

UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE, CRIATIVIDADE E COMPETITIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

A Study of the Relationship Between Diversity, Creativity and Competitiveness of Brazilian Organizations

Bruno Andrade Nóbrega

Mestre em Administração pela Universidade Salvador – UNIFACS. Salvador, BA. Brasil. *E-mail:* brunoanobrega@yahoo.com.br

Jair Nascimento Santos

Professor Titular no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador-UNIFACS e Professor Adjunto na Universidade do Estado da Bahia/UNEB. Coordenador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão – NEOTEG. Salvador, BA. Brasil. *E-mail:* jair.santos@unifacs.br

Gláucia Alves de Jesus

Especialista em Administração da Inovação pela UFBA, Bacharel em Administração pela Universidade Salvador-UNIFACS e Pesquisadora no Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão – NEOTEG. Salvador, BA. Brasil. *E-mail:* glaucaia.aj@hotmail.com

Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar de que forma a diversidade presente na força de trabalho pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa por meio da criatividade. O problema central foi: de que forma a diversidade presente na força de trabalho contribui para a competitividade das empresas? O referencial teórico básico está calcado na diversidade, na criatividade e na competitividade. Utilizou-se a metodologia de abordagem qualitativa por permitir um maior aprofundamento a respeito do assunto, possibilitando uma maior percepção dos sentimentos dos entrevistados que participaram como fonte primária dos dados para esta pesquisa. Na coleta de dados optou-se pela realização de entrevistas em profundidade – orientadas por um roteiro semiestruturado. Os resultados evidenciaram que a diversidade no Brasil existe muito mais ao acaso e/ou à observância do Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999, do que como uma política de inclusão social ou de compreensão do próprio empreendimento, embora contribua para a criatividade que pode gerar um incremento na competitividade das empresas.

Palavras-chave: Diversidade nas Organizações. Competitividade. Criatividade.

Abstract

The research that resulted in this article aimed to investigate how the diversity in the workforce can contribute to increasing the company's competitiveness through creativity. The central problem was: how the diversity present in workforce contributes to the competitiveness of enterprises? The basic theoretical framework was about diversity, creativity and competitiveness. For the research, the methodology used was a qualitative approach by allowing a greater depth on the subject, providing greater insight into the feelings of the respondents who participated as primary source of data for this research. In the data collection was chosen to perform in-depth interviews – guided by a semi-structured script. Results showed that diversity in Brazil there is much more to chance and/or compliance with the decree. 3,298 of December 20, 1999, rather than as a social inclusion policy or understanding of the project itself, but contributes to the creativity that can generate an increase in the competitiveness of enterprises

Keywords: Diversity in the Organizations. Competitiveness. Creativity.

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

Diante da crescente discussão acerca da diversidade nas organizações, este estudo tem como objetivo geral verificar de que forma a diversidade presente na

força de trabalho pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa. Com o intuito de atender ao objetivo geral, foram trabalhados os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a existência da diversidade entre profissionais nas empresas;
- b) Verificar os benefícios que a diversidade traz para as empresas; e
- c) Conferir se a diversidade influencia na criatividade e na competitividade.

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

Este trabalho está estruturado em quatro seções distintas: a) apresentação de uma descrição do tema, fundamentação teórica acerca dos temas diversidade, criatividade e competitividade, necessária para o embasamento teórico da pesquisa; b) detalhamento da metodologia aplicada, incluindo a descrição das empresas estudadas; c) apresentação dos resultados da pesquisa empírica; e d) as conclusões da pesquisa, além de sugestões de novos estudos.

2 CONCEITOS DE DIVERSIDADE

A discussão sobre diversidade surge nos anos de 1990 (NKOMO; COX, 1999; FLEURY, 2000) como pesquisa autônoma em função do interesse em gerenciar uma força de trabalho diversa e vem se destacando como tópico dos estudos organizacionais (NKOMO; COX, 1999). Na maioria dos casos, os conceitos referentes à diversidade apresentam escassez de rigor (NKOMO; COX, 1999; GALEAO-SILVA; ALVES, 2002), de desenvolvimento teórico e de especificidade histórica (NKOMO; COX, 1999). Nkomo e Cox (1999) complementam afirmando que em se tratando da construção científica da diversidade, o próprio termo é contestado e tem seu significado extraído por meio do trabalho de profissionais nas organizações. Ainda de acordo com os autores, os modelos conceituais

publicados recentemente, por acadêmicos, acerca da diversidade apenas concordam e explicam as linhas de pesquisas mais antigas.

