

# **Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la**

**Autoria:** Amanda Zauli Fellows

## **Resumo**

Na sociedade atual, em que a aquisição e a gestão do conhecimento adquirem importância cada vez maior, as organizações, para obter vantagens competitivas, procuram utilizar o conhecimento existente em suas filiais, dispersas geográfica e culturalmente no mundo. No entanto, apesar das mudanças no contingente de mão-de-obra resultantes da globalização, da comunicação imediata entre nações, da grande presença de imigrantes nos diversos países, da miscigenação dos povos e da crescente demanda de mão-de-obra, o tema diversidade cultural ainda é pouco explorado para as organizações. Antes considerada apenas uma questão a ser enfrentada moral e legalmente, atualmente saber gerenciá-la é uma vantagem competitiva para as empresas. Por meio de revisão bibliográfica, este ensaio pretende demonstrar a importância do gerenciamento da diversidade cultural para o aumento da efetividade organizacional e da produtividade e para a conquista de novos segmentos do mercado.

## **Introdução**

Na sociedade atual, em que a gestão do conhecimento adquire importância cada vez maior, as organizações, para obter vantagens competitivas, procuram utilizar o conhecimento existente em suas filiais, dispersas geográfica e culturalmente no mundo. No entanto, apesar das mudanças no contingente de mão-de-obra resultantes da globalização, da comunicação imediata entre nações, da grande presença de imigrantes nos diversos países, da miscigenação dos povos e da crescente demanda de mão-de-obra, o tema diversidade cultural ainda é pouco explorado para as organizações.

Nos anos 90, a magnitude da diversidade cultural passou a caracterizar a força de trabalho de organizações que operam em distintos países ou que, mesmo operando num único país, fazem transações comerciais com outras organizações estrangeiras. Por exemplo, nessa década, nos Estados Unidos, 45% de todos os novos trabalhadores eram não-brancos, a maioria de países asiáticos e latino-americanos, e quase dois terços eram mulheres, e, na França, na Alemanha e nos Países Baixos, a população também passou a ser composta de grupos de minoria étnica, e o número de mulheres no mercado de trabalho aumentou na maioria dos países da Europa e em muitas nações em desenvolvimento no mundo (COX, 1993). No Brasil, as mulheres e a população negra juntas constituem a ampla maioria da População Economicamente Ativa (PEA). Em 2003, as mulheres representavam 42,7% da PEA, e a população negra, 46,4%.

De acordo com Cox (1993), estimava-se que, no ano 2000, a maioria das crianças em idade escolar nos Estados Unidos seria não-branca e nenhuma das mais poderosas indústrias do mundo teria como substituir seus trabalhadores a não ser com imigrantes. No Japão, nação avessa à imigração, a pressão por melhores oportunidades de emprego para as mulheres seria grande. Ainda na opinião desse autor, nos Estados Unidos, a percepção do potencial de mulheres brancas e de minorias étnicas seria mais crucial na atual década do que jamais foi, especialmente as minorias rácio-étnicas. Diz ainda Cox (1993) que a população ágio-americana está crescendo a taxas dez vezes maiores do que o resto da população e que 70% de todos os asiáticos nos Estados Unidos são imigrantes de primeira ou de segunda geração.

Afirma Fleury (2000, p. 20):

Em 1985, os dados projetados por estudos do Instituto Hudson para o ano 2000 estimaram uma força de trabalho para os EUA com diferentes características: os

brancos diminuiriam sua participação no mercado de trabalho, e o segmento mulheres brancas aumentaria, seguido por homens e mulheres negros.

Além do mais, conforme a Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego, nos Estados Unidos as mulheres ocupam mais de 40% dos empregos administrativos e dos cargos de gerência e cerca de 17% de funcionários públicos e gerentes fazem parte de minorias raciais (RICHARD; BARNETT; DWYER; CHADWICK, 2004).

