WISDOM
Gestão Organizacional

ARTIGO DA SEMANA

O Papel das Lideranaças e do RH ao Implantar Programas de Diversidade e Inclusão nas Empresas

Luiz Francisco Bueno: Consultor Associado.

ARTIGO DA SEMANA

O PAPEL DAS LIDERANÇAS E DO RH AO IMPLANTAR PROGRAMAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS

Caros(as) leitores(as), um ARTIGO sobre "DIVERSIDADE E INCLUSÃO" recentemente publicado por mim nesse espaço, teve significativa ressonância. Recebi no *feed* da minha página no Linkedin e no site da WISDOM, pelos quais desde já agradeço, comentários e sugestões para "explorar" um pouco mais o tema, sobretudo focando na atuação das LIDERANÇAS e do RH.

Dessa forma, nesse ARTIGO procurarei ampliar as "provocações" de forma a contribuir para um "pensar crítico", que obviamente não tem a pretensão de exaurir a profundidade que o TEMA requer e tampouco formular "receitas de sucesso". Vamos lá!

Inicialmente, é oportuno conceituar o que os estudiosos do TEMA entendem como a GESTÃO DA DIVERSIDADE, dentre eles, Taylor Cox, PHD em Administração de Empresas, ex-professor de várias universidades, entre elas Duke - Michigan e consultor de grandes EMPRESAS.

Cox em seu clássico: *Cultural Diversity in Organization: Theory Research and Practice*, afirma que gerir a DIVERSIDADE significa "planejar e implantar sistemas e práticas organizacionais para gerir pessoas, para que as potenciais vantagens da DIVERSIDADE sejam maximizadas enquanto as potenciais desvantagens sejam minimizadas".

Anos mais tarde, ele ampliou o conceito dizendo: "é entender seus efeitos (oportunidades e desafios da DIVERSIDADE) e incentivar comportamentos, práticas de trabalho e políticas que respondam efetivamente a eles".

Por OPORTUNIDADES entenda-se melhorar o desempenho organizacional através do INCENTIVO à inovação, criatividade, flexibilidade, atração e retenção de talentos, a fim de facilitar a ampliação e a entrada em mercados específicos. Por DESAFIOS entendam-se as barreiras para esse crescimento, dadas as dificuldades de comunicação, aumento dos conflitos entre membros do grupo, menores níveis de atração social e de comprometimento.

Na mesma linha, a professora da USP e pesquisadora, Maria T. L. Fleury, em um estudo sobre o TEMA em várias EMPRESAS brasileiras, diz: "Gestão da DIVERSIDADE foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às demandas de competitividade, tendo como objetivo principal administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, a fim de atrair e reter os melhores talentos dos chamados grupos de minoria". Nesse sentido, uma eficaz GESTÃO DA DIVERSIDADE adiciona valor à Organização, além de maximizar as vantagens e minimizar as suas desvantagens.

Assim sendo, a premissa pétrea na GESTÃO DA DIVERSIDADE e dos PROGRAMAS DE INCLUSÃO envolve focar inicialmente processos e estratégias que norteiam os programas sistematizados de forma que "atores / executores": profissionais de RH e LIDERANÇAS, dos C-Level aos Coordenadores, possam "estar na mesma página" e consigam uma "comunhão de valores e crenças", a fim de minimizar desentendimentos e dissonâncias cognitivas / conceituais que reduzam a sua eficácia.

Mesmo "correndo o risco" de generalizar, os SUBSISTEMAS de RECURSOS HUMANOS são todos eles convergentes em seus objetivos.

Nesse sentido, uma gestão eficaz da DIVERSIDADE e dos PROGRAMAS DE INCLUSÃO deve, a meu ver, se constituir num complemento desses SUBSISTEMAS, pois é no dia a dia dos processos de RH e da gestão dos talentos humanos (que abordaremos mais adiante) que se torna explicito o "desejo e a intenção" da EMPRESA de evidenciar suas crenças e valores em relação a esse TEMA.

Isso posto, entendo que, além da otimização permanente das abordagens de RH, temos que dar uma guinada de 180º nos valores subjacentes às práticas dos profissionais da Área. Não se trata de um "mea culpa" catártico e sim de um processo educacional de revisão das "verdades", o qual tem muito a ver com o NOVO NORMAL que se estabelece!

