelli, Andrade e Bastos (2004) afirmam que a gestão da diversidade é importante para desenvolver e estabelecer normas organizacionais que valorizem as diferenças entre os grupos, proporcionando a melhoria da efetividade, apesar das diferenças.

Segundo os participantes do estudo, a diminuição do preconceito quanto às diferenças é a alternativa que mais contribui para o aumento da presença da diversidade, seguida das diferenças de gerações que estão atuando no mercado de trabalho.

Ao atentar-se à diminuição do preconceito como justificativa para o aumento das formas de diversidade nas organizações, o que pode estar relacionado são as ações que colaboram para esse efeito. Mencionam-se as políticas públicas com o intuito de promover a inclusão social e a mídia que, por meio do crescente número de campanhas publicitárias, busca chamar a atenção da sociedade sobre as diferenças, promovendo a diminuição do preconceito e da discriminação.

Verifica-se, também, que a maioria dos respondentes considera que, em suas empresas, quase sempre há aceitação das formas de diversidade por parte dos funcionários. Esse dado corrobora com a reflexão apontada anteriormente, em que se atribui o aumento da presença da diversidade devido à redução do preconceito.

A maior parte dos respondentes considera que, quase sempre, a maior presença de formas de diversidade nas organizações gera a necessidade de gestão adequada com a finalidade de atender tal público. Esse resultado converge com reflexões apontadas por Robbins, Judge e Sobral (2010), ao ressaltarem que a gestão da diversidade deve ser um compromisso contínuo e precisa estar em todos os níveis da organização, com a finalidade de alavancar a diversidade em benefício da vantagem competitiva da organização. Os respondentes também consideram que suas empresas adotam políticas que visam à integração de funcionários que fazem parte da diversidade.

Os participantes da pesquisa apontaram tanto aspectos positivos como negativos que são provenientes da contratação das formas de diversidade por parte das empresas. Como aspectos positivos surgem as colocações: melhoria do clima e igualdade de oportunidades, mais sensibilidade no trato com as pessoas, sensibilização sobre a inclusão social e mais oportunidade de relacionamento interpessoal, além da acessibilidade.

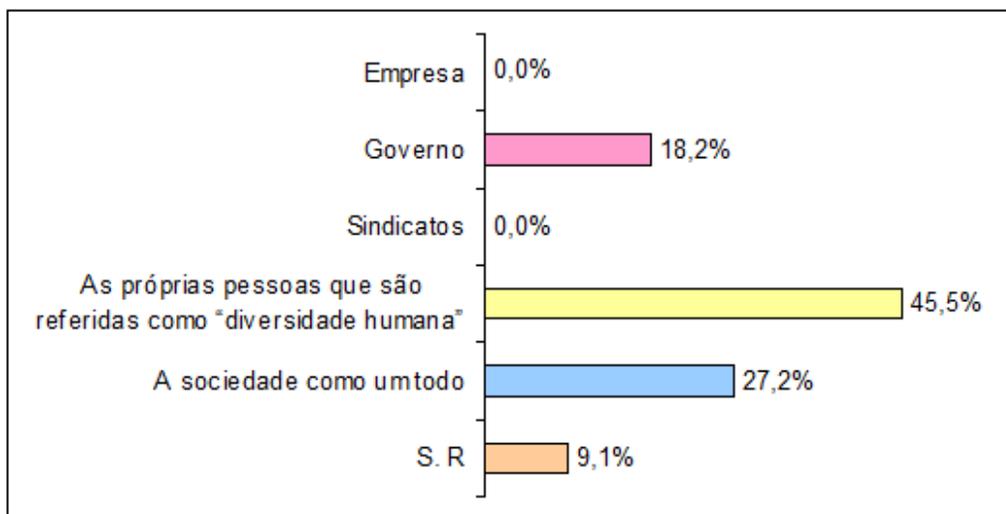
A partir das respostas apontadas, percebem-se amplos benefícios gerados pela inclusão da diversidade humana, favorecendo não somente a pessoa contratada, mas, principalmente, contribuindo para a humanização do ambiente de trabalho. Isso vem ao encontro das afirmações de Cruz (2003), que afirma que a sociedade inclusiva vai além de garantir apenas espaços adequados para todos. Ela fortalece as atitudes de aceitação das diferenças individuais e de valorização da diversidade humana, enfatizando a importância do pertencer, da convivência e da cooperação e da contribuição que as pessoas podem dar com a finalidade de ajudar a construir uma vivência comunitária mais justa, saudável e satisfatória.

