

Artigo recebido em 01/11/2006 e aceito em 27/04/2007.

Trabalho classificado em 5º lugar no Prêmio Geraldo de La Rocque – 2006

Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria

João Antonio da Silva Cardoso

Rio de Janeiro – RJ
Mestre em Sistema de Gestão pela UFF¹
jacardoso@petrobras.com.br

José Rodrigues de Farias Filho

Rio de Janeiro – RJ
Professor da UFF¹
Doutor em Engenharia de Produção pela UFRJ²
Professor da Universidade Federal Fluminense
rodrigues@latec.com.br

Munique Maria da Silva Cardoso

Rio de Janeiro – RJ
Advogada
Auditora Ambiental pela Stat-a-Matrix e RAB
Mestranda em Sistema de Gestão Ambiental pela UFF/LATEC¹
muniquecardoso@gmail.com

Ricardo M. Deiro

Rio de Janeiro – RJ
Mestre em Sistema de Gestão pela UFF¹

Ualison R. Oliveira

Rio de Janeiro – RJ
Doutorando em Engenharia de Produção pela UNESP³
Mestre em Sistema de Gestão pela UFF¹

Resumo

Em um ambiente de grande competitividade que impõe às empresas de contabilidade e auditoria novos desafios e demandas, a produtividade, a inovação e o compromisso social são exigências que estão na ordem do dia, como requisitos para o sucesso e para a

¹ UFF – Universidade Federal Fluminense – CEP 24.020-005 – Niterói – RJ.

² UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro – CEP 22.290-240 – Rio de Janeiro – RJ.

³ UNESP – Universidade Estadual Paulista – CEP 01.049-010 – São Paulo – SP.

sustentabilidade dos negócios. Dessa forma, cada vez mais a diversidade tem sido estimulada pelas organizações, e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela aglutinação de perfis, formações, raças, orientações, idades, gêneros e experiências diferentes.

Há muitas formas trabalhar a Gestão da Diversidade dentro de uma empresa; no entanto, as organizações que implantam esta gestão encontram muitas dificuldades para a sua aceitação, principalmente por causa da falta de envolvimento de todos os funcionários, por falta de ciência deles sobre o assunto e por falta de uma liderança que aprecie e motive a heterogeneidade de culturas e experiências das pessoas.

Nossa crença na diversidade cultural como valor para as organizações e para a sociedade, com a possibilidade de maximizar os resultados através de diversos benefícios com sua implantação, bem como as maneiras de implantar esse sistema de forma a minimizar suas dificuldades, nos motivou a realizar a pesquisa sobre o tema em questão.

Palavras-chave: gestão da diversidade; inovação; competitividade; pessoas.

Abstract

In a highly competitive environment that presents auditing and accounting firms with new challenges and demands, productivity, innovation and social responsibility are essential requisites for successful and continued business. In this sense, companies have stimulated diversity for reasons that range from social responsibility to the attempt to leverage from the different perspectives, backgrounds and experiences different individuals bring.

There are different ways to manage diversity within a company. However, companies that emphasize diversity encounter difficulties in its acceptance in the firm due to lack of involvement of a majority of the employees, their lack of knowledge on the subject and the absence of leadership that values and motivates heterogeneity of cultures and experiences.

Our research has been motivated by our belief in cultural diversity as a value-adding instrument for companies and the possibility to maximize bottom-line results from the benefits it creates, as well as the different ways to implement such a system while minimizing its most common obstacles.

Key words: diversity management; innovations; competitiveness; people.

Introdução

Nos últimos cinquenta anos de civilização tivemos um avanço tecnológico maior que em toda era anterior, e esse crescimento tem se dado de forma exponencial, ou seja, é maior a cada dia. As empresas estão em seu maior nível de concorrência, pois tecnologia, produtos e serviços nunca foram tão semelhantes. A globalização impôs um ritmo acelerado às informações, que facilmente fluem pelas fronteiras internacionais.

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo o principal agente para essa expansão a capacidade criativa e inovadora das pessoas.