Com relação ao SUBSISTEMA de ATRAÇÃO DE TALENTOS, devemos atentar para os estereótipos e valores dos selecionadores e do "dono da vaga", para não influenciar, sobretudo as entrevistas iniciais e finais, mesmo nas empresas que adotam MODELOS DE COMPETÊNCIAS. Ressalto como já fiz em outros artigos, o preconceito contra os profissionais seniores (acima de 50 anos).

No que tange ao SUBSISTEMA de CAPACITAÇÃO / DESENVOLVIMENTO, ao formatar programas customizados para a necessidade de mitigar *gaps* de competências funcionais e comportamentais, deve-se atentar também para a questão da MULTICULTURALIDADE, algo que deve ser objeto de atenção desde a ALTA DIREÇÃO até os níveis mais operacionais.

No que se refere ao PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO, além dos processos de *ASSESSMENT* que dele fazem parte, é importante garantir que, além dos PDIs (plano de desenvolvimento individual), haja um monitoramento para que as oportunidades surgidas contemplem as minorias (no sentido sociológico) existentes na EMPRESA. Em tese, não há exclusão, porém …

Vamos falar agora do SUBSISTEMA de GESTÃO DO DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO. Parece óbvio abordar essa questão num cenário em que a MERITOCRACIA é paradigma, mas não é raro nos depararmos com EMPRESAS cujos SISTEMAS de AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ainda são "centrados" em caraterísticas culturais, bem como as remunerações não respeitam tecnicamente a importância relativa dos cargos (pesquisas mostram esse fenômeno claramente nas diferenças salariais entre homens e mulheres ou brancos e negros, ocupando cargos equivalentes).

Em resumo, fica claro que os SUBSISTEMAS DE RH são componentes de vital importância para a GESTÃO da DIVERSIDADE e da INCLUSÃO, ao estabelecerem um denominador comum ao conjunto de políticas e procedimentos que visam garantir os pilares na exteriorização factual do valor da DIVERSIDADE como parte da CULTURA da EMPRESA.

Com relação às LIDERANÇAS, pilar mais importante na GESTÃO da DIVERSIDADE e da INCLUSÃO, vale reforçar o que disse em meu ARTIGO anterior, ou seja, que o engajamento da ALTA DIREÇÃO com o TEMA, fator crítico para a reeducação dos colaboradores, deve ser demonstrado através do envolvimento pessoal dos LÍDERES e do compartilhamento desses VALORES com as EQUIPES. Na prática cotidiana das LIDERANÇAS deve estar explícito que a CRENÇA NA DIVERSIDADE é mandatória na gestão dos talentos humanos e dos negócios!

A educação pelo modelo de uma LIDERANÇA INCLUSIVA é elemento central para institucionalizar as POLÍTICAS DE DIVERSIDADE através de adequada GESTÃO DOS CONFLITOS intra e intergrupais, da quebra da estereotipia e preconceitos.

Poderíamos resumir que as LIDERANÇAS têm que reconhecer a ESSÊNCIA DA DIVERSIDADE, algo mais além do que assumir as diversidades de sexo, opção sexual, geracional, raça, etc. Isso significa INTROJETAR que as pessoas têm um amplo espectro de diferenças, interesses, necessidades e competências, as quais precisam ser conhecidas e gerenciadas pelos LÍDERES.

Esses, por sua vez, além de demonstrarem uma postura inclusiva, precisarão ser situacionais e empáticos na COMPREENSÃO DAS INDIVIDUALIDADES dos integrantes de suas EQUIPES.

Para finalizar esse ARTIGO, deixo uma reflexão mais abrangente, sem ser panfletário.

Num Brasil tão heterogêneo e com tão profundas desigualdades sociais, a amplitude da questão DIVERSIDADE e INCLUSÃO, bem como seus reflexos no ambiente corporativo, tornam imensa a nossa responsabilidade enquanto PROFISSIONAIS DE RH e LÍDERES nas EMPRESAS.

Assim sendo, a forma mais eficaz de contribuirmos para uma CIDADANIA EMPRESARIAL nessa questão é demonstrar para os *stakeholders* e acionistas que a GESTÃO DA DIVERSIDADE é crucial para ampliar competividade e sustentabilidade das EMPRESAS, na medida em que, ao viabilizar a absorção de novas competências organizacionais, agregará valor aos negócios.

Luiz Francisco Bueno – Consultor Associado. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: comportamento, competências, Cox, crise, cultura organizacional, clima organizacional C-Level, diversidade, engajamento, gestão da diversidade identidade, inclusão, líderes, liderança, motivação, mudança organizacional, subsistemas de RH.