Outro fator que, segundo Cox (1993), demonstra a relevância da diversidade cultural para as organizações é a crescente ênfase nos mercados globais e nos negócios multinacionais. Sabe-se que entender os efeitos da cultura no comportamento humano é crucial para o sucesso nos negócios das companhias multinacionais. O que talvez não se saiba muito bem é a extensão de quanto o sucesso nos negócios depende de mercados estrangeiros. Nos Estados Unidos, mais da metade dos negócios de empresas como IBM, Exxon e Coca-Cola advêm de mercados internacionais (COX, 1993).

Além disso, após a aprovação do Ato para Americanos com Deficiências em 1990, cresceu a pressão para aumentar as oportunidades de emprego para os seis milhões de americanos com deficiência física que estão desempregados (COX, 1993).

Quanto ao Brasil, em 1966, o Programa Nacional de Direitos Humanos foi criado para implementar atos e declarações internacionais relacionadas aos direitos humanos. Uma delas é a Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho, sobre discriminação nas relações de emprego, ratificada pelo Governo Federal em 1965.

No entanto, as medidas governamentais no País para combater a discriminação no emprego são muito recentes e esbarram na barreira cultural implícita da não-aceitação do preconceito e da discriminação racial. O Brasil é um país heterogêneo, devido aos inúmeros fluxos migratórios desde o momento de sua formação, e faz parte da ideologia nacional conceber-se como um país sem preconceitos. O interesse das empresas brasileiras na gestão da diversidade cultural surgiu nos anos 90, e a grande maioria das organizações que desenvolvem programas é subsidiária de empresas norte-americanas (FLEURY; JACOMETTE, 2000).

Do ponto de vista de Silvério (2004), o debate sobre cotas no Brasil tem permitido a discussão dos problemas enfrentados por grupos historicamente discriminados. Para esse autor, há um equívoco na ênfase da modalidade mais polêmica das políticas de ação afirmativa, que têm servido para minimizar os pesados custos sociais impostos a povos colonizados externa e internamente em países hoje considerados multirraciais ou multiétnicos, que procuram aprofundar os ideais democráticos. Debater a aceitação ou não das cotas significa perder a oportunidade de saber como podemos incluir minorias historicamente discriminadas, uma vez que as políticas universalistas não alcançaram o sucesso desejado, e de ver em que bases é possível rever aspectos fundamentais do pacto social.

Afirma Silvério (2004) que alguns aspectos são fundamentais para o debate sobre as políticas públicas de ação afirmativa. O primeiro relaciona-se ao princípio de igualdade que serve de base para todas as sociedades democráticas ou em vias de democratização. No entanto, tal princípio tem sido mais um obstáculo às mudanças do que tem propiciado tratamento diferenciado àqueles que têm sido tratados desigualmente pela sociedade. O segundo aspecto, que tem profundas implicações nas políticas públicas de ação afirmativa, é a discussão sobre o estatuto da raça, como válido para explicação e compreensão das desigualdades sociais. Finalmente, as políticas de ação afirmativa como via de resolução dos conflitos resultantes das desigualdades raciais e de gênero têm causado profunda revisão dos pressupostos do liberalismo, ou dos limites e das possibilidades daqueles pressupostos para a solução de problemas contemporâneos.

Por tudo isso, é importante que as organizações em geral e as instituições educacionais que preparam pessoas para ocupar cargos de gerência no século XXI compreendam a importância de perceberem os efeitos da diversidade no comportamento humano no ambiente de trabalho. Na visão de Cox (2001), como característica dos grupos de trabalho, a diversidade impõe desafios e oportunidades que não existem em grupos de trabalho homogêneos. E, quando diz “gerenciar a diversidade”, o autor refere-se ao entendimento dos efeitos da diversidade e à implementação de práticas e procedimentos de trabalho que respondam a esses efeitos de maneira positiva.

