

GESTÃO DA DIVERSIDADE UM DESTAQUE PARA A INOVAÇÃO, INFLUENCIA E DESAFIOS DE UMA LIDERANÇA INCLUSIVA

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Hugo Silva Ferreira³
Verônica Souto Maior de Lima Barros⁴

RESUMO

Em um mundo cada vez mais globalizado, mutável e competitivo é notória a evolução em torno do tema diversidade. Com a importância que o tema requer é necessário que as organizações vejam com um olhar mais acurado, principalmente por parte de gestores e líderes, e se adaptem às exigências e desafios que o mercado impõe. É nesse aspecto, visando o *know-how* proporcionado para a evolução organizacional, que a gestão da diversidade torna-se fundamental para muitas empresas permanecerem atuantes na disputa de mercado. No momento em que o tema gestão da diversidade é trabalhado destaca-se pela grandiosidade não somente em atribuir a inserção e permanência de pessoas no ambiente organizacional, mas abrange em seu contexto a cultura, etnia, religião etc. A prática da gestão da diversidade traz reflexos positivos tanto no meio social quanto no ambiente organizacional, ampliando horizontes e incrementando novas oportunidades, uma conduta estratégica inclinada para o amadurecimento humano, um diferencial de mercado, que leva as empresas a resultados valorosos.

Palavras-chave: Evolução organizacional .Inclusão social .Diferencial de mercado

ABSTRACT

In an increasingly globalized, changing and competitive world, the evolution around the theme of diversity is notorious. With the importance that the subject requires, it is necessary for organizations to see it with a more accurate look, mainly on the part of managers and leaders, and adapt to the demands and challenges that the market imposes. It is in this aspect, aiming at the know-how provided for organizational evolution, that diversity management becomes fundamental for many companies to remain active in the market dispute. When the diversity management theme is worked on, it stands out for its grandeur not only in attributing

¹ Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

² Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

³ Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

⁴ Bacharel em Contabilidade. Especialização em Auditoria e Controladoria, Contabilidade e Gestão de Negócios, Gestão do SUS. Mestranda em Administração pela Must University. Veronica.smaior@hotmail.com



to the insertion and permanence of people in the organizational environment, but also encompasses culture, ethnicity, religion, etc. in its context. The practice of diversity management brings positive effects both in the social environment and in the organizational environment, broadening horizons and increasing new opportunities, a strategic conduct inclined towards human maturity, a market differential, which leads companies to valuable results.

Keywords: Organizational evolution .Social inclusion .Market differential

1 Introdução

No fim dos anos 60 com a promulgação do *AffirmativeAction*⁵, como uma reação a discriminação racial de gênero e etnias, surgiram os grupos que iniciaram o conceito de gestão da diversidade no mercado de trabalho, e por fim no início dos anos 90 os deficientes foram inclusos. De acordo com o manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p. 22) “ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa estará fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”.

No mundo contemporâneo a troca de informações e a convivência com pessoas de diversos lugares tornou-se algo comum e indispensável, contudo ainda há dificuldades na gestão das diferenças sociais. Sobretudo, saber lidar com essas diferenças significa valorizar a cultura híbrida, onde similares ou não convivem conjuntamente. Para Pereira e Hanashiro, (2010), as organizações precisam não apenas introduzir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas precisam conseguir que os seus empregados sejam envolvidos com elas.

As empresas que tiveram a iniciativa de trabalhar a inclusão da diversidade já contam com um significativo aumento em sua produtividade decorrente do convívio gerado por diferentes pessoas somando conhecimentos contribuindo para uma cooperação em equipe.

Este *paper* possibilitará uma compreensão dos impactos da gestão da diversidade, gerando mudanças no ambiente corporativo por melhores resultados atraindo pessoas de diversos locais e culturas chamando a atenção para um olhar mais atento dos gestores e líderes a empregar métodos operacionais despertando estímulos e alocando pessoas em

⁵ Termo utilizado que significa medidas que visam combater discriminações étnica, raciais, religiosas, de gênero, etc.



departamentos onde possam desenvolver seus talentos de maneira mais vantajosa para a empresa e funcionários.

