

Evento: XXX Seminário de Iniciação Científica

## COMO A DIVERSIDADE PODE SER UM FATOR DIFERENCIAL DE COMPETITIVIDADE EM UMA EMPRESA<sup>1</sup>

HOW DIVERSITY CAN BE A COMPETITIVE DIFFERENTIAL FACTOR IN A COMPANY

Ana Luisa Borsatto<sup>2</sup>, Cassiano Vinícius dos Santos Beck<sup>3</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>4</sup>, Jorge Oneides Sausen<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Resumo expandido desenvolvido na disciplina Teorias Organizacionais no Programa de Desenvolvimento Regional da Unijui.

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional - Bolsista CAPES. Pós-graduada em Finanças e Mercado de Capitais; Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul. ana.borsatto@sou.unijui.edu.br

<sup>3</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional. Pós-graduando em Governança, Riscos, Regulação e Compliance em Saúde. Pós-graduado em Direito Corporativo e Compliance; Direito, Compliance e Gestão de Riscos; e Gestão de Negócios em Saúde; Bacharel em Direito pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul. e-mail: cassiano.beck@sou.unijui.edu.br

<sup>4</sup> Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza; Mestre em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza; Especialização em Gestão Financeira; Especialização em Formação Pedagógica para o Ensino Técnico e Profissional; Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul. e-mail: baggiod@unijui.edu.br

<sup>5</sup> Pós-Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas; Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul.

## INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade é um tema que possui grande importância nas organizações, pela sua capacidade de potencializar as vantagens competitivas, visto que encontram-se diferenças em cada indivíduo, o que pode acarretar, em novas perspectivas organizacionais. Torna-se importante o estudo sobre a diversidade nas empresas, onde fatores como a globalização, o aumento da concorrência e maior exigência por parte de fornecedores, clientes e funcionários, têm orientado as organizações para adoção de novos modelos de gestão.

Discussões acerca da diversidade, mesmo que tenham maior evidência nos últimos anos, quanto a gestão da diversidade nas organizações, ainda se tem, caminhado a passos lentos. Neste aspecto, encontram-se indicações para uma gestão quanto à responsabilidade social das empresas. Este estudo tem a intenção de compreender como a diversidade pode ser um fator diferencial de competitividade nas organizações.

## **METODOLOGIA**

Neste estudo quanto à metodologia utilizada, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, utilizando artigos que abordam os temas específicos, a fim de identificar estudos e análises para melhor compreensão do estudo. Assim, após realizar a seleção da bibliografia relacionada à temática, capazes de servirem de base para construção do referencial e discussões do tema, foi realizada leitura e fichamento do material. Por fim, foram realizadas reflexões e exposições do resultado.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A diversidade está presente em todos os âmbitos, seja no meio organizacional ou na sociedade como um todo. Pautas acerca deste tema têm ganhado cada vez mais destaque e gerado maiores debates nas mais diferentes esferas da sociedade, como em discussões de pesquisadores e gestores quanto a definição do conceito de diversidade ao tratar do tema no ambiente empresarial. O estudo da diversidade, para Nkomo e Cox Jr. (1999), é deficiente em termos de construção científica, sendo, a partir das organizações obtido melhores definições.

O tema pode ter diversas interpretações como diversidade de culturas, tradições, origens e entre outras. Os autores apontam que o termo diversidade é incompleto, falta especificidade, levantando questionamentos quanto a qual diversidade está se tratando (NKOMO; COX JR., 1999).

Inicialmente o termo parte de um nível individual, tratando-se de diferenças entre identidades pessoais. Posteriormente, ao envolver diferentes grupos sociais, o conceito de diversidade passou a ser mais amplo. Estes grupos apresentam diferenças entre idades, origem, personalidade, formação educacional, culturas distintas, entre outros aspectos, que vão além da limitação à gênero e raça. Ainda, por fim, o tema passou a tratar diferenças primárias, como idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual, entre outros, consideradas diferenças humanas inalteráveis; e como diferenças secundárias, as mutáveis, como localização, formação educacional e experiência profissional (FLEURY, 2000 apud SICHEROLLI et al., 2011).

Os autores Nkomo e Cox Jr. (1999) explicam que de um modo mais amplo, a

diversidade corresponde a todas as diferenças individuais apresentadas por cada ser humano, ou seja, todos são diferentes. Quanto às restrições acerca do termo de diversidade, os autores ainda ressaltam que, tende ser interpretado como referir-se às pessoas que pertencem a um gênero específico, ou a um grupo minoritário étnico-racial.