Diante dessas afirmações, percebe-se que o termo diversidade ainda não apresenta uma definição concreta nos dias atuais. As definições criadas pelos autores na década de 1990 persistem até os dias de hoje apresentando um conceito diferente do outro apenas pela forma como a diversidade é citada pelos autores que a definem. Diante disso, pode-se afirmar que a definição da diversidade continua não apresentando um significado exato. A definição do termo diversidade é diferenciada entre os autores por meio de variáveis que incluem características demográficas, sociais, culturais, entre outras.

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

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

Xaba e Mofokeng (2005, 2006) apresentam uma definição da diversidade mais ampla ao afirmarem que significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Para os autores, a diversidade refere-se às diferentes características que cada pessoa percebe em si mesmo e nas outras pessoas. Já Fleury (2000), restringe um pouco mais esse conceito afirmando que a diversidade está relacionada diretamente à individualidade dos empregados e seu reconhecimento.

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

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

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

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

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

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DIVERSIDADE

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

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

Grupos diversificados que compõem a força de trabalho contribuem positivamente para melhorias no

CLASSIFICAÇÃO	VARIÁVEIS	AUTORES
Culturais	Cultura	Costa e Ferreira (2006)
	Preferência Sexual	Ely e Thomas (2001), COSTA; FERREIRA (2006), Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007)
	Religião	Ely e Thomas (2001), Joseph (2005, 2006), Puente-Palacios e Seidl; Silva (2007)
Demográficas	Classe Social	Ely e Thomas (2001)
	Cor da Pele	Cox e Blake (1991), Nkomo e Cox (1999), Ely e Thomas (2001), Janssens e Zanoni (2005), Joseph (2005, 2006), Lopez-Rocha (2005, 2006)
	Deficiência Física	Joseph (2005, 2006), Costa e Ferreira (2006)
	Etnia	Nkomo e Cox (1999), Ely e Thomas (2001), Janssens e Zanoni (2005), Costa e Ferreira (2006),
	Formação Escolar	Hanashiro e Queiroz (2006)
	Gênero	Cox e Blake (1991), Nkomo e Cox (1999), Ely e Thomas (2001), Janssens e Zanoni (2005), Joseph (2005, 2006), Lopez-Rocha (2005, 2006), Costa e Ferreira (2006), Hanashiro e Queiroz (2006)
	Idade	Janssens e Zanoni (2005), Joseph (2005, 2006), Costa e Ferreira (2006), Hanashiro e Queiroz (2006), Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007)
	Nacionalidade	Cox e Blake (1991), Ely e Thomas (2001), Puente-Palacios, Seidl e Silva (2007)
Organizacionais	Criatividade	Cox (1991), Cox e Blake (1991), Mendes (2004), Myaskovsky, Unikel e Dew (2005)
	Inovação	Cox (1991), Cox e Blake (1991), Mendes (2004), Myaskovsky, Unikel e Dew (2005)
	Tempo de Trabalho	Hanashiro e Queiroz (2006)

Quadro 1: Variáveis de estudo da diversidade segundo diversos autores

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

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

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

Mendes (2004) afirma que a diversidade existe quando os membros de um determinado grupo são diferentes pelos tipos de natureza física, psicológica, intelectual ou cultural podendo assumir diferentes graus

de intensidade, ao se referir a grupos de pessoas dentro de uma empresa.

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

De acordo com Cox (1991), o aumento dessa diversidade contribui para melhores tomadas de decisão, influencia positivamente para o aumento da criatividade e inovação e também possibilita um

melhor atendimento mercadológico aos diferentes consumidores.

