

A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS EMPRESAS

TOMAZI, Leandro Affonso¹

RESUMO

A diversidade do ambiente de trabalho é importante para as organizações, para que a equipe possa proporcionar à empresa possibilidades ilimitadas de desenvolvimento de novos conhecimentos. Isso fornece mais conhecimento e habilidades para a organização. Se gerenciado adequadamente, esse conjunto pode dar à empresa uma vantagem competitiva. Portanto, uma cultura organizacional que considera a diversidade como parte de uma estratégia organizacional é propícia ao crescimento e à inovação das pessoas e de toda a sua rede de relacionamentos (incluindo outras empresas). Um ambiente de trabalho saudável também permite que pessoas de diferentes personalidades troquem experiências. Desta forma, o ambiente organizacional torna-se motivado e capaz de transformar o negócio, dando-lhe um novo significado, criando mais valor para os produtos e serviços da empresa.

Palavras-chave: diversidade, gestão de pessoas, organização.

ABSTRACT

The diversity of the work environment is important for organizations, so that the team can provide the company with unlimited possibilities for developing new knowledge. This provides more knowledge and skills for the organization. If managed properly, this pool can give the company a competitive advantage. Therefore, an organizational culture that considers diversity as part of an organizational strategy is conducive to growth and innovation for people and their entire network of relationships (including other companies). A healthy work environment also allows people of different personalities to exchange experiences. In this way, the organizational environment becomes motivated and capable of transforming the business, giving it a new meaning, creating more value for the company's products and services.

Keywords: diversity, people management, organization.

INTRODUÇÃO

As discussões sobre multiculturalismo estão cada vez mais aparecendo em nossa sociedade e entrando no mercado de trabalho. A nova geração está cada vez mais inclinada a respeitar os outros, o que torna a diversidade da empresa uma discussão inevitável.

Temas como diversidade, acessibilidade, empoderamento e preconceito têm se tornado frequentes na vida pessoal e profissional das pessoas. Portanto, as organizações que se comportam mal nessas questões podem rapidamente se tornar um assunto e prejudicar sua imagem. Ao mesmo tempo,

¹ Advogado e Sociólogo, Professor Universitário e Coordenador do curso de Direito do Centro Universitário Amparense - UNISEPE/UNIFIA Amparo/SP, Conselheiro Estadual da Seção de São Paulo da Ordem dos Advogados do Brasil, letomazi@yahoo.com.br;

aqueles que antecipam e buscam melhorar suas atitudes em relação a essas questões, muitas vezes se beneficiam muito. Não se trata de focar na moda temporária, mas de respeitar o progresso social que o mundo está experimentando.

Promover a diversidade empresarial é reunir em um grupo de colaboradores que sofreram algum tipo de exclusão social por causa de classe, gênero, raça, deficiência, religião, entre outras questões que geram preconceito e intolerância. Por falar em diversidade humana, significa que todos os grupos da sociedade são representados em miniatura.

Nesse caso, se sua empresa deseja ser vista como aberta à diversidade, significa abrir suas portas para pessoas de todas as origens e características. É importante lembrar que trabalhar com esse tipo de multiculturalismo não é priorizar os problemas de determinados grupos de pessoas, mas considerar as habilidades de qualquer profissional, mais do que suas escolhas ou características pessoais.

A diversidade deve ser uma preocupação de todos na empresa. Assegurar esta abordagem significa dar às pessoas a oportunidade de desempenharem melhor as suas funções, independentemente do seu sexo, do que gostam e do que pensam, num ambiente que respeita e está disposto a aceitar os diferentes perfis. Se, em última análise, não existe um ambiente que aceite esses grupos, não adianta a empresa dizer que vai contratar pessoas de diferentes gêneros e gostos.

O recrutamento existe, mas a promessa não existe. Sem verificar o ambiente, é impossível ter certeza de que essa pessoa terá uma experiência confortável. Isso pode ser visto por meio da prática de comunicação. Um diálogo bem estruturado entre todos os membros da equipe, líderes e gerentes pode transformar o pensamento.

Questionar os valores de uma organização também é uma forma de garantir a diversidade:

- Quais são os nossos valores?
- Como cultura, o que temos?

Essas perguntas devem ser usadas e aplicadas a todos os funcionários. Quando consideramos questões de ética e respeito pelos outros, estamos lidando com valores. As empresas precisam entender isso e disseminar uma cultura que conduza às melhores práticas, comportamentos e atitudes. Nesse caso, é necessário intervir, alertar e fazer algumas perguntas quando necessário. Por exemplo, não é aceitável que certos jogos ocorram em um ambiente de trabalho que promova a abertura à diversidade de gênero.

