



ARM - FLORES I, 2003 - VANUSA C. DOS SANTOS, ACRILICA S/TELA

## PONTO CRÍTICO

### Oportunidades e riscos da diversidade

Premidas pela necessidade de operar em diferentes nichos de mercado, com distintos perfis de consumidores, muitas empresas vêm procurando refletir internamente a diversidade externa. Com isso, adotam práticas “politicamente corretas” e procuram atrair para a organização profissionais com perfis variados em termos de sexo, etnia, formação e base cultural. Porém, administrar quadros com grande diversidade apresenta grandes desafios e pode colocar em risco o modelo de gestão e a própria identidade organizacional.

por **Rodrigo Hübner Mendes** FGV-EAESP

O discurso da diversidade chegou no Brasil por obra de algumas multinacionais norte-americanas, forçadas a adotar na subsidiária os mesmos princípios e práticas adotados na matriz. Duas lógicas balizam tal discurso: a primeira é a lógica da justiça social,

segundo a qual as organizações deveriam refletir em seus quadros o perfil da população (“se a população de uma região contém 40% de negros, porque as empresas lá instaladas empregam 95% de brancos?”); a segunda é uma lógica de negócios, segundo a qual refletir

internamente a diversidade externa torna o “organismo organizacional” mais apto a entender o meio e a se adaptar a ele (“uma força de trabalho com uma composição étnica e cultural mais próxima da população é capaz de entender melhor suas necessidades e aspira-

ções, e portanto seu comportamento de consumo”).

Em função desta última lógica, desenvolveu-se a idéia de que, se bem gerenciada, a diversidade interna pode ser fonte de vantagem competitiva: empresas que almejem posições de liderança, devem aprender a gerir a diversidade de seus recursos humanos, tirando dela o melhor em termos de desempenho. Porém, o que as empresas nem sempre percebem são as desvantagens e os problemas que um ambiente heterogêneo pode gerar.

**Origens históricas.** O tema da diversidade surgiu na década de 1960 nos Estados Unidos. Naquela época, um conjunto de movimentos sociais, pautados por conflitos étnicos, resultou na criação de leis que buscavam compensar desvantagens originadas historicamente e prover igualdade de oportunidades para certos extratos sociais.

No final da década de 1980, um eco dessa tendência passou a se manifestar entre as empresas norte-americanas. Os programas que foram implantados visavam unir o objetivo de justiça social com outro, o de extrair vantagem da diversidade da força de trabalho. Ford, Johnson & Johnson e Xerox foram algumas empresas pioneiras nestas iniciativas.

No Brasil, tais programas surgiram no final da década de 1990, por meio de empresas como o JP Morgan, o BankBoston e a Du Pont, que importaram programas das matrizes. O surgimento do Instituto Ethos, e a

**Muitas organizações adotam o discurso da “aceitação das diferenças” e promovem iniciativas voltadas para a diversidade; porém, na prática conservam formas explícitas ou implícitas de exclusão.**

conseqüente disseminação do movimento de responsabilidade social empresarial marcou o início de uma série de iniciativas voltadas para a valorização da diversidade em empresas nacionais, tais como a Natura, a Intermédica e a Serasa.

**Vantagens potenciais.** Segundo pesquisadores, a diversidade da força de trabalho, quando bem gerenciada, pode influenciar positivamente o desempenho das empresas. Isso ocorre por meio de uma série de impactos positivos listados e discutidos a seguir.

Primeiro, a diversidade aumenta a criatividade, a inovação e a capacidade de solucionar problemas. Pesquisas mostram que as empresas mais inovadoras usam equipes de trabalho heterogêneas como “usinas de idéias” e indicam que a visão de pessoas provenientes de minorias pode estimular o surgimento de soluções diferentes e não ortodoxas.

Segundo, a diversidade ajuda a ampliar mercados. Assim como a força de trabalho, os mercados consumidores estão se tornando cada vez mais heterogêneos, impondo às empresas a necessidade de desenvolver competências que as tornem aptas a negociar e a entender e atender as necessidades de consumo de

diferentes extratos sociais e culturais. Uma força de trabalho mais diversa ajuda a desenvolver tais competências.

Terceiro, a diversidade aumenta a flexibilidade organizacional. Esse benefício baseia-se na premissa de que membros de minorias têm maior habilidade para lidar com ambientes em transformação. Conseqüentemente, sua presença propicia às empresas maior capacidade para lidar com mudanças ambientais.

Quarto, a diversidade fortalece a imagem da empresa. Ao promover políticas e práticas voltadas para a diversidade, e assim atender a anseios sociais explícitos ou implícitos, a empresa indiretamente estimula uma percepção positiva de sua atuação e fortalece sua imagem junto à comunidade, ao governo, aos clientes e aos próprios funcionários.