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

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

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

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

Ao tratar de diversidade, Triands (2003) afirma que o ser humano apresenta dificuldades em conviver com a diversidade em função de três limitações. A primeira está relacionada com a pequena quantidade de informações processadas já que as pessoas tratam os diferentes estímulos como se fossem os mesmos. A segunda limitação é relacionada com a cultura. Para o autor, as pessoas usam sua própria cultura para julgar os outros por meio do processo de comparação. A terceira e última limitação está relacionada com o fato de que a organização social humana resulta em hierarquia que define o *status* de cada um no grupo. Apesar disto, o autor afirma que a inserção da diversidade na força

de trabalho vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações ao redor do mundo.

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

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

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

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

Se for bem gerenciada, a diversidade poderá apresentar melhorias na eficácia dos trabalhos em

equipe (HANASHIRO; QUEIROZ, 2006), nas relações com a comunidade e também no funcionamento das organizações. (O'LEARY; WEATHINGTON, 2006)

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

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

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

4 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Cox (1991) foi um dos primeiros autores a escrever sobre a diversidade. Para ele, a gestão da diversidade tem como objetivo a inclusão dos grupos minoritários. No Brasil, a quantidade de empresas que estão colocando em prática a gestão da diversidade tem aumentado e normalmente surge em empresas subsidiárias de multinacionais aqui instaladas. (FLEURY, 1999; FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY, 2004; MENDES, 2004)

De acordo com Fleury (2000), o objetivo da gestão da diversidade é a administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição da

força de trabalho a fim de atrair e reter talentos. Para a autora, esse processo pode ser realizado por meio de políticas de recrutamento que reúnam os critérios da diversidade cultural encontrados no mercado de trabalho.

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

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

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

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

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

O não gerenciamento da diversidade pode causar um forte conflito intergrupual entre os membros da maioria e os da minoria. Este conflito implicará na re-

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

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

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

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

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

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

No que se refere à gestão da diversidade, observa-se que em relação a todos os problemas decorrentes do mau gerenciamento, a literatura os atribui aos empregados, desconsiderando que estes, tradicionalmente, pouco ou nada definem no processo de gestão das em-

presas. Assim, os autores que dominam o *mainstream* sobre diversidade, elaboraram um conteúdo voltado apenas para a gestão unidirecional da diversidade (*top-down*), visando atender seus interesses de venda de consultoria e similares, do que uma compreensão efetiva da diversidade em todos os sentidos.

5 CRIATIVIDADE

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

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

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

A criatividade é definida por Alencar (1997) como sendo um fenômeno complexo que interage com elementos relativos a cada pessoa (personalidade e habilidade de pensar) e ao ambiente (valores, cultura e oportunidades que permitem a exposição de ideias

novas). Ainda de acordo com a autora, a criatividade é um processo para o surgimento de um novo produto ou serviço que seja útil e tenha algum valor para as pessoas e que pode ser facilmente descrita como sendo um componente necessário para o surgimento da inovação.

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

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

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

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

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

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

6 COMPETITIVIDADE

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

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

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

Ambastha e Momaya (2004), por sua vez, afirmam que o termo competitividade tem origem latina a partir da palavra *competer* que significa o envolvimento do negócio na disputa por mercados. Para eles,

a competitividade é a capacidade de competir advindo da integração entre as diferentes funções existentes na empresa e também por uma estreita ligação com o processo estratégico.

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

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

Teixeira (2005) afirma ainda que a competitividade de uma empresa, setor ou indústria pode ser vista como sendo a conquista de uma posição melhor no mercado em que atua, exigindo a criação de mecanismos e esforços para manter esta posição. Feurer e Chaharbaghi (1994), por sua vez, afirmam que a posição competitiva de uma empresa depende da capacidade de conduzir ou até mesmo de manter o padrão das mudanças.

