



ARTIGO DA SEMANA

O IMPERATIVO DA DIVERSIDADE E DA INCLUSÃO NAS EMPRESAS

LUIZ FRANCISCO BUENO: CONSULTOR ASSOCIADO

ARTIGO DA SEMANA

O IMPERATIVO DA DIVERSIDADE E DA INCLUSÃO NAS EMPRESAS

Caros(as) leitores(as), o presente ARTIGO tem como objetivo abordar um tema, que, nos dias atuais, retorna de forma contundente, em ampla cobertura da mídia global, particularmente em uma das dimensões da DIVERSIDADE, o racismo.

Como premissa, entendo que a DIVERSIDADE traz na sua essência, não só uma pluralidade conceitual, mas também ideológica e, nesse sentido, no próprio título do ARTIGO, estabeleço uma “delimitação de campo técnico” nas ponderações que farei, mesmo correndo o risco de certo reducionismo argumentativo ao não contemplar totalmente as condições políticas, sociais e históricas do IMPERATIVO DA DIVERSIDADE. Vamos lá!

O processo de globalização econômica, iniciado na década de 70, fez com que as EMPRESAS expandissem seus negócios e suas fronteiras de atuação diversificando de forma exponencial sua base de clientes.

Como consequência natural desse processo expansionista, além da busca contínua da produtividade e competividade para maximizar a SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS, as EMPRESAS transnacionais, brasileiras ou não, foram literalmente “obrigadas” a romper também as barreiras culturais, religiosas, raciais, etc. e conviver diuturnamente com uma “cobrança” de distintos *stakeholders* no que tange às questões da promoção de oportunidades equitativas e combate à discriminação no AMBIENTE DE TRABALHO.

Paralelamente cresceu o aparato legal dos parlamentos dos governos de inúmeros países em desenvolvimento ou desenvolvidos, no sentido de adotarem POLÍTICAS PÚBLICAS de inclusão e proteção das MINORIAS, aqui expresso no sentido sociológico, ou seja, que desconsidera o número de membros do grupo, mas foca seu espaço na sociedade. Uma MINORIA é um grupo que dispõe de pouco poder e, por isso, sofre a arbitrariedade daquele denominado maioria.

A partir desse contexto histórico, o conceito da DIVERSIDADE incorporou outros sentidos. Ele passou a contemplar o respeito às diferenças e a não discriminação social, o que fez com que o TEMA ganhasse espaço nos debates, bem como na revisão e redefinição de POLÍTICAS PÚBLICAS.

Dentre os vários autores que estudaram o tema, os pioneiros NKOMO, S. M. e COX Jr, T., em seu clássico “Diversidade e Identidade nas Organizações” afirmam “ser necessário ter clareza em relação ao significado e à linguagem para que possamos estruturar o conceito, isto é, DIVERSIDADE em quê?”

Para eliminar a confusão conceitual, os autores propuseram uma definição abrangente e compreensiva que estabelece: “DIVERSIDADE DE IDENTIDADE envolve um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (sic). A partir daí, a maioria dos estudiosos atuais adota, em seus *papers* e pesquisas, o que se convencionou chamar de “IDENTIDADE SOCIAL”. Tal pluralidade conceitual torna o TEMA amplo e paradoxal, o que permite analisá-lo sob diversos ângulos e o configura como uma questão multidisciplinar.

Os trabalhos e pesquisas realizados estão ancorados em distintas áreas do conhecimento, tais como Psicologia, Direito, Sociologia, Antropologia e Administração, todos dispersos através de classificações e agrupamentos distintos representando as várias “IDENTIDADES SOCIAIS” do tema DIVERSIDADE como, por exemplo: geracional, gênero, racial, deficiência (física e mental), orientação sexual, entre outras.

Pesquisas mostram que no Brasil a busca de informações sobre a importância da INCLUSÃO e da DIVERSIDADE no ambiente corporativo aumentou. Só no último ano, o número de buscas pelos termos acima no Youtube cresceu 71% e 24%, respectivamente.

Adicionalmente, um estudo consolidado - no final de 2019 - pelo Instituto Kantar traz alguns dados mostrando que a realidade não é “tão cor de rosa”, apesar do maior engajamento das EMPRESAS com iniciativas inclusivas. Para viabilizá-lo, foram realizadas 18 mil entrevistas com profissionais de 24 segmentos empresariais em 14 países.

Os resultados do Instituto apontaram o Brasil em 7º lugar na classificação dos índices relacionados à INCLUSÃO e DIVERSIDADE, considerando aspectos como gênero, etnia, idade, orientação sexual, saúde e bem-estar no trabalho. O estudo aponta ainda que os profissionais brasileiros enfrentam desafios em seu AMBIENTE DE TRABALHO e sentem dificuldades para compartilhar seus problemas internamente.