A chave do sucesso e competência das empresas está nesta nova fronteira, que é o comportamento das pessoas, ou seja, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

O desafio fundamental que os líderes empresariais enfrentam é criar uma cultura corporativa que apóie e encoraje todos os empregados a alcançar seus mais profundos níveis de produtividade e criatividade, encontrando realização pessoal por meio do trabalho. Quando as pessoas encontram significado no trabalho, naturalmente encontram seus mais profundos níveis de criatividade.

Vários aspectos e situações influenciam para que as organizações tenham um clima organizacional favorável à criatividade, tais como necessidades de segurança e fisiológicas das pessoas satisfeitas, ambiente de trabalho agradável, reconhecimento, gestão participativa, comunicação eficiente e eficaz, liderança, entre outros; porém queremos nesse artigo dar ênfase a um assunto que tem sido pouco abordado e que acreditamos ser primordial para um ambiente propenso à criatividade e à inovação: a gestão da diversidade.

São muitos os fatores que se somam para fazer de cada um de nós um ser único, e, ao mesmo tempo, parte de uma comunidade interdependente — experiências profissionais, bagagem educacional, estilo de trabalho, aspirações de carreira, valores familiares, comunidades da infância, os livros que lemos, as pessoas que conhecemos etc. Muitos fatores contribuem para moldar as nossas perspectivas individuais. Juntar todas essas perspectivas para resolver um problema, criar algo ou agarrar uma oportunidade é o que julgamos ser gerenciar a diversidade entre as pessoas.

Ao levar em conta a complexidade existente no mundo, a prática da valorização da diversidade estimula a interação entre pessoas diferentes, proporcionando a troca de experiências e o enriquecimento de cada indivíduo que constitui o grupo. Esse tipo de interação propicia o desenvolvimento de idéias inovadoras, porque amplia o diálogo e promove as complementaridades entre as pessoas, gerando posturas inclusivas e, conseqüentemente, mais flexíveis e criativas. É do confronto de diferentes pontos de vista que nascem projetos originais, pois, quando as pessoas colaboram entre si, com seus diferentes olhares sobre o mundo, elas criam ambientes para enxergar novas possibilidades de crescimento.

O objetivo desse artigo é demonstrar que, ao valorizarem a Gestão da Diversidade como uma componente importante, as empresas de contabilidade e auditoria poderão utilizar melhor os recursos internos de que dispõem, incentivando a inovação e melhorando a produtividade.

A abordagem sugerida para esse estudo prevê todos os efeitos potenciais que devem ser entendidos com foco no entendimento das circunstâncias sob as quais os efeitos positivos consigam ser aumentado e os efeitos negativos consigam ser diminuídos.

1. Conceituando a diversidade cultural

Para obter clareza conceitual na linguagem e no significado da diversidade, tem-se de começar estruturando o próprio conceito, ou seja: o que significa diversidade?

Segundo o Dicionário Aurélio, diversidade significa “diferença, dessemelhança, dissimilitude; caráter do que, por determinado aspecto, não se identifica com algum outro; multiplicidade de coisas diversas”.

Maria Tereza Leme Fleury (2000) afirma que “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução,

grupo étnico, religião, origem, raça e língua”. Ela define diversidade como sendo um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.

Mamman (1995) e Nilson (1997) assumem também que o conceito de diversidade cultural inclui não somente a raça e o sexo, mas também grupos étnicos, religião de origem, idade etc.

Exemplos de definições mais amplas sobre a diversidade incluem a de Thomas (1991), que registrou:

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

Enfim, definimos diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social, a heterogeneidade de culturas, crenças, metodologias, idade, tempo de serviço, orientação sexual, modo de pensar e agir, vícios e criatividade em solucionar problemas, reportando esse conceito para um estudo dentro das organizações. Além disso, a diversidade deve ser distinguida de conceitos relacionados, única e exclusivamente, à pesquisa de gênero e de raça.

2. Delimitação da Diversidade

As diferenças entre os trabalhadores advêm do sexo, idade, raça, religião, etnia, orientação sexual, classe social, relações familiares etc. Dessa forma, que nível de diferença entre as pessoas é considerado ‘bom’ para as empresas? Que nível de diversidade maximiza os resultados? Qual a limitação mínima e máxima para idade, diferença de linguagens, entre outros aspectos, que, não gerenciado com eficiência, prejudica a gestão da diversidade?