No que se refere aos aspectos negativos, ressalta-se a resistência sobre a aceitação das formas de diversidade por gerações mais antigas, seguida por dificuldades em se trabalhar com as diferenças, além de haver preconceito, rejeição e problemas de comunicação.

As respostas convergem para a necessidade de aprimoramento de políticas e de práticas de gestão com a finalidade de promover a aceitação, a integração e a diminuição de conflitos. Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004), a gestão da diversidade trata, em grande parte, do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos de forma a proporcionar a melhoria da efetividade apesar das diferenças. Ainda para os esses autores, o gerenciamento da diversidade nas organizações tem passado por perspectivas diferentes que orientam a maneira pela qual as organizações e seus membros compreendem esse fenômeno social e desenham estratégias, normas e valores organizacionais com a finalidade de aumentar ao máximo a vantagem competitiva representada pela diversidade.

Quanto à responsabilidade pela inclusão e pela integração das formas de diversidade, os resultados estão demonstrados no gráfico a seguir.

Gráfico 3 - Responsabilidade por incluir e integrar a diversidade humana



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Observação: Foi levado em consideração somente o fator (1) que é o de maior responsabilidade.

S.R significa sem registro, pois há questões não respondidas que foram consideradas para análise.

Nessa questão, o maior percentual de respondentes considerou que a maior responsabilidade pela integração e pela inclusão da diversidade humana é das próprias pessoas mencionadas como formas de diversidade, seguida pela sociedade e pelo governo. Ressalta-se que nenhum dos respondentes atribuiu à empresa responsabilidade pela integração da diversidade. Aqui cabe reflexão sobre os aspectos subjacentes a este resultado. Uma hipótese que pode estar associada deve-se à construção histórica de uma cultura brasileira caracterizada por assistencialismo, que recai no âmbito organizacional. Ao longo do tempo, as empresas vêm assumindo responsabilidades sobre o trabalhador que, muitas vezes, vão além do que seria de seu compromisso e, hoje, elas podem estar adotando perspectiva e postura diferentes, atribuindo às próprias pessoas a iniciativa de inclusão e de integração, por exemplo.

Infere-se, ainda, que as pessoas caracterizadas por alguma forma de diversidade não conseguem visualizar possíveis vantagens ao se inserirem no mercado de trabalho e constroem suas vidas de forma mais independente e com mais autonomia. Por consequência, a inclusão social lhes proporcionaria oportunidade de mostrar seu potencial, o que resultaria em uma elevação de sua autoestima. Infere-se que as pessoas que fazem parte da diversidade precisam se aceitar, vendo-se capazes de estar inseridas no mercado de trabalho e alcançar resultados tanto quanto outras pessoas. A partir dessa aceitação pessoal, o próprio sujeito membro da diversidade torna-se responsável por buscar sua inclusão e integração.

Para que tais suposições fossem confirmadas, seria necessário, no entanto, aprofundar o estudo investigando de maneira mais dirigida essa questão.