Do total de entrevistados, 67% disseram não se sentir confortáveis para reportar comportamentos negativos para as LIDERANÇAS ou para os GESTORES DE RECURSOS HUMANOS e 25% responderam que foram assediados ou intimidados nos últimos 12 meses. Um dado que emergiu na pesquisa, preocupante para as EMPRESAS brasileiras, é o BULLYING no ambiente de trabalho. Nesse quesito estamos no “pódio negativo” ao lado de México e Singapura.

Entretanto, ao olharmos o outro “lado da moeda” temos excelentes resultados naquelas EMPRESAS que abraçaram a DIVERSIDADE como valor estratégico. Destaco aqui uma pesquisa da McKinsey, mostrando claramente que, investir na DIVERSIDADE influencia positivamente o ambiente e os esforços coletivos, fazendo com que os resultados e os lucros melhorem constantemente.

- ▶ As EMPRESAS COM DIVERSIDADE ÉTNICA E RACIAL possuem 35% mais chances de obterem resultados acima da média do seu segmento;
- ▶ As EMPRESAS COM DIVERSIDADE DE GÊNERO mostram 15% a mais de chances de obterem resultados acima da média do seu segmento;
- ▶ Nos Estados Unidos, para cada 10% de aumento na DIVERSIDADE RACIAL ou ÉTNICA da equipe de executivos os lucros aumentam 0,8%.

Dessa forma, creio não restarem dúvidas aos leitores(as) que, DIVERSIDADE e INCLUSÃO são e seguirão sendo, por décadas, um dos fatores críticos para o SUCESSO dos negócios. Podemos ainda afirmar que VALORIZAR A DIVERSIDADE contribuirá fortemente para o ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL, reforçará os vínculos da EQUIPE com a EMPRESA e a colocará num ciclo virtuoso, que facilitará a consolidação de uma CULTURA de pertencimento, e também disruptiva em relação às INOVAÇÕES requeridas para a superação de crises.

Como consequência, a imagem da EMPRESA se fortalecerá, reforçando seu posicionamento estratégico no mercado e tornando-a “desejada” para nela se trabalhar, fato que agregará valor para todos os seus *stakeholders*, sobretudo investidores e clientes.

Para finalizar o ARTIGO, compartilho com vocês leitores(as), sempre com a ressalva de não ser uma “RECEITA DE SUCESSO”, algumas premissas e posicionamentos de vários clientes da WISDOM quando decidiram implantar políticas e programas de INCLUSÃO e DIVERSIDADE.

A diretriz básica, comum a muitos deles, foi formalizar um DIAGNÓSTICO a partir de uma PESQUISA DE PERCEPÇÃO focada em INDICADORES DE DIVERSIDADE. Alguns, inclusive, utilizaram a PESQUISA DE ENGAJAMENTO anual e nela inseriram perguntas específicas sobre INCLUSÃO.

Outra premissa adotada foi discutir, abertamente, com as principais LIDERANÇAS, até que ponto a EMPRESA estava disposta a rever suas condutas. Discussões exaustivas sobre o tema entre os *C-level* que detêm o poder de influenciar sua inserção no PROPÓSITO e VALORES da Organização, bem como a definição das estratégias, táticas e recursos para a sua implantação, aspectos que irão desencadear um efeito cascata sobre toda ESTRUTURA.