Para respondermos a essas perguntas, partimos do pressuposto de que para incrementar a diversidade numa organização não é suficiente aumentar a representação de cada um destes grupos, pois isso levaria ao caos. A diversidade possui seus benefícios, porém ela apresenta também alguns problemas, como, por exemplo, coesão do grupo e comunicação.

A conclusão de que a coesão do grupo é reduzida na diversidade cultural é baseada na idéia de que as pessoas são atraídas e se sentem mais confortáveis e satisfeitas com membros de grupo que se assemelham mais com elas, ou seja, em um meio de culturas homogêneas. Com isso, a coesão e a preocupação em preservar o grupo podem levar a uma performance ineficaz. Por sua vez, a diferença entre as pessoas pode se tornar uma barreira para uma comunicação perfeita e eficaz, causando falta de entendimento que pode levar o grupo a desempenhar pior sua tarefa. Estes fatores podem provocar conflitos e maior ansiedade, além de fazer com que a tomada de decisão seja mais difícil e consuma mais tempo.

Devido a essas e outras, a diversidade cultural e a pluralidade devem possuir suas limitações, ou seja, um limite inferior e superior, para que a diversidade se torne valor, fazendo com que toda a diferença, antes motivo de desigualdades, se torne vantagem competitiva na construção de uma empresa aberta ao mundo e às suas possibilidades.

Quando se fala em diversidade, Elaine Molina¹ ressalta que ninguém obtém espaço nas empresas por algum tipo de “favor”. Alega que a busca por talentos nunca foi tão necessária e que dificilmente alguém permanece em alguma folha de pagamento se não apresentar resultados.

Apesar de todo o apoio ao deficiente físico, Molina garante que não existe nenhum tipo de proteção ou preferência por candidatos com esse perfil, pois sempre são escolhidos os de melhor qualificação profissional. Ela afirma que nenhum deficiente físico é tratado como coitadinho.

Desse modo, para gerir a diversidade, o nível de qualificações exigido não deve ser diminuído, mas antes devidamente analisado de forma a definir as exigências para cada tipo de trabalho, departamento e organização. Assim sendo, as organizações devem delimitar qual nível de diversidade maximizarão a troca de experiências entre as diferentes pessoas de forma positiva, a fim de levar a inovação e a criatividade. Isso dependerá do ramo de atividade da empresa, de seu nicho de mercado, de sua posição geográfica, de seus clientes e fornecedores etc.

3. Gerindo a diversidade

O conceito de gestão da diversidade nasceu nos Estados Unidos quando o AFFIRMATIVE ACTION foi promulgado no final da década de 1960 como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino. Por regulamento federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam mulheres, hispânicos, asiáticos e índios, sendo que os deficientes físicos foram incluídos em 1991.

Assim como nos Estados Unidos, no Canadá o Employment Equity Act e o Federal Contractors Program, promulgados em 1986, foram delineados nos modelos do AFFIRMATIVE ACTION norte-americano. Essas leis visavam ampliar o espaço das minorias, não somente aumentando e melhorando a representação numérica, por meio do sistema de cotas nas empresas, mas também promovendo relações mais equitativas e justas de emprego.

Na década de 1980 a diversidade possuía um pano de fundo de cunho legalista, porém a partir dos anos 90 a diversidade começou a ser considerada parte da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda a empresa. Ganhou tamanha importância, que, atualmente, consta como um dos fatores a ser levados em consideração por diversos prêmios de qualidade, dos quais destacamos o Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2003) e o Prêmio The Malcolm Baldrige National Quality Award Program (2003). Além desses, também consta como um dos indicadores de responsabilidade social do “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003”.