2 A Gestão da Diversidade

2.1 Uma gestão inclusiva inovadora e competitiva

É do conhecimento de todos que uma empresa que assume a gestão da diversidade como um foco elas assumem um compromisso moral com a sociedade deixando de ter apenas como meta o resultado financeiro e transformam colaboradores em pessoas motivadas e realizadas, revertendo seus talentos em resultados econômicos. Contudo, assumir essa mudança cultural demanda tempo e recurso pelo fato de ser uma regra de contratação escolher quem está mais qualificado e disponível para admissão imediata, tendo em vista que as pessoas que estão à margem socialmente são mais dispendiosas, pois muitas vezes ainda precisam ser qualificadas. Porém, mesmo diante dessa nova prática, há um olhar empresarial ligado à competitividade o qual mostra que ganha a empresa por ficar bem vista no papel da inclusão e ganha a sociedade pela inclusão de pessoas com um potencial de trabalho que estava marginalizado pela condição social. O Instituto Ethos, em 2002, apontou que nas parcerias de negócios a adoção da diversidade agrega valor à imagem da empresa por demonstrar que esta assume sua missão social e que atende às demandas da sociedade. Sendo assim, a diversidade representa um dos fundamentos da cidadania, ao passo que as pessoas podem agir segundo suas particularidades e valores individuais.

Com a presença da diversidade no contexto organizacional, provocam-se impactos relacionados à eficácia tanto organizacional como individual, para tal é preciso de um espaço propício para isso. Objetivo principal da gestão da diversidade nas organizações é administrar as relações de trabalho e as práticas organizacionais para compor a sua força de trabalho interna, com vista à atração e retenção dos talentos. (Fleury, 2000, n.p).

Ao mesmo tempo em que o acesso à diversidade é considerado uma estratégia de mercado com capacidade de formar profissionais diversificados, há também a abordagem de que refletem nos grupos da diversidade de clientes. Posto isso, o público alvo da empresa passa a se assemelhar com o perfil dos colaboradores, o que é visto como uma vantagem competitiva pelo estreitamento das relações comerciais entre o cliente e a empresa. De acordo



com Fleury (2000, p. 20), “Entende-se diversidade como um mix de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social”.

Para Carvalho et al. (2012) existem três princípios em relação a gestão da diversidade que são sistemáticos: as lideranças a cultura organizacional e os indivíduos e grupos. No destaque de grupo e indivíduo, salienta-se a importância de como a destreza do líder impacta no grupo. Uma atitude impensada de um líder pode colocar em risco toda política de gestão da diversidade aplicada pela empresa, uma coisa que não pode existir é a divergência entre o discurso e as práticas adotadas.

Teoricamente a diversidade conduz para esferas distintas nas organizações, na ideia que características e valores entre os indivíduos diferem totalmente dos demais. É necessário um planejamento onde maximizando a diversidade na organização reduzam as desvantagens e a discriminação considerando que essa postura propicie respeito, criatividade e inovação contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto Thomas (1996) afirma que gerir a diversidade consiste em uma percepção global capaz de otimizar o alcance dos objetivos organizacionais.

Os autores Cox e Blake (1991) que foram os primeiros a legitimarem as vantagens da gestão da diversidade e apontaram alguns alicerces sob a ótica do desempenho financeiro:

- ☐ Reduzir custos com *turnover*⁶ e absenteísmo;
- ☐ Atrair colaboradores talentosos para a empresa;
- ☐ Conscientização para as novas culturas que espelham o mercado;
- ☐ Ampliação da criatividade e da inovação na empresa;
- ☐ Crescimento da capacidade de resolução de problemas;
- ☐ Crescimento da flexibilidade do sistema administrativo.

Em 2008, o mesmo autor Cox apresentou seis argumentos pelos quais a gestão da diversidade pode aumentar seu potencial organizacional e vantagens competitivas:

- ☐ Argumento de custo: a incapacidade de confrontar os desafios que a realidade dos grupos de trabalho trazem em sua estrutura devido uma rotatividade maior de colaboradores, que podem desencadear conflitos interpessoal e elevar os custos com pessoal.
- ☐ Argumento de aquisição de recursos: as empresas capazes de se tornarem mais diversificadas retendo e contratando colaboradores oriundos de diversos lugares obtém

⁶ Termo utilizado no RH para mostrar o fluxo de entrada e saída de profissionais em uma empresa.





vantagens significativas em relação às empresas que não adotam com efetividade a diversidade.