5 CONCLUSÕES

A diversidade humana é um tema que vem despertando interesse de pesquisadores, pois é inerente às várias e rápidas transformações que estamos vivendo. O conceito de diversidade é amplo, podendo referir-se a características humanas que fazem as pessoas diferentes umas das outras ou a grupos de pessoas que se distinguem de outras por algum fator mais ou menos visível. Neste estudo, considerou-se como diversidade humana aspectos como idade, gênero, orientação sexual, raça (características físicas e fenotípicas), etnia (características culturais de acordo com o território de origem), deficiência física e mental, estrangeiros e religião.

Frente ao mercado de trabalho composto por grande diversidade de trabalhadores, as empresas precisam estar preparadas para enfrentar dificuldades que possam surgir a partir desse fenômeno, como também potencializar as vantagens provenientes desse novo cenário.

O presente estudo teve como finalidade avaliar aspectos oriundos da maior presença das formas de diversidade e analisar a maneira como as empresas estão se preparando para os desafios oriundos da diversidade da força de trabalho. Em relação à percepção das empresas quanto à maior presença das formas de diversidade nas organizações, a partir dos resultados obtidos, confirmou-se que as formas de diversidade estão, de fato, mais presentes nas organizações, motivo relacionado à diminuição do preconceito, ou seja, o aumento da aceitação das formas diferentes de ser.

No que se refere às formas de diversidade abordadas no presente estudo, os resultados demonstram que a forma de diversidade mais presente nas organizações são as diferentes faixas etárias. O ingresso de jovens no mercado de trabalho e o aumento da expectativa de vida, que faz com que as pessoas de mais idade permaneçam por mais tempo em atividades profissionais, são fatores que colaboram para este resultado.

O convívio entre pessoas de várias faixas etárias pode ocasionar conflitos devido às diferentes expectativas, comportamentos, experiências e níveis de conhecimento relativos a cada faixa etária. Quando as gerações não conseguem conviver com essas diferenças, além de conflitos, desconfortos e desânimos, pode resultar em clima de trabalho desfavorável, afetando a obtenção de resultados na empresa. No entanto, vantagens surgem quando ocorre aprendizado, aliando-se a experiência dos mais velhos à vontade de crescer e aprender dos mais jovens.

Outra questão levantada referente às formas de diversidade foram os aspectos positivos e negativos provenientes da maior presença das formas de diversidade nas empresas. Constataram-se amplos benefícios gerados pela inclusão da diversidade humana, favorecendo não somente a pessoa contratada, mas, principalmente, contribuindo para a humanização do ambiente de trabalho. Por outro lado, como aspectos negativos, ressalta-se a resistência à aceitação das formas de diversidade por gerações mais antigas, seguida por dificuldades em se trabalhar com as diferenças. Assim, retoma-se a importância da preparação da inclusão das formas de diversidade nas empresas.

No que se refere à responsabilidade pela inclusão e pela integração das formas de diversidade, os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos participantes atribui essa responsabilidade aos próprios sujeitos que fazem parte da diversidade, e nenhum dos

respondentes atribuiu essa responsabilidade as empresas. Isso implica em uma mudança cultural na sociedade, que, por muito tempo, excluiu as pessoas dotadas de algum tipo de diversidade, fazendo-as acreditar que não tinham capacidade de produzir e de se integrar à sociedade. Para efetiva evolução cultural, a primeira e principal mudança começa dentro de cada um. Quando cada pessoa se propõe a mudar, quebrar paradigmas, repensar crenças e preconceitos, as organizações e a sociedade, conseqüentemente, se transformam, uma vez que organizações e sociedade são formadas por pessoas.

Destaca-se, no entanto, o fato de que nenhum respondente atribuiu essa responsabilidade às próprias empresas. Esse resultado é significativo, considerando o deslocamento da valorização da tecnologia durante o século XX para a capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços da organização, inerente ao momento atual.

Os objetivos propostos na pesquisa foram atingidos e os resultados poderão contribuir como fonte de reflexão em relação a estratégias de gestão das formas de diversidade, minimizando os conflitos e potencializando os aspectos positivos provenientes da maior presença de diversidade no ambiente organizacional.