Em seu livro, Dave Ulrich faz menção à decisão da Eastman Kodak Company de mudar o seu desempenho, atuando em seis focos, sendo um deles valorização das diferenças. Nesse foco é relatado o seguinte:

¹ Elaine Molina é gerente de saúde e qualidade de vida da subsidiária brasileira da Unilever Bestfoods. – Entrevista concedida à *Revista Vida e Trabalho Melhor*, edição 174, de novembro de 2001.

A Kodak reconhece a diversidade como imperativo comercial. Todos os funcionários da Kodak aprenderão não só a levar em conta, mas a valorizar diferenças de gênero, raça, cultura e outras; em particular, a população dos funcionários da Kodak refletirá o mercado mundial no qual a empresa opera e as comunidades nas quais estão sediadas suas instalações.

Segundo Thomas (1996), “a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”.

Cox (1994), afirma que “a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens”. Administrar a diversidade significa adicionar valor à organização.

Em seu estudo de caso, Carvalho (2000) comenta:

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

Gerir a Diversidade significa considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização, criando uma unidade, de forma a que os vários indivíduos se possam identificar nela, apoiando um sistema organizacional que permita gerir os recursos humanos existentes de modo a maximizar a sua habilidade para perceber e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação de sexo, nacionalidade, idade etc. Para atingir este objetivo, deve ser feito um reajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de forma a utilizar o capital humano da melhor forma possível.

Os líderes, neste contexto, possuem um papel fundamental, pois podem ajudar a promover a gestão da diversidade demonstrando, pelo seu próprio exemplo, que não se trata de uma nova mania ou da “solução do mês”. Os líderes não podem forçar a tolerância pela diversidade; entretanto, podem praticar e estimular a troca de opiniões, sobretudo as que diferem das suas.

4. Diversidade e inovação

Para muitas empresas, a inovação e a criatividade estão rapidamente se tornando uma questão de sobrevivência econômica. Cada vez mais, as empresas estão descobrindo que a criatividade de seu capital humano é o principal insumo para a expansão.

A criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases da introdução e uso de idéias novas. Inovar é, antes, aplicar o incomum, o novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados. Não há fórmula prévia para inovar, porque a inovação faz parte de um processo que descobre suas próprias regras.

Segundo O manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002), “Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”.

O modelo interativo de diversidade cultural desenvolvido por Cox (1993) mostra que as diferenças de identidades grupais entre indivíduos (tanto físicas quanto culturais) interagem com um conjunto complexo de fatores individuais, intergrupais e organizacionais

(clima de diversidade) para determinar o impacto da diversidade sobre os resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais previstos pelo modelo são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento com o trabalho) e variáveis de realização (desempenho, mobilidade de trabalho e remuneração). Interagindo com esse modelo está a noção de que a presença da diversidade nas organizações impacta as medidas de eficácia e criatividade, tanto no plano individual quanto no organizacional.

Segundo Barrett (1998) “o conhecimento tornou-se o trampolim para a criatividade e a inovação”. Dessa forma, faz-se necessário atentarmos para a diversidade de culturas, pois ela favorece a troca de conhecimento entre as diferentes pessoas, contribuindo para um elevado índice de inovação propiciado pela heterogeneidade de idéias.

Procurando demonstrar a relação entre a inovação e suas possíveis causas, uma pesquisa foi desenvolvida por Siegel & Kaemmerer (1978) objetivando avaliar as dimensões de clima organizacional presentes em organizações inovadoras. A partir de cinco dimensões (tipo de liderança, sentimento de posse, valorização da diversidade, evolução contínua e consistência), foram identificados três fatores característicos do clima das organizações inovadoras: o suporte à criatividade, a tolerância às diferenças e o comprometimento individual.

Prather (2000), ao analisar as nove dimensões do clima para a inovação propostas pelo SOQ², propõe a adição de uma décima, a valorização da diversidade de estilos de pensamento, procurando demonstrar a importância da existência de pessoas que pensam diferente no ambiente de trabalho.

Lívia Barbosa incrementa, ao dizer que (2001):

A diversidade aumenta a capacidade de inovar das organizações, agrega valor a produtos e serviços perante o consumidor, permiti um melhor conhecimento mercadológico, pois traz para o interior das empresas as diferenças étnicas, regionais, raciais, religiosas e de capacidade física existentes entre os consumidores.