Os conceitos referenciados acima retratam uma mesma situação. A ideia central destes conceitos demonstra que uma empresa, indústria ou até mesmo

um país deve unir esforços através de toda a estrutura disponível com o objetivo de criar uma estratégia. Essa estratégia, por sua vez, terá que ser aplicada de forma que mudanças inovadoras sejam criadas a fim de melhorar a posição competitiva da empresa, indústria ou país no mercado. Essa posição deve ser mantida por meio de estratégia a curto e longo prazo.

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

7 MÉTODO DE PESQUISA

Optou-se pela realização da pesquisa exploratória e qualitativa por permitir um maior aprofundamento a respeito do assunto possibilitando uma maior percepção dos sentimentos dos entrevistados que participaram como fonte primária de dados para esta pesquisa.

Nesta pesquisa optou-se pela realização de entrevistas em profundidade – orientadas por um roteiro semiestruturado previamente preparado – com dois gestores de cada empresa.

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

Entrevistando apenas os gestores pôde-se constatar a existência ou não de programas de gestão da diversidade ou apenas a valorização dela e se há um retorno positivo na competitividade, produtividade e/ou lucratividade da empresa. Todavia, essa é apenas a visão de um nível hierárquico, já que não foram entrevistados os sujeitos que ratificariam ou não a fala destes gestores, que neste caso seriam os funcionários geridos. Entretanto o discurso dos gerentes é essencial, visto que são eles que realmente podem mensurar

os resultados obtidos por ter um quadro funcional diversificado.

O roteiro utilizado na pesquisa foi elaborado após leituras e interpretações acerca do tema diversidade, pois proporcionaram uma fundamentação na elaboração das perguntas a serem feitas durante as entrevistas.

Buscou-se, no momento da construção do roteiro, elaborar perguntas referentes às seguintes categorias: diversidade nas empresas; existência de programas de diversidade na empresa; compromisso da direção da empresa com a diversidade; forma de divulgação de novas vagas na empresa; motivação da empresa para possuir diversidade; a influência da diversidade no trabalho em equipe e na tomada de decisões; os conflitos internos em função da diversidade; relação da diversidade com o absenteísmo, rotatividade, retenção de talentos e produtividade da empresa; criatividade e diversidade; competitividade e diversidade.

As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2009 e tiveram por objetivo a obtenção das principais informações acerca da presença da diversidade na força de trabalho e suas diferentes contribuições para o aumento da competitividade. Inicialmente foi realizado contato por telefone verificando a possibilidade da realização de uma pesquisa acadêmica na instituição. Após a aceitação por parte dos gestores as datas foram marcadas e as entrevistas realizadas. Todo o processo de realização das entrevistas foi gravado digitalmente e, em seguida transcrito.

A realização desta pesquisa ocorreu na região metropolitana de Salvador, no estado da Bahia, em três empresas atuantes em diferentes mercados, sendo duas empresas de grande porte e outra de médio porte. O porte e a visibilidade foram critérios para a escolha das empresas participantes da pesquisa, pois foi constatado nas pesquisas bibliográficas que este é o perfil das empresas que valorizam e gerenciam a diversidade.

Durante a realização da pesquisa informamos aos respondentes que as identidades seriam mantidas em sigilo para preservá-las, bem como os nomes das empresas. Sendo assim, as empresas serão caracterizadas como Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3.

Empresa 1: organização do ramo financeiro, presente em todo o território nacional. Possui atualmente 92.300 empregados diretos distribuídos em suas unidades. No Brasil, a empresa conta com mais de quatro mil unidades de atendimento e mais de 40 mil caixas

eletrônicos localizados em aeroportos, shoppings, rodoviárias, lojas de conveniências, etc. A empresa também atua no exterior, estando presente com mais de 40 pontos de atendimento em 23 países distintos. As entrevistas foram realizadas com dois gerentes de agência e uma gestora responsável pelo setor de Recursos Humanos. A escolha para a realização com três unidades se deu pelo fato de que cada unidade possui apenas um gerente.

Empresa 2: está localizada no Polo Industrial de Camaçari, produzindo cobre eletrolítico. Seu negócio envolve também a comercialização de cobre eletrolítico, seus subprodutos e serviços correlatos. Possui cerca de 800 (oitocentos) empregados diretos. Foram entrevistados, no próprio local de trabalho, um gerente do setor de Recursos Humanos; um gerente do setor de Segurança do Trabalho; um gerente do setor de Desenvolvimento de Pessoal.