Antes considerada apenas uma questão a ser enfrentada moral e legalmente, por evitar a discriminação, atualmente saber gerenciar a diversidade cultural é uma vantagem para as empresas. Sendo assim, este artigo pretende demonstrar a importância do gerenciamento da diversidade cultural para o aumento da efetividade organizacional e da produtividade e para a conquista de novos segmentos do mercado. Inicialmente, aborda a questão das competências e da gestão de competências. Em seguida, analisa a diversidade cultural e, finalmente, a competência em diversidade. Neste ensaio, como fizeram Cox e Beale em 1997, é usada a expressão “competência em diversidade” no lugar de “competência para gerenciar a diversidade”.

### **Competências**

No que se refere às competências e à gestão de competências, este artigo faz uma análise das organizações, que não são propostas como um fim em si mesmas, mas como instrumentos para atingimento de outros fins. A palavra “organização” é derivada do grego “organon”, que significa ferramenta ou instrumento (MORGAN, 1996). As organizações, portanto, tendo que se adaptar às constantes transformações e como ferramentas para obtenção de resultados, enfrentam o desafio de “desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9). Uma das maneiras de as organizações enfrentarem a competição é a ênfase nos profissionais, para que, capacitados, enfrentem as ameaças do mercado e aproveitem as oportunidades surgidas. Por conseguinte, tornam-se importantes a gestão de competências e a gestão de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No dizer de Morgan (1996, p. 16),

as teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas. Metáforas são freqüentemente vistas apenas como um artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica *um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral.

No entender desse autor, usa-se a metáfora para compreender um elemento de nossa experiência diante de outro. Normalmente, as pessoas referem-se às organizações como se fossem máquinas e, por conseguinte, tentam organizá-las e administrá-las de modo mecanicista, deixando num plano secundário as qualidades humanas. Conforme Morgan (1996), se os administradores vêem as organizações como máquinas, a tendência é a administração e o planejamento serem feitos para máquinas que se interligam e desempenham papéis definidos no funcionamento de todo o conjunto.

No entender desse autor, as organizações podem ser vistas como organismos e também como cérebros. O uso da metáfora das organizações como cérebros

chama a atenção para a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência, bem como oferece um quadro de referência para compreender e avaliar as organizações modernas nesses termos (MORGAN, 1996, p. 18).

Recentemente, a expressão “aprendizagem organizacional” tem aparecido cada vez mais em publicações científicas e não científicas. Trata-se da idéia de que uma estrutura social

orientada para obtenção de resultados, como uma organização, pode aprender como um organismo (MAIER; PRANGE; ROSENSTIEL, 2001). Na visão desses autores, o interesse na aprendizagem organizacional se deve aos desafios econômicos e sociais com que as organizações se confrontam, tais como a globalização dos mercados, a intensificação da competição mundial, a diminuição dos ciclos de desenvolvimento de produtos e as alterações demográficas nos países industrializados. Para enfrentar esses desafios agora e no futuro, as organizações procuram ter um grande espectro de competência, inclusive para fomentar a aquisição de conhecimento.

Na visão de Fleury e Fleury (2004), foi sob a perspectiva do indivíduo que a noção de competência nas organizações começou a ser elaborada. A discussão sobre competência começou a ser feita por psicólogos e administradores estado-unidenses em 1973, após a publicação do artigo “Teste para competência, em vez de inteligência”, de McClelland (FLEURY; FLEURY, 2004), para quem competência significava uma característica pessoal referente ao desempenho superior em determinado trabalho.

Na França, em meados da década de 80, o tema “competência” começou a despertar o interesse de pesquisadores e consultores (ZARIFIAN, 2001). Após pesquisa desenvolvida pelo Centro de Estudos e Pesquisas sobre as Qualificações (CEREQ) em pequenas e médias empresas do setor moveleiro, em 1985 e 1986, constatou-se o surgimento do “modelo de competência” (ZARIFIAN, 2001) como modelo de gestão de recursos humanos. A mão-de-obra, antes avaliada segundo as habilidades corporais, passou a ser avaliada conforme o entendimento que tinha do processo de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Ou seja, competência, como descrita na literatura francesa dos anos 90, ultrapassava o conceito de qualificação (FLEURY; FLEURY, 2004).