As diferentes visões são recursos importantes para a geração do pensamento criativo e inovação, e o respeito pela diversidade cultural atua como um elemento crucial para a inovação.

5. Diversidade e Resultados

Cada vez mais, a gestão da diversidade tem sido estimulada pelas empresas, e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela “soma” de perfis, formações, orientações e históricos diferentes. Não que haja uma relação causal direta, mas, a princípio, a heterogeneidade humana tem mais chances de interpretar questões sob ângulos diferentes, apresentar referenciais inusitados, originar idéias criativas do que um ambiente homogêneo. Potencialmente, a empresa que valoriza a gestão da diversidade tem possibilidades de gerar melhores resultados.

Desde a década de 1990 diversas pesquisas vem sendo desenvolvidas sobre a gestão da diversidade cultural, e os números comprovam que essa prática contribui para o bom

² O *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ) é um instrumento desenhado para acessar a percepção individual em relação ao ambiente de trabalho, sendo uma adaptação realizada pelo *Creative Problem Solving Group – Buffalo* (CPS-B) a partir do questionário desenvolvido por Ekvall.

desempenho das organizações. Segundo a publicação *Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade*, do Instituto Ethos:

Um estudo de 1997 da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, constatou que as empresas com programas de diversidade tiveram melhor performance do que aquelas que não os possuíam.

A pesquisa “Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural”, elaborada em 1995 pela Conference Board of Canadá concluiu que uma força de trabalho etnicamente diversa pode tornar uma companhia mais lucrativa.

Um estudo de 1993 da consultoria norte-americana Covenant Investment Management mostrou que as cem empresas com as melhores práticas de igualdade no emprego tiveram, em cinco anos, retornos anuais de 18,3%, enquanto as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de somente 7,9%.

Além dessas pesquisas, um levantamento da revista *Fortune* (1999) demonstrou que as ações de 50 companhias norte-americanas que estimulavam a gestão da diversidade tiveram desempenho superior à média do mercado de capitais.

No Brasil, o Banco ABN AMRO Real é uma das empresas que valorizam a diversidade de culturas, e, em uma matéria concedida à Revista Vida e Trabalho Melhor, o diretor-executivo de Recursos Humanos, Fernando Lanzer, relata:

Queremos promovê-la, porque ela é boa para melhorar nossa capacitação profissional e também para beneficiar nosso negócio, que é a prestação de serviços a diferentes clientes...

A diversidade nos ajuda a ter capacidade de entender diferentes tipos de pessoas e atendê-las melhor dentro da agência. Precisamos ter gente para entender de gente.

Além do Banco ABN AMRO Real, citamos várias outras empresas que, confiando nos resultados potenciais, implantaram sistemas de Gestão da Diversidade, tais como: Intermédica, Fundação Bank Boston, White Martins, Avape, Gelre, Pão de Açúcar e Prodam.

Entre os resultados potenciais da gestão da diversidade, Cox (1993) menciona os seguintes:

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

Aos resultados potenciais mencionados por Cox, adicionamos:

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

Enfim, para que as organizações extraiam o máximo de resultados positivos da gestão da diversidade, é necessária a implantação de um sistema eficaz de estratégias. Esse

sistema possui diferenças que mudam de acordo com o nicho de mercado da empresa, seus clientes, fornecedores etc, porém o modelo a seguir é uma proposta que tem a finalidade de servir de base e direção e não uma obrigação.

6. A gestão da diversidade para superar o momento atual

Atravessamos uma situação conflitante entre política monetarista e desenvolvimentista, e temos a necessidade premente de uma reforma tributária, ou, pelo menos, da definição dos rumos da aplicação da CPMF. A reforma da previdência social já passou do tempo, e assistimos à necessidade de renegociação da dívida dos estados da nossa Federação.

A mídia divulga diariamente os movimentos sindicais e sociais, aliados aos discursos políticos solicitando punição exemplar para os maus políticos; entretanto, entendemos que em um regime democrático o que existe é a punição definida em lei. Foi-se o tempo em que se esquetejava o condenado e se penduravam os pedaços pela cidade para exemplificar e amedrontar toda e qualquer outra situação semelhante.