Ainda, considera-se interpretações de diferentes identidades individuais, para contribuir na formação do clima organizacional. Isso se explica através da afirmação de Cox Jr. (1994, apud Sicherolli et al., 2011, p. 4), “[...] as diferenças de identidade individuais (tanto física, quanto culturais) interagem em uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima de diversidade) para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais”.

Santos et al. (2017) explica através da afirmação de Thomas (1991), que a diversidade deve ser entendida de forma mais ampla, sendo compreendida 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.

Associando a diversidade a um fim econômico, para Cox (1994), sendo atrelado a mão-de-obra à expansão de atividades da empresa, põem-se a diversidade como um importante fator de vantagem competitiva, diante ao mercado. Um dos pontos destacados é quanto a heterogeneidade, clima organizacional, troca de experiência e sensação de ser bem aceito na organização, buscando o retorno da mesma (SANTOS et.al., 2017).

Outro destaque relacionado ao tema da diversidade, é quanto a importância da inclusão social, que num primeiro olhar, se vê como valorização das pessoas independente das condições sociais e de gênero, crença, etnia, entre outras, sendo considerada, uma questão ética, de respeito ao ser humano (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015). Para Santos et al. (2017), as organizações precisam estar alinhadas a esta visão.

O não gerenciamento da diversidade que encontra-se no corpo de funcionários de uma organização, pode refletir questões sociais, aumentando as diferenças entre os grupos de uma sociedade. Nkomo e Cox Jr. (1999, p. 347) afirmam que “o não gerenciamento da diversidade pode conduzir a um forte conflito intergrupar entre os membros de maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para homens de ambos os grupos”. A



autora Fleury (2000) buscou identificar a experiência das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural, onde em seu estudo concluiu que a diversidade nestas empresas, encontra-se em fase inicial.

A gestão da diversidade em empresas apresenta vantagens ao que tange o alcance de objetivos da organização e dos indivíduos, justificando-se pela estratégia que permite os funcionários a trabalhar com melhor de si, identificando cada vez mais valores da organização (RENNER; GOMES, 2020).

Os resultados alcançados com a gestão da diversidade mostram-se a médio e a longo prazo. Por sua vez, a demora para visualizar os efeitos dessa estratégia administrativa pode desestimular muitos gestores a direcionar seus esforços para promover a diversidade no ambiente corporativo. Ainda algumas críticas surgem, questionando programas de gestão de diversidade, e a forma de implementação por empresas brasileiras. Segundo os autores Alves e Galeão-Silva (2004), tal crítica se faz necessária, pois especificamente no Brasil, a gestão da diversidade “é convertida tendo por base duas ideologias tipicamente nacionais, a saber: a ideologia tecnocrática e a ideologia da democracia brasileira”

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se entender a importância da diversidade em uma organização, no intuito de gerar potencial influência nos resultados da mesma, onde percebe-se, como os funcionários se sentem em relação a empresa e seu trabalho. Outro fator é o sentimento de realização, que demonstra como os funcionários identificam-se num grupo. Ainda são encontrados resultados como a promoção da criatividade e a inovação, desenvolvimento da flexibilidade organizacional, atração e retenção de melhores talentos, facilidade na resolução de problemas, entre outros aspectos, a partir de uma boa gestão da diversidade, que podem ser benéficos para o crescimento da organização.

Por fim, é possível compreender que a gestão da diversidade nas organizações, apresenta vantagens para o alcance dos objetivos dos colaboradores, bem como da organização. Os resultados que podem ser atingidos a partir da gestão da diversidade apresentam-se geralmente, a médio e longo prazo, e este fato pode gerar efeitos que desestimulem os gestores, que por sua vez, podem acabar não direcionando os esforços na



promoção da diversidade em um ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Diversidade. Gestão. Diversidade. Competitividade.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. **Diversidade nas organizações:** da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, Niterói, v. 12, n. 27, p. 27 – 38. maio/ago. 2020.

SANTOS, Jean Victor de Melo et al. **DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO SOCIAL OU ESTRATÉGIA COMPETITIVA?**. *Psicologia.pt*. 2018.

SICHEROLLI, Monique de Biaggio *et al.*. **Gestão da Diversidade nas Organizações:** uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. ENGPR. João Pessoa/PB. 2011.