Esta pesquisa faz parte de um método qualitativo e pertence ao gênero documentário que, segundo Godoy (1995, p.21), “representa uma forma que pode ter características inovadoras e dar uma importante contribuição para o estudo de determinados temas”. Além disso, segundo o autor, os

documentos são fontes de dados relevantes para diversos tipos de pesquisas, por isso merecem atenção especial.

Para Godoy (1995, p.22), os documentos incluem "materiais escritos (como jornais, revistas, diários, literatura, trabalhos científicos, cartas, memorandos, relatórios), dados estatísticos [...] e elementos de imagem [...] ". Neste estudo, os documentos considerados são artigos científicos citados. Ainda de acordo com Godoy (1995, p.23), os documentos constituem “uma fonte natural de informação porque se originam de um contexto histórico, econômico e social específico, e descrevem e fornecem dados sobre o mesmo pano de fundo”. Assim, consideramos que os artigos e os websites pesquisados são fontes relevantes para pesquisa.

DESENVOLVIMENTO – REVISÃO DE LITERATURA

Em um ambiente de negócios que respeita as diferenças, os conflitos diminuirão automaticamente e a participação dos funcionários aumentará. A Harvard Business Survey mostra que os conflitos podem ser reduzidos em até 50% em comparação com organizações que não investem em diversificação.

Conviver melhor dentro da empresa e aceitar as diferenças também fará com que os funcionários se sintam mais seguros e bem-vindos, e pode reduzir a rotatividade de pessoal da organização. Além disso, empresas que investem pesadamente em equipes multidisciplinares, especialmente em países com diversidade de raça, religião e etnia.

Cumprir seu papel social. Esse tipo de investimento traz boa visibilidade na comunidade (comunidade onde a organização está inserida) e incentiva outras empresas a fazerem o mesmo.

A empresa deve ter uma consciência de tolerância e respeito aos seus colaboradores. O modelo deve vir do líder. Se você não participar, será difícil espalhar bons valores para outros colegas.

Fleury (2000) pesquisa sobre diversidade organizacional no Brasil e a relevância do ambiente organizacional na determinação do impacto dessa diversidade; Barta, Kleiner e Neumann (2012) sobre os excelentes resultados financeiros alcançados por organizações diversificadas e, finalmente, por Horwitz e Horwitz (2007) sobre os tipos de diversificação e seus diferentes efeitos nos resultados organizacionais formaram a base deste relatório. Além de tentar entender se existe uma relação estatística entre a diversidade e o tipo de diversidade (superficial ou profunda) nos resultados trabalhistas e organizacionais, esta pesquisa também permite uma breve análise dos cenários de diversidade de determinados setores de negócios no país.

Os empresários têm o poder de gerir a maior parte das economias dos países capitalistas, podem usar a mesma capacidade para apontar novos rumos para a realidade e fornecer o que é realmente necessário para desenvolver a diversidade na rotina de trabalho. A maneira que a empresa descobriu

para promover esta diversificação foi incorporando o plano de diversificação ao seu plano de gestão empresarial.

Em seus objetivos, devem trazer a diversidade como um elemento humanístico e estratégico, e permitir que as organizações tenham uma visão social global e integrada para agir. Cox Jr (1993) disse que a criação de um ambiente multicultural representa um desafio para o nosso sistema de gestão empresarial. É preciso ir além do sistema de cotas imposto pela legislação, formular estratégias mais eficazes e implementar a gestão de diversidade nas organizações de maneira mais eficaz e ativa.

Na definição de Cox Jr. (1993) sobre elementos de diversidade:

(...) a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor quantidade de membros representados no sistema social (COX Jr, 1993, p. 5-6).

Para as empresas e instituições, a gestão da diversidade tem uma visão de normas e políticas e visa proteger os direitos das minorias e dos diferentes grupos sociais de atuar na organização, em igualdade com os demais grupos, e gozar dos mesmos direitos e obrigações. Embora melhores exemplos de políticas de gestão da diversidade possam ser vistos no mundo organizacional, entende-se que ainda há muito trabalho a ser feito para separar os comportamentos inerentes às obrigações legais dos comportamentos gerados pela consciência de valor do "multiculturalismo".

Como organização, ações ainda não são suficientes para garantir não só a inserção das minorias no mercado de trabalho, mas também sua ascensão e desenvolvimento nesse mercado. Thomas Jr (1990) disse que o problema das minorias não é conseguir um emprego Oportunidade, mas para progredir na carreira e aproveitar ao máximo o seu potencial.