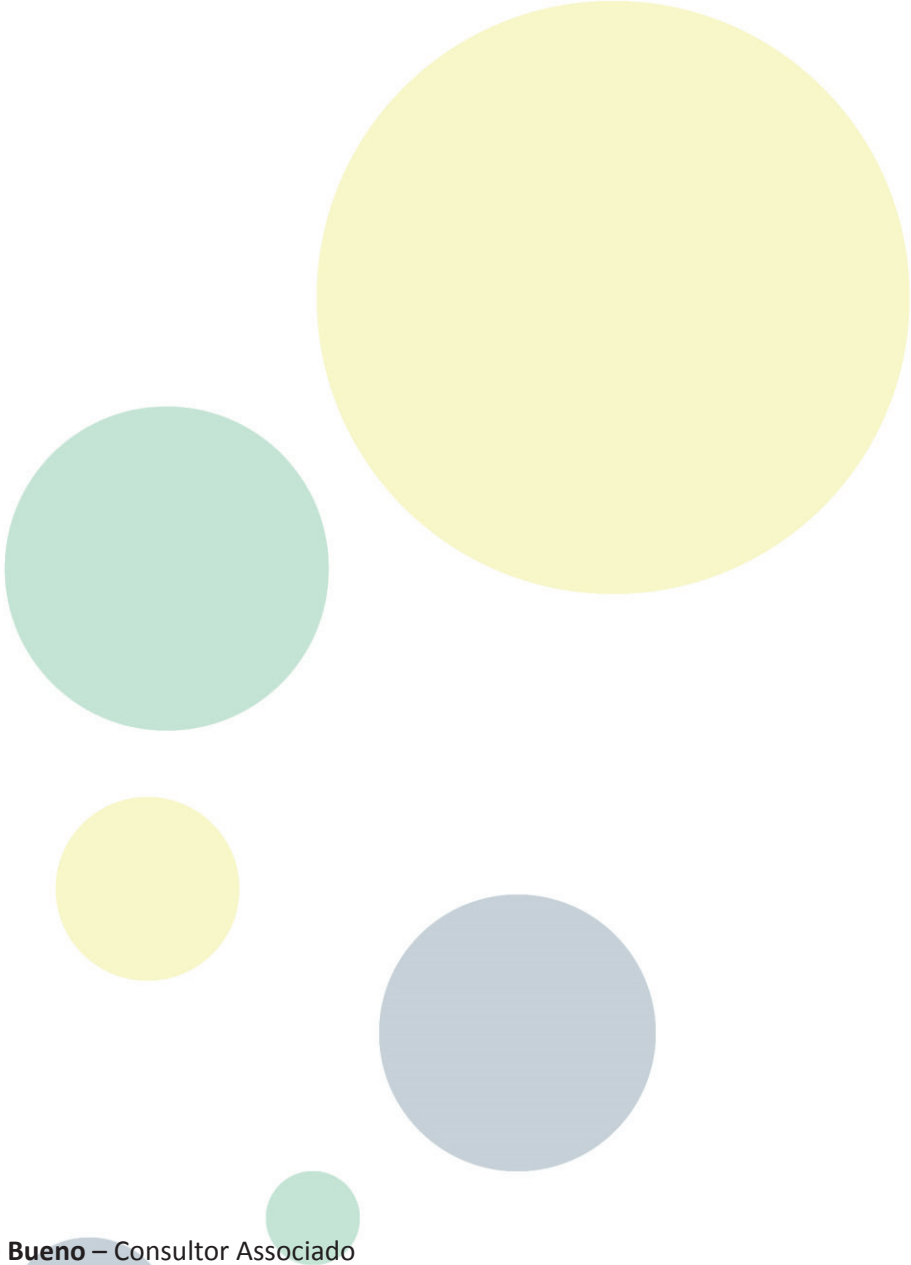
Outra iniciativa, muito praticada, foi criar um COMITÊ GESTOR INTER ÁREAS, geralmente liderado pelo *Head* de RH. Esse COMITÊ, com objetivos previamente definidos, em conjunto com os *C-Level*, atuará como facilitador das ações necessárias, cujos pontos críticos se concentrarão na comunicação interna (endomarketing), palestras de sensibilização e revisão das políticas de gestão de RH, com ênfase nas de recrutamento, seleção e remuneração.

O principal papel desse COMITÊ será evitar que os programas de DIVERSIDADE e INCLUSÃO sejam entendidos como iniciativas isoladas e, nesse sentido, além da integração das equipes internas, é mandatório envolver todos os integrantes da cadeia produtiva (fornecedores e clientes), bem como alocar recursos para a EDUCAÇÃO dos LÍDERES e SUAS EQUIPES.

Como interesses “feudais” serão questionados e resistências surgirão, um bom conjunto de indicadores, previamente definidos, serão de extrema valia. Nesse sentido, uma permanente AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS e uma ampla divulgação dos impactos positivos retroalimentarão a motivação e a credibilidade.

Vale ressaltar que a EMPRESA, ao estabelecer parcerias com instituições representativas da comunidade em que está inserida - as quais desenvolvam iniciativas de promoção da DIVERSIDADE - suportadas por um marketing institucional legítimo, estimulará a disseminação desse VALOR interna e externamente.

Prezados(as), AGIR com foco na DIVERSIDADE e INCLUSÃO tem como pré-requisito um SENTIR e PENSAR estratégicos, imprescindíveis para a sustentabilidade de EMPRESAS que queiram preservar seu crescimento e valor de mercado!



Luiz Francisco Bueno – Consultor Associado

PALAVRAS CHAVE: comportamento, competências, crise cultura organizacional, clima organizacional C- Level, diversidade, engajamento identidade, identidade social, inclusão, líderes, liderança, motivação, mudança organizacional.