Quinto, a diversidade atrai mão de obra. Alguns pesquisadores argumentam que indivíduos pertencentes a minorias dão preferência a oportunidades de emprego em empresas que adotam boas práticas de gerenciamento da diversidade. Como conseqüência, estas empresas têm uma vantagem relativa em termos de atração e retenção de recursos humanos.

**Efeitos colaterais.** Adotar políticas e práticas que estimulem a diversidade pode gerar inegáveis benefícios. Porém, entre o discurso e a prática existe uma longa distância a percorrer, em um trajeto cheio de armadilhas, cuja transposição exige sofisticação da gestão.

De fato, estudos recentes apontam as desvantagens de ambientes de alta diversidade. Empresas com elevada diversidade em seus quadros, entre outros problemas, enfrentam maiores taxas de absenteísmo e

rotatividade de funcionários: quanto maior for a diversidade, maiores serão os custos relacionados ao fator humano. Esse efeito colateral pode até mesmo anular os efeitos positivos citados anteriormente: criatividade, inovação e flexibilidade. A dificuldade na retenção de talentos pode simplesmente inviabilizar o convívio necessário para a realização dos benefícios potenciais.

A explicação para a dificuldade em manter a estabilidade de sistemas de alta diversidade é relati-

vamente simples e vem de velhos princípios da psicologia social: em geral, os indivíduos tendem a ser atraídos por, e buscar a convivência de, outros percebidos como similares, em termos de etnia, extrato socioeconômico, perfil cultural e até mesmo histórico escolar e profissional. Grupos homogêneos partilham valores e pressupostos, e algumas vezes experiências de vida. Isso facilita sua convivência e torna a interação mais fluida e menos desgastante. Por outro lado, grupos heterogêneos necessitam estabelecer uma base comum de convivência, o que é difícil e exige esforços e energia por parte de seus membros.

Nas organizações, a alta diversidade pode levar à baixa identificação de determinados indivíduos com o grupo, podendo catalisar processos de baixa motivação, insatisfação com o trabalho e deterioração do clima organizacional. De tal condição para o alto absenteísmo, a alta rotatividade e a baixa produtividade a distância é pequena.

### **Exclusão organizacional.**

Além desses efeitos, uma outra dimensão de problemas deve ser considerada. Como se sabe, a diversidade não é apenas definida pelos atributos físicos dos indivíduos. Embora sua história esteja relacionada à luta pelo direito de minorias étnicas, homossexuais e portadores de deficiências físicas, o conceito hoje abrange aspectos menos tangíveis como perfil cultural, valores e crenças.



ARM - FLORES II, 2003 - VANUSA C. DOS SANTOS, ACRÍLICA S/TELA

Ocorre que algumas organizações implementam práticas de gestão da diversidade apenas por pressões de suas matrizes ou meramente tendo como objetivo polir sua imagem. O resultado é a adoção de programas de fachada, que de fato atraem “minorias”, mas terminam por (implicitamente) segregá-las, configurando, ainda que não intencionalmente, uma prática de exclusão. De acordo com psicólogos sociais, tais grupos de “diferentes” acabam por configurar “minorias psicológicas”, isoladas por força de suas características físicas, sociais ou culturais.

Essa possibilidade deve chamar a atenção dos gestores para uma análise mais profunda do termo diversidade, em especial em contextos organizacionais nos quais é grande a possibilidade de formação de minorias psicológicas, devido à grande heterogeneidade de indivíduos.

**Gestão pro-ativa.** Para garantir que as vantagens potenciais da adoção de programas e práticas de gestão da diversidade se realizem e que os efeitos colaterais sejam convenientemente tratados, é preciso que os gestores assumam uma postura pro-ativa e adotem algumas atitudes e iniciativas específicas.

Primeiro, prepare a empresa. Ao criar um programa de estímulo ao aumento da diversidade na força de trabalho, é preciso repensar normas e procedimentos existentes que entrem em conflito com o programa. Eventualmente, é necessário adaptar as instalações físicas e

**A decisão de implantar políticas e práticas voltadas para a diversidade deve se basear tanto na crença nos princípios de justiça que norteiam a questão quanto em uma análise realista de negócios, que garanta a viabilidade e a sustentação das ações implementadas.**

promover mudanças na estrutura organizacional. Além disso, é essencial promover a sensibilização dos quadros existentes para o novo contexto. Nesse sentido, o processo de comunicação é uma peça fundamental.

Segundo, realize um monitoramento contínuo. Uma vez implantado o programa, é preciso ter disciplina em seu acompanhamento, o que envolve: analisar os indicadores específicos, avaliar os resultados obtidos, identificar conflitos e prover soluções.