Portanto, acreditamos que a ação afirmativa por si só não pode resolver o problema do desenvolvimento e progresso de carreira de longo prazo para todos os tipos de pessoas, incluindo a maioria e a minoria: a ação afirmativa dificilmente pode afetar a mobilidade vertical das ocupações, mesmo se considerarmos o a curto prazo, é principalmente por isso, considera-se necessário entrar em conflito com a meritocracia que destacamos. Por esse motivo, a ação afirmativa é uma bandeira vermelha para todos que se sentem injustamente prejudicados pelos representantes das minorias e é uma vergonha para aqueles que deveriam se beneficiar com a ação afirmativa. (Thomas JR, 1990, p. 6).

É difícil para a ação afirmativa influenciar a mobilidade vertical de carreira, mesmo se considerarmos o curto prazo, primeiramente porque isto é percebido como um conflito com a meritocracia que enfatizamos ser necessária. Por essa razão, ações afirmativas são uma bandeira vermelha para cada indivíduo que se sente injustamente passado para trás pelos representantes das minorias e um estigma para aqueles que deveriam ser beneficiados com as ações afirmativas. (THOMAS JR, 1990 p. 6).

Infelizmente, a qualificação de negros, mulheres e pessoas com deficiência no Brasil é ainda menor, mas a incapacidade dos gestores para lidar com a diversidade ainda é o maior motivo para a eliminação das minorias no mercado de trabalho.

De 1964 ao início da década de 1980, a política de ação afirmativa dos Estados Unidos passou por um processo gradual de crescimento e foi implementada sistematicamente ao longo dos anos. Nesse sentido, aplica-se a Lei da Diversidade, que estipula cotas de emprego para minorias. A lógica é simples: depois de um certo número de funcionários, a empresa é obrigada a contratar pessoas que tenham vínculo com essas minorias. Esses grupos incluem mulheres, hispânicos, asiáticos e indianos.

Desde 1991, as pessoas com deficiência também foram incluídas. O conceito de ação afirmativa parte do entendimento de que os fenômenos sociais não são naturais, mas o resultado de diferentes interações sociais, portanto, é necessária uma intervenção política para reverter a desigualdade observada em uma determinada sociedade.

Nesse sentido, a ação afirmativa é entendida como um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais afetados por formas de exclusão social que se recusam a dar tratamento igual quando recebem oportunidades diferentes. Seu objetivo é desenvolver e elevar os efeitos da discriminação do passado e garantir que pessoas discriminadas possam competir de igual com os elementos de grupos privilegiados ou, mais controversamente, alcançar a igualdade completa. (ALVES e GALEÃO, 2004, p. 22).

A ação afirmativa, sem dúvida, promove a diversidade dentro das organizações americanas e serve como um passaporte para tolerar certas minorias. No entanto, se não for gerenciada adequadamente, a diversidade não gerenciada causará uma série de inconvenientes para a organização. A questão é explicada por Alves e Galeão (2004):

A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho (ALVES e GALEÃO, 2004, p. 27)

Esteves (2000) entendeu a ação afirmativa como um conjunto de políticas públicas destinadas a compensar os negros e outras minorias desfavorecidas por discriminação no passado. Portanto, a ação afirmativa visa reduzir a desigualdade existente causada por essa chamada discriminação histórica e indenizar determinados setores da sociedade, sem ignorar as vantagens de todos. Confirmando as ideias de Esteves (2000) e Reis e Souza (2004), eles entendem que a ação afirmativa visa reduzir a desigualdade social histórica e inserir-se no mercado de trabalho, negócios e educação.

Alves e Galeão-Silva (2004) questionam o plano de gestão da diversidade e sua implementação no Brasil, e se apoiam na influência ideológica dessas práticas. Segundo esses autores, a crítica da gestão da diversidade é necessária, pois, não só no Brasil, mas especificamente nele, “[a gestão da diversidade] é convertida tendo por base duas ideologias tipicamente nacionais, a saber: a ideologia tecnocrática e a ideologia da democracia brasileira” (ALVE; GALEÃO-SILVA, 2004, p.3).

Levando em consideração Alves e Galeão-Silva, as críticas à gestão da diversidade no Brasil podem ser resumidas nos seguintes aspectos principais:

- A prática das empresas multinacionais estrangeiras não leva em consideração os momentos históricos e sociais do país;
- A negação de racismo e gênero A existência de preconceito;
- A dificuldade histórica de identificar certos grupos discriminados;
- O discurso da gestão sobre a negação do racismo é vago.

Portanto, é compreensível que a gestão diversificada da empresa tenha muitas vantagens e possa contribuir para que a organização e as pessoas atinjam seus objetivos, pois essa estratégia permite que cada funcionário atinja seu melhor nível e se identifique cada vez mais com seus próprios valores.

Os valores da organização. No entanto, as conquistas de uma gestão diversificada refletem-se no médio e 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 empresarial.