As divergências continuam quando necessitamos aumentar a nossa capacidade no comércio internacional, e negociamos com países pobres que solicitam a doação de duas refinarias da Petrobrás. Refinarias que pertencem aos acionistas da Petrobrás, que são milhares de trabalhadores brasileiros.

Até quando vamos assistir ao quadro de fisiologismo político, como o toma-lá-da-cá para que haja as votações e as reformas políticas?

John Kenneth Galbraith, em *A era da incerteza*, falando sobre os costumes e a moral, afirma: “Minha opinião é de que, se alguém está muito preocupado em ganhar dinheiro, em fazer fortuna, seu modo de agir reflete essa preocupação e será quase sempre igual, qualquer que seja a época ou lugar. Por uma questão de senso moral, cautela ou consciência — sendo que a consciência é, como disse um dia Mencken, ‘aquela voz íntima que nos avisa que alguém pode estar espreitando’ —, pode-se ter a certeza de que a maioria das pessoas se manterá dentro da lei. Porém, uma minoria muito estável será compelida a sair da linha e cair na bandalheira. Alias, a bandalheira não varia muito, quanto à forma, de uma época a outra. Ao contrário da opinião pública e da imaginação popular, esta não é uma atividade que atraia as mentes mais inovadoras. O vigarista que é admirado pela engenhosidade do seu golpe está continuamente redescobrimo algum tipo anterior de fraude. As formas básicas são todas conhecidas e já foram postas em práticas.”

7. Implementação da gestão da diversidade

Para darem início a um programa de incentivo à diversidade, as empresas necessitam ter uma compreensão abrangente do problema e elaborar uma estrutura geral para esse programa. Implantar um sistema de gestão da diversidade exige foco e investimento em tempo e pessoal. Vale a pena fazer esse investimento, pois tirar vantagem das diferenças das pessoas é a chave para um ambiente inovador e criativo.

Diversidade inclui a apreciação da riqueza e dos pontos positivos trazidos por diferentes perspectivas, atitudes e abordagens, e dominar a diversidade é um processo importante para gerar o crescimento.

O primeiro passo para entender como essas diferenças afetam a organização é identificar as dimensões relativas aos negócios que impedem o desempenho desejado. A identificação dessas dimensões não apenas estabelece um conjunto de razões para os

negócios, como aponta diretrizes para a administração de questões que podem ter o máximo impacto sobre a mudança desejada.

Existem algumas indicações para garantir um processo de diversidade bem-sucedido, das quais destacamos:

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

Além dessas indicações, outras podem ser adquiridas no Manual da Diversidade “Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade” do Instituto Ethos.

Implantar um processo de Gestão da Diversidade não é fácil, porém tem suas compensações. Na maioria das vezes os resultados são obtidos a longo prazo, sendo colhidos vários benefícios da iteração entre as diferenças das pessoas, entre os quais os principais são a inovação e a criatividade.

O programa de diversidade não deve ser concebido como uma iniciativa isolada. Antes, deve estar refletido em cada aspecto do negócio e nas relações com os empregados, fornecedores, revendedores, clientes e a comunidade. A integração do público interno em prol dessa ação é fator decisivo para o sucesso do negócio.

8. Conclusão

A diversidade entre as pessoas é um insumo que, se explorado de maneira correta, leva a resultados surpreendentes de criação e de solução de problemas. Comprovado por pesquisas, ambientes heterogêneos são mais propensos à inovação quando comparados com ambientes formado por pessoas homogêneas. Colocar isso a favor da empresa e na maximização de seus resultados é o que chamamos de Gestão da Diversidade. Não se trata de uma tarefa simples, pois envolve a participação de todos os funcionários, desde o chão de fábrica até os mais altos escalões das organizações, sendo uma situação de alta complexidade para gerenciar. Além disso, a liderança deve criar condições para que as diferenças sejam respeitadas e utilizadas em prol do grupo.