Empresa 3: foi uma das primeiras distribuidoras regionais de combustíveis do país. Possui seis bases de operações, mais de 160 postos revendedores atuando nos estados de Bahia, Sergipe, Minas Gerais e Piauí e tem cerca de 120 empregados diretos. Foram entrevistados dois gerentes de diferentes setores sendo um responsável pelo departamento de crédito e cobrança e outro pelo departamento de Recursos Humanos.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS – DIVERSIDADE X CRIATIVIDADE

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

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

Antigamente a Empresa 1 possuía um programa que tinha por objetivo estimular os empregados a darem sugestões, premiando-os pelas ideias que

poderiam ser aproveitadas. Esse programa acabou, mas agora a empresa está tentando resgatá-lo com a criação de um novo programa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9 ANÁLISE DOS RESULTADOS – DIVERSIDADE X COMPETITIVIDADE

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

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

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

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

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

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

[...] como o pessoal tem uma visão muito ampliada, [...] se esse pessoal entrar focado em inovação pra melhorar a competitividade, pra

aumentar a competitividade perante a concorrência, é importante porque a diversidade tem condição de contribuir nesses três patamares: treinamento, nas campanhas e na inovação da tecnologia (Entrevistado 1).

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

No caso da Empresa 2, os entrevistados consideraram que o diferencial competitivo da empresa é a qualidade empregada em seus produtos em relação aos produtos concorrentes. Sua competitividade é avaliada por meio dos custos de fabricação, por meio da qualidade e do preço praticado em relação aos concorrentes.

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

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

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

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

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

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

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

10 CONCLUSÕES

Finalizado este trabalho acerca da diversidade nas organizações, numa tentativa de estabelecer uma correlação com a competitividade, passamos neste momento a evidenciar nossas considerações. Nesse sentido, busca-se então tratar inicialmente dos objetivos específicos.

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

As empresas foram unânimes ao afirmarem que possuem a diversidade em seu quadro de empregados, entretanto não possuem programas específicos para a inclusão destas pessoas.

A diversidade está presente nestas organizações de forma puramente aleatória. Em nenhum momento qualquer empresa citou reserva de vagas para mulheres, ou negros, ou homossexuais etc. Elas se referem apenas ao sistema de cotas e afirmam que só o fazem por causa do Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999.

Quanto ao objetivo específico “b” – verificar os benefícios que a presença da diversidade na força de trabalho pode proporcionar para as empresas – podemos afirmar que o objetivo foi alcançado na medida em que os entrevistados afirmam que a diversidade contribui para um melhor trabalho em equipe, para melhores tomadas de decisões, aumenta a criatividade

do grupo e favorece o surgimento de inovações resultando, assim, em um ganho de vantagem competitiva.

Já em relação ao objetivo específico “c” – verificar se a diversidade influencia na criatividade e na competitividade da empresa –, podemos afirmar que o objetivo foi alcançado uma vez que a presença da diversidade na força de trabalho das empresas não oferece quaisquer malefícios para a organização. Foi possível perceber, também, que a criatividade é influenciada pela diversidade por meio das diferentes percepções de cada pessoa que está presente na força de trabalho podendo criar novas formas de trabalho, novos métodos de produção e, gerar uma inovação.

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

Em relação ao objetivo geral desta pesquisa: verificar de que forma a diversidade presente na força de trabalho pode contribuir para o aumento da competitividade da empresa, podemos afirmar que esta análise ficou prejudicada em função dos entrevistados não apresentarem maiores detalhes acerca da real influência da diversidade em relação à competitividade. Somente foi possível investigar informações superficiais, uma vez que as empresas não tratam os dados que dispõem a respeito da diversidade. Isso se dá, possivelmente, pelo fato das empresas não possuírem um programa específico para a inclusão da diversidade em sua força de trabalho, sobretudo as empresas brasileiras. Além disso, com a inexistência deste programa e de maiores informações acerca da importância da diversidade para a competitividade das empresas, as respostas

dos entrevistados nesta pesquisa podem retratar uma realidade diferente a respeito da diversidade no dia a dia destas empresas.