CONCLUSÃO

Com o aprofundamento do tema diversidade organizacional obtido por meio do resgate teórico, pode-se concluir que o desenvolvimento e introdução de planos de gestão da diversificação em empresas brasileiras de capital nacional está atualmente restrito àquelas com necessidades especiais em modelos de empregabilidade.

Hoje, o mundo olha para a questão da diversidade nos ambientes profissionais e pessoais de uma perspectiva diferente. Promover a diversidade no mundo corporativo mostra um padrão de funcionários mais felizes no trabalho. Também aumenta a retenção de funcionários e fortalece o conceito de Employer Branding, criando assim um tipo diferente de aceitação, incluindo o mercado em geral - aquele que não entende diretamente o propósito da empresa e a promoção e o trabalho da empresa.

Portanto, promova um ambiente mais diversificado em todos os aspectos - não apenas em termos de gênero, mas também em termos de religião, inclusão de pessoas com deficiência, etc. - Criar um valor completamente diferente de uma empresa que não liga para o assunto.

Além disso, desperta a admiração das pessoas, quer sejam as que trabalham na empresa e com ela se comprometem, quer as que procuram novas oportunidades e têm interesse em trabalhar numa empresa diversificada, onde a diversidade não está apenas inscrita na parede, e está realmente aplicando. As empresas que ignoram a dinâmica social ficarão para trás em qualquer mercado. Não se trata apenas de seguir as tendências do seu setor, porque o comportamento das pessoas está em constante mudança.

O público hoje se preocupa com a diversidade. Além de vê-lo sendo priorizado nas empresas com as quais se identifica, cada vez mais pessoas se interessam em discutir o tema. Se você ignorar essas medidas, sua organização pode perder a preferência dos clientes. A diversidade no local de trabalho está em pauta na mídia, nas redes sociais e nas conversas das pessoas.

Organizações que não sabem ou não querem se adaptar muitas vezes sofrem de crises de imagem intransponíveis. Portanto, se preocupar com a diversidade da empresa é uma forma de evitar tais riscos de crise. Você poderá economizar recursos que serão desperdiçados nesta restauração e proteger sua imagem corporativa. Empresas diversificadas ganham popularidade na competição.

Hoje em dia, as pessoas procuram lugares onde possam ter objetivos de trabalho, não apenas considerando o seu salário. Portanto, promover a diversificação da empresa irá gerar participação e criar uma cultura única para a empresa. Os funcionários pensam no valor agregado de fazer parte de uma organização com essa ideia, enquanto os contratados pensam no valor de sempre ter o melhor que todos podem oferecer, não importa quem seja, gerando benefícios para todos.

A diversidade da empresa deve ser amplamente discutida, comunicada e respeitada. Cultivar um ambiente hostil não depende mais das gerações presentes e futuras. O gestor deve expressar sua postura e ser inclusivo em tudo, afinal competência não faz distinção entre classe, cor da pele e gênero.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Mario Aquino e SILVA, Luis Guilherme Galeão. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. São Paulo, revista RAE volume 44, nº3.

BARTA, THOMAS; KLEINER, MARCUS; NEUMANN, TILO. Is there a payoff from top-team diversity? McKinsey Quarterly. Disponível em: http://www.mckinseyquarterly.com/Is_there_a_payoff_from_top-team_diversity_2954. Acesso em 21/09/2021.

COUTINHO, L. R. S. Diversidade nas Organizações Brasileiras - Um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

ESTEVES, Sérgio A. P. O Dragão e a borboleta - Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo, Axis Mundi/AMCE, 2000.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set 2000.

FRANCISCO, J. R. S; NAZARETH, L. G. C. Perspectivas Teóricas da Administração Estratégica. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica - SEGeT, 2009, Resende - RJ. VI Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica - SEGeT, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

LALAU, Bráulio. O impacto da tecnologia na gestão de pessoas. <https://www.mundorh.com.br/o-impacto-da-tecnologia-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em 21/09/2021.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA MAIA, Paula Lopes de. As organizações contemporâneas e a gestão da diversidade. <https://administradores.com.br/artigos/as-organizacoes-contemporaneas-e-a-gestao-da-diversidade>. Acesso em 21/09/2021.

PAIXÃO, Marcelo e SANT'ANNA, Wania. "Ação afirmativa: conversa jogada fora?" O Globo, 19 de dezembro de 1996.

PASTORE, José. A evolução do Trabalho Humano: Leituras em Relação do Trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

REIS, Cristiane de Souza; SOUSA, Carlo Arruda. Breve análise sobre a ação afirmativa . Jus Navigandi, Teresina, a. 9, n. 528, 17 dez. 2004. Acesso em: 21 set. 2021.

THOMAS Jr, R. Roosevelt . From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, v. 68, p. 107-118, 1990.