As principais dificuldades no implemento da gestão da diversidade estão relacionadas a problemas de comunicação e de coesão da equipe, cujo investimento em treinamento, transparência das informações, liberdade de pensamento e envolvimento dos líderes são suficientes para amenizar e até mesmo solucionar esse problema.

Programas bem-sucedidos de diversidade têm o potencial de desenvolver a tecnologia humana para engajar de modo construtivo maneiras radicalmente diferentes de pensar e agir. Esse processo resulta na criação de um novo contexto que abraça as diferenças e supera o atual ciclo de “conflito e inclusão”.

Descobrimos que a diversidade vai muito além das questões de raça e sexo e que as experiências vivenciadas aqui trazem a definição de diversidade para a vida de maneira significativa.

Concluimos que o objetivo final da gestão da diversidade é criar uma organização de alto desempenho, assegurando o melhor aproveitamento dos empregados e propiciando um ambiente com altas taxas de inovação e criatividade.

Bibliografia

ABREU, Aline. “Decisões baseadas na diferença: empresa ganha quando ações levam em conta pontos de vista diversos”. *Jornal do Comercio*, “Gerência”, sexta-feira 12 de outubro de 2001, B-7.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. “The Malcolm Baldrige National Quality Award Program”. *Criteria for Performance Excellence*, 2003, 27 pp.

BARBOSA, Livia. “A diversidade no seu devido lugar”. “Ética”. *Exame*, 2001, pp. 40-42, edição 754.

BARRET, Richard. *Libertando a alma da empresa: Como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Ed. Cultrix, 2000.

BENTO, Maria Aparecida Silva. *Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

CARVALHO, Marília G; TREVISAN, Lino. *Relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães na VW-AUDI de S. José dos Pinhais/PR*, 2000.

COX, Taylor. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

CUÉLLAR, Javier Perez. *Nossa diversidade criadora: relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento*. Campinas: Papirus, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. “Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras”. São Paulo: *Revista Administração de Empresa*, jul/set. 2000. V.40, n 3, pp. 18-25.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Gestão empresarial – oito propostas para o terceiro milênio: O novo ambiente de negócios, cidadania e responsabilidade social*. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 187-199.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. “Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade”. São Paulo, 2003, 15 pp.

FORTUNE MAGAZINE. “The 50 Best Companies for Asians, Blacks, & Hispanics Companies that pursue diversity outperform the S&P 500. Co.” Monday, July 19, 1999. By Geoffrey Colvin

- HATELEY, Bárbara “BJ”, SCHMIDT, Warren H. *Um pavão de terra dos pingüins*. São Paulo: Negócio Editora, 1996.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial”. São Paulo, 2003, 17 pp.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. “Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade”. São Paulo, 2002.
- GALBRAITH, John Kenneth. *A era da incerteza*. São Paulo: Ed. Pioneira, 4ª ed.
- MAMMAN, A. “Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research”. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, nº 3, Sept. 1995.
- NETZ, Calyton. “O valor da diversidade”. “Carta do leitor”. *Exame*, 6 de setembro de 2000.
- NILSON, J. “Developing a diversity program: as community demographics change and healthcare organizations extend their geographic reach, many providers are serving and trying to attract a population that is more diverse than ever before”. *Healthcare Executive*, July/Aug. 1997.
- PRATHER, C.W. “Keeping innovation alive after consultants leave”. *Research Technology Management*, vol. 43, nº 5, 2000, pp.17-22.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- SIEGEL, S.M. & KAEMMERER, W.F.. “Measuring the perceived support for innovation in organizations”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, nº 5, 1978, pp.553-562.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERIZIAN, Françoise. “Unidos pela diferença”. *Revista Vida e Trabalho Melhor*, nº 174, novembro de 2001, pp. 30-36
- THOMAS JR., R.R. *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: AMACON, 1991.
- THOMAS, D. “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”. *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 5, Sept./Oct. 1996.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 8ª ed. São Paulo: Futura, 2003, 238 pp.
- VASSALLO, Cláudia. “Viva a diferença”. Reportagem de Capa. *Exame*, 6 de setembro, 2000.