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

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Gardene Souza de; SIQUEIRA, Marcos Vinícios Soares. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. *In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27 n. 4, p. 16-29, out.-dez. 1992.
- ALENCAR, Eunice. M. L. Soriano de. **A Gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul.-set. 2004.
- AMABILE, Teresa. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, USA, p. 77-87, set. 1998.
- AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, Kirankumar. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. **Singapore Management Review**, Singapura, v. 26, n. 1, p. 45-61, 2004.
- AMORIM, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. *In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BECKER, Maria Alice, *et al.* Um estudo exploratório da conceituação de criatividade em estudantes universitários. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 14, n. 3, p. 571-579, 2001.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Criatividade, inovação e mudança organizacional. *In: LIMA, Suzana Maria Valle. (Org.). Mudança Organizacional: teoria e gestão. 1. ed.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. p. 111-142.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; ALENCAR, Eunice. M. L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p.50-61, abr.-jun. 1996.
- COSTA, Silvia G.; FERREIRA, Carolina da Silva. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presenças e lacunas na última década. *In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2006. Anais...* Porto Alegre: EnEO, 2006.
- COX, Taylor Jr. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, 1991.
- COX, Taylor Jr; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.
- DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. **Criatividade & marketing**. 1 ed., São Paulo, Editora McGraw Hill, 1990.
- ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 229-273, jun. 2001.
- FEURER, Rainer; CHAHARBAGHI, Kazem. Defining competitiveness: a holistic approach. **Management Decision**, Londres, v. 32, n. 2, p.49-58, 1994.

- FLEITH, Denise de Souza; ALENCAR, Eunice. M. L. Soriano de. Escala sobre o clima para criatividade em sala de aula. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21 n. 1, p. 85-91, jan.-abr. 2005.
- FLEURY, Maria Tereza. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management and Data Systems**, v. 99, n. 3 p.109-114, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40, n. 3, p. 18-25, jul.-set. 2000.
- FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de administração da USP**, São Paulo, v. 27 n. 3, p. 92-102, jul.-set. 1992.
- GALEAO-SILVA, Luís G.; ALVES, Mário Aquino. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2002. **Anais...** Recife: EnEO, 2002.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko; GODOY, Arilda Schmidt. Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego de. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2004. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; QUEIROZ, Ricardo Campelo de. O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- JANSSENS, Maddy; ZANONI, Patrícia. Many diversities for many services: theorizing diversity (management) in service companies. **Human Relations**, v. 58, n. 3, p. 311-340, 2005.
- JOSEPH, Mary Venus. Diversity in women with disabilities. **International Journal of the Diversity**, v. 5, n. 6, p. 213-220, 2005/2006.
- LAU, Dora C.; MURNIGHAN, J. Keith. Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 325-340, abr. 1998.
- LOPEZ-ROCHA, Sandra. Diversity in the workplace: issues, strategies, and perspectives. **International Journal of the Diversity**, v. 5, n. 5, p. 11-18, 2005/2006.
- MENDES, Rodrigo H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações: um olhar crítico sobre as referências atualmente feitas à diversidade cultural como fonte de vantagem competitiva empresarial. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2004. **Anais...** Atibaia: EnEO, 2004.
- MYASKOVSKY, Larissa; UNIKEL, Emily; DEW, Mary Amanda. Effects of gender diversity on performance and interpersonal behavior in small work groups. **Sex Roles**, v. 52, n. 9/10, p. 645-657, maio, 2005.
- NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. cap. 12, p. 334-360.
- O'LEARY, Brian J.; WEATHINGTON, Bart L. Beyond the business case for diversity in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 18, n. 4, p. 283-292, dez. 2006.
- PAROLIN, Sonia R. H. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 9-23, jan.-mar. 2003.



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

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

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

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

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

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