- ☐ Argumento de marketing: a empresa precisa ter a sensibilidade de perceber os *insights*⁷ dos funcionários que carregam diferenças culturais, étnicas, etc., extraindo vantagens competitivas para a criação de novos produtos e ofertar diversificação de serviços.
- ☐ Argumento da criatividade: com um grupo de trabalho mais diverso, o fluxo de ideias favorece o potencial criativo e a inovação, consequentemente alavancando o crescimento monetário da empresa.
- ☐ Argumento de solução de problemas: uma frente de trabalho diversificada tende a beneficiar as empresas em busca de melhorias no reconhecimento de problemas com mais eficácia na geração e resoluções.
- ☐ Argumento de valores: as empresas devem promover um ambiente respeitoso e justo a todos os colaboradores, devem ser proativas na criação de oportunidades iguais em um grupo diversificado honrando dessa forma os valores de cada membro.

Nota-se que mesmo diante das vantagens apresentadas existem também os contratempos relacionados no desenvolvimento da gestão da diversidade. Segundo Byrd (2018,n.p.) “acende um alerta para que a utilização da gestão da diversidade não seja utilizada apenas para gerar valor a uma marca, mas que seja verdadeiramente para a empresa utilizar os benefícios da gestão da diversidade em ideias e valores para os *stakeholders*⁸”.

Não tem como escapar dos efeitos da diversidade presentes nos mais variados contextos sociais. Além do mais, é indiscutível o fato das sociedades estarem cada vez mais próximas. Percebe-se isso a partir da comunicação, através do uso cada vez maior da internet, dos intercâmbios culturais, dos movimentos migratórios das pessoas pelo mundo, das parcerias comerciais nacionais e internacionais etc. Contudo, o fato das sociedades estarem mais próximas, não estão isentas de conflitos (Brito, 2014, n.p.)

Assim sendo, indubitavelmente a definição de diversidade nas organizações não está limitada apenas em questões de etnia e gênero, está muito mais estendida abrangendo condições de trabalho e socioeconômica, agregando valor, despertando a inovação e a troca de experiências, é uma via de acesso à competitividade.

⁷ Termo utilizado para explicar uma clareza súbita da mente, solução de um problema pela captação mental.

⁸ Termo utilizado para especificar grupos de pessoas ou organizações que possam ter algum tipo de interesse pela empresa.



1- Quadro Ilustrativo - Inclusão da Gestão da Diversidade nas Organizações



Fonte: Elaborada pela Autora

2.2 A aplicabilidade da tecnologia da informação na gestão da diversidade

A tecnologia da informação disponibiliza *softwares* de gestão, ferramentas, aplicativos, plataformas, redes sociais corporativas, entre outras, com fins de reduzir tempo de trabalho e interligar pessoas e talentos. O impacto que a tecnologia da informação gera com a inclusão promove a redução de diferenças entre as pessoas e cria o grupo mais diverso possível em uma organização quando bem implementada. Os ganhos são possibilitados pelo desenvolvimento de ideias inovadoras, vivências colaborativas dos funcionários por dividirem um grupo heterogêneo, assim como também contempla um público heterogêneo, ou seja, uma variedade de funcionários e clientes com aspectos plurais são mais bem compreendidos, captando mais produtos aumentando a expansão e lucratividade, um benefício tangível em qualquer instituição. Esses *softwares* têm ganhado uma importância cada vez maior e em uma marcha vertiginosa, porém para Endeavor (2020, n.p.) “por maior que tenha sido o avanço em Diversidade e Inclusão (D&I) nos últimos anos, ainda há um longo percurso para ser percorrido”. Desta feita, compete ao gestor conduzir seus liderados, promovendo um ambiente dinâmico, respeitando as pessoas inseridas e administrando as diferenças.