Por meio dos resultados desta pesquisa, podem-se originar novos estudos, com diferentes abordagens, que venham a contribuir para o conhecimento sobre o tema diversidade humana.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; SILVA, Luis Guilherme Galeão. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol44-num3-2004>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

BATISTA, Francisco Honório Araujo. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional**: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. Caxias do Sul: UCS, 2010. Base de dados. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 15 abr. 2013.

CARVALHO, Ana Paula Comin de et al. **Desigualdades de gênero, raça e etnia**. Curitiba: Intersaberes, 2012. (Séries temas sociais e contemporâneos). E-book. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 04 abr. 2013.

COSTA, Luciano Venelli; CHIUZI, Rafael Marcus. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma empresa excelente para se trabalhar. **Revista eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 337-359, ago/dez. 2011. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/viewArticle/2871>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

CRUZ, Álvaro Ricardo de Souza. **O direito à diferença**: as ações afirmativas como mecanismo de inclusão social de mulheres, negros, homossexuais e pessoas portadoras de deficiência. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

ERICKSON, Tamara. **E agora, geração X?:** como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FLEURY, Afonso (Org.). **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Revista organizações e sociedade**, Bahia, v. 15, n. 45, p. 79-89. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=572>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

GERCHMAN, Fernando. **Raça, etnia e as complicações crônicas do diabetes melito tipo 2.** Faculdade de Medicina (Programa de Pós-Graduação em Ciências Médicas: Endocrinologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Base de dados. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 19 abr. 2013.

GODOY; Arilda Schmidt et al. **Gestão do fator humano - uma visão baseada em stakeholders.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **SIS - Síntese de indicadores Sociais:** uma análise das condições de vida da população Brasileira. 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/.../sinteseindicsoais2010/SIS_2010.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2013.

LIPKIN, Nicole A; PERRYMORE, April J. **A geração Y no trabalho:** como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, Gizelly de Carvalho, GARCIA, Agnaldo. Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus, AM. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Vitória, ES, v. 14, n. 2, p. 179-194. 2011. Disponível em: <www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25702>. Acesso em: 3 abr. 2013.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y:** o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integreare, 2010.

_____. **Geração Y:** ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integreare, 2011.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti, HANASHIRO, Darcy Mitiko. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, jul./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo>.

br/scielo.php?pid=S1415-65552010000400007&script=sci_arttext> Acesso em: 2 abr. 2013.

RIBEIRO, Rafaela Diniz; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. O trabalho do deficiente como fator de desenvolvimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 13, n. 2, set. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172010000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 abr. 2013

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional-teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão da diversidade no Brasil - Apresentação de um modelo brasileiro**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2005. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10438/5738>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

SANCHES, Vanessa Karan de Chueiri. **A discriminação por orientação sexual no contrato de trabalho**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2006. Base de dados. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 08 abr. 2013.

SANTOS, Georgina de Cassia Martins dos. **Gestão da diversidade: diferenças e similaridades entre uma empresa Norte-Americana e sua subsidiária Brasileira**. Programa de Pós-graduação em administração, Centro de ciência sociais aplicadas, Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.uninove.br/paginas/mestrado/administracao/madmdissertacoes.aspx>> Acesso em: 13 abr. 2013.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão - Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SILVA, Eliane Mora da. Religião, diversidade e valores culturais: conceitos teóricos e a educação para a cidadania. **Revista de Estudos da Religião Rever**, São Paulo, n. 2 , p. 1-14. 2004. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/rever>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

SORANZ, Rossana Filetti. **Diversidade e inclusão: um estudo sobre gênero em uma indústria farmacêutica**. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009. Base de dados. Disponível em: <www.univates.br>. Acesso em: 07 abr. 2013.

YANNOULAS, S. C. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA, FIG/CIDA, 2002. Disponível em: <<http://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2043.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

ZANELLI, José Carlos. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho:** construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.