Terceiro, dê tempo ao tempo. Gerir o ritmo é uma competência chave em qualquer processo de mudança organizacional. Mudanças muito lentas tendem a ser vencidas por resistências e pela inércia da organização. Mudanças muito rápidas podem ser mal sucedidas por não permitir que os indivíduos se adaptem aos novos valores e normas.

Quarto, realize um balanço realista das vantagens e desvantagens. A mudança de um ambiente organizacional de baixa diversidade para um de alta diversidade nem sempre gera benefícios tangíveis, seja por dificuldades na implementação, seja por condições internas das em-

presas. Além disso, conforme observamos anteriormente, algumas organizações tendem a adotar programas de diversidade por pressões das matrizes ou por razões mercadológicas. Outras são influenciadas pelo “comportamento de manada” e o fazem porque as empresas líderes parecem tê-lo feito. Se essas forem as razões mais importantes para a adoção, então a chance de se obter benefícios será pequena e a chance de enfrentar efeitos colaterais negativos será grande.

Quinto, use cautela ao reforçar as diferenças. Ao estimular e valorizar a diversidade, algumas empresas estimulam pontos de vista alternativos e perspectivas diferentes. Em condições inadequadas, tal direcionamento pode gerar consequências inesperadas, como o isolamento dos “diferentes”, por uma maioria que rejeita seus pontos de vista. Em situações extremadas, tal postura pode levar até mesmo ao rompimento dos “contratos implícitos”, que dão estabilidade à organização, e ao rompimento da identidade organizacional.

**Geração de valor.** Alguns observadores mais críticos provavelmente



**Quadro: Como grandes organizações estão gerindo a diversidade**

NO EXTERIOR		
• Johnson & Johnson	Criou a "Universidade da Diversidade" - ferramenta eletrônica global que disponibiliza aos funcionários da empresa cursos, melhores práticas e referências sobre diversidade.	<a href="http://www.jnj.com">www.jnj.com</a>
• Lucent	Desenvolve programas específicos para cada grupo social, como o "Equal", voltado para lésbicas, gays e transexuais, e o "Hispa", direcionado a hispânicos.	<a href="http://www.lucent.com">www.lucent.com</a>
• PricewaterhouseCoopers	Declara-se comprometida com a igualdade de gênero. Em 2002, 9% dos sócios da empresa eram mulheres. Essa proporção sobe para 49% quando se consideram todos os funcionários.	<a href="http://www.pwcglobal.com">www.pwcglobal.com</a>
NO BRASIL		
• BankBoston	Implementou uma ação afirmativa com 21 jovens negros, denominada "Geração XXI". A iniciativa visa garantir melhores condições de desenvolvimento até o final da universidade.	<a href="http://www.bankboston.com.br">www.bankboston.com.br</a>
• Intermédica	Desde 1998 desenvolve o "Programa Especial de Admissão de Aposentados", visando absorver mão-de-obra produtiva com poucas oportunidades no mercado de trabalho (5% de seu quadro de funcionários é composto por aposentados).	<a href="http://www.intermedica.com.br">www.intermedica.com.br</a>
• Serasa	Investe no "Programa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência", cujo objetivo é oferecer capacitação profissional a esse segmento social.	<a href="http://www.serasa.com.br">www.serasa.com.br</a>

te vão considerar a abordagem aqui discutida excessivamente instrumental; ou seja, totalmente voltada para o uso da diversidade para o benefício da empresa. Para esses observadores, talvez a diversidade seja um objetivo em si, ao refletir a busca nas organizações pelo desenvolvimento de sistemas sociais mais justos.

Porém, cabe lembrar que as organizações são sistemas de geração de valor, e não tem razão para existir se não forem assim. Dentro de uma perspectiva mais ampla, isso

significa gerar valor para os acionistas, para os clientes, para a comunidade e para os funcionários. O grande desafio para a gestão é a busca do equilíbrio. Organizações voltadas exclusivamente à geração de valor para o acionista tendem a privilegiar o curto prazo e colocar o futuro em risco. Por outro lado, organizações que se tornam reféns de seus funcionários e grupos internos de poder, correm o mesmo risco de verem bloqueadas as mudanças necessárias para sua sobrevivência.

No caso da gestão da diversidade, é preciso entender o impacto nas várias dimensões da geração de valor e administrar com sabedoria as tensões resultantes. Pode não ser óbvio nem fácil, mas, como sabemos, os conflitos de interesse estão no centro da vida organizacional contemporânea e devem ocupar lugar de destaque na agenda dos executivos.

---

**Rodrigo Hübner Mendes**  
Mestrando em Administração na FGV-EAESP  
E-mail: [romendes@uol.com.br](mailto:romendes@uol.com.br)