O empreendimento da tecnologia da informação nas organizações é indispensável para viabilizar estruturas organizacionais. De acordo com Mascarenhas e Vasconcelos (2005, n.p.), “os sistemas possibilitam amplo acesso dos funcionários a informações e funções personalizadas para a administração de relacionamentos com a organização”.

Com progresso da tecnologia e desenvolvimento de *softwares* corporativos, atualmente cada vez mais crescentes, é comum realizar recrutamento de pessoas com base nas características de aproveitamento suprimindo um viés discriminatório. De acordo com Bravo, (2020, n.p.), “soluções baseadas em inteligência artificial podem ajudar os empregadores desde a etapa de recrutamento além de proporcionar análises regulares sobre remuneração e benefícios”.

Um ambiente de trabalho que adote a diversidade forma experiências únicas e uma espécie de *soft skill*⁹ fortemente valorizado. Julio (2020) durante redação à Revista Época Negócios cita Jaques Haber, da iiGual Inclusão & Diversidade, e afirma que unir a habilidade humana à alta tecnologia é a fórmula de um negócio bem-sucedido. Na evolução digital, o ser humano deve ser o protagonista. “A tecnologia traz inúmeras possibilidades para aumentarmos o impacto social no mundo”.

3 Considerações Finais

O presente artigo versou sobre os benefícios e as complexidades que podem ser gerados no emprego da gestão da diversidade em uma empresa. Evidenciou-se que a diversidade vai muito mais além que raça e gênero, diversidade é compromisso com a inclusão social de forma cultural e educacional.

Posto isso, foi citado como os recursos tecnológicos facilitam o recrutamento, a inclusão e o desenvolvimento, diminuindo a distancia entre as pessoas e conectando talentos.

Outro tópico discorrido foi que para o líder é indispensável manter o foco e a segurança na concepção de diversidade organizacional para lidar com possíveis hesitações por parte de alguns membros da equipe deixando de forma inquestionável que um grupo heterogêneo personaliza a empresa aproximando os clientes que mais se identificam com a proposta de vendas ou serviços oferecidos.

A diversidade gera a perspectiva da criação de novas idéias promovendo a inovação e o desenvolvimento de novas habilidades e condutas para a organização, que deverá se ajustar

⁹ Termo utilizado que significa habilidades comportamentais que a pessoas possa ter na condução de suas atividades diárias.



e contemplar recursos proporcionando um ambiente que não seja restrito a apenas um determinado setor, mas esteja presente em toda organização.

Por fim, efetivar a gestão da diversidade em uma empresa é uma tarefa complexa e que exige um esforço constante, tendo em vista que não é somente implementar as políticas favoráveis e sim manter todos os preceitos que fazem parte desse enfoque.

4 Referências Bibliográficas

do Prado Gonçalves, E. B., Espejo, M. M. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95-112.

Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.

Freitas, T. A. (2019). A gestão da diversidade em um ambiente de inovação.

Thomas, D. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, 79-90.

INSTITUTO ETHOS (2002). Como as empresas podem e devem valorizar a diversidade. São Paulo: Ethos.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Rev. adm. empresa*, São Paulo, v. 40, n. 3, 18-25.

Carvalho, A. V. N., Luiz P. S., & Oziléa Clén G. (2012). Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Cox, T. H. (2008). Synergy by Diversity. Berlin.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas.

Byrd, M. Y. (2018). Diversity Branding Strategy: Concealing Implicit Stereotypes and Biased Behaviors. *Advances in Developing Human Resources*, vol.20, n. 3, 299-312.

Cox, T. H.; BLAKE, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. USA: *Academy of Management Executive*, vol.5, Number 3, 45-56.

Pereira, J. B. C.; Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não Ser Favorável às Práticas de Diversidade? Eis a Questão. *RAC, Curitiba*, v. 14, n. 4, art. 6, 670-683.

Endeavor. (2020). Diversidade e Inclusão: crie times de tecnologia mais heterogêneos.

Bravo, L. (2020). Como a tecnologia pode fomentar a diversidade no mercado de trabalho.

Mascarenhas, A. O.; Vasconcelos, F. C. e Vasconcelos, I. F. G. (2005). Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 125-147.

Julio, R. A. (2020). Como a tecnologia e a inclusão mudarão o futuro do mercado de trabalho. *Época negócios*.