Como afirma Zarifian (2001, p. 66), o Medef, ex-CNPF, oferece a seguinte definição de competência

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

No entendimento desse autor, o mérito dessa definição é indicar a mudança radical necessária no que se refere ao modelo do posto de trabalho. A competência é do indivíduo e é avaliada na relação prática da pessoa com a situação profissional, e como ela atua diante da situação está no âmago da competência. Entretanto, a competência só se manifesta na atividade prática, da qual poderão ser avaliadas as competências nela empregadas.

Zarifian (2001, p. 68) então propõe outra definição para competência: “A competência é o ‘tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Competência é assumir responsabilidades diante de situações de trabalho complexas e proceder ao exercício sistemático da flexibilidade no trabalho. Determinada competência pode ser atribuída tanto a indivíduos, quanto a equipes de trabalho. Para Durand (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), competência é um conjunto de conhecimentos (saber o quê e o porquê), habilidades (saber como) e atitudes (querer fazer) necessários ao atingimento de um propósito. Para Prahalad e Hamel (1990), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais da organização, e as competências essenciais de uma organização são aquelas que proporcionam vantagem competitiva, valor diferenciado para os clientes e são difíceis de ser imitadas por concorrentes.

No nível macro, da organização como um todo, de acordo com o conceito de competência organizacional, determinados recursos das organizações são condicionantes para o sucesso da empresa diante da concorrência. Portanto, o domínio de recursos difíceis de ser imitados proporciona vantagem competitiva para as organizações.

Por sua vez, a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva, porque desenvolve competências (desenvolvimento de habilidades, produção de um complexo de relações sociais e geração de conhecimento). A gestão de competências faz parte de um sistema maior da gestão organizacional. Usa como referência a estratégia da organização e direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento e gestão de carreira para captar as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, envolve diversos níveis da organização e deve estar em sintonia com a missão, a visão de futuro e os objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No final dos anos 80, Storey (FLEURY; FLEURY, 1989) já indicava duas versões da “gestão estratégica de recursos humanos”: a versão *hard* (ênfase nos aspectos quantitativos, na racionalidade, na estratégia do negócio) e a versão *soft* (ênfase na comunicação, na motivação e na liderança). Significa dizer que as estratégias organizacionais precisam ser precedidas de uma estratégia recursos humanos que objetive ter uma força de trabalho comprometida com a organização (FLEURY; FLEURY, 2004). A gestão estratégica de recursos humanos é importante para obtenção de força de trabalho comprometida com a organização (FLEURY; FLEURY, 2004).

A área de recursos humanos ganha importância ao atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização. É fundamental que organize a relação entre as competências organizacionais e as competências individuais, além de garantir que, no processo de desenvolvimento de competências, se agregue valor para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004).

Uma dessas competências é o gerenciamento da diversidade, haja vista que, no início do século XXI, o capital humano ocupa papel central das estratégias organizacionais. Atrair, reter e aproveitar o que as pessoas têm a oferecer são cada vez mais as prioridades dos líderes de todos os tipos de organizações, e, junto com o desafio de haver mais tarefas e poucas pessoas para desempenhá-las está o desafio do aumento da diversidade de pessoas com as habilidades para exercer tais serviços (COX, 2001).

De acordo com Cox (2001), nos anos 50, três em quatro diplomas eram concedidos para homens pelas universidades nos Estados Unidos. Recentemente, a maioria (cerca de 54%) dos alunos formados têm sido mulheres. Em 1971, as norte-americanas recebiam menos do que 4% do que os homens em todos os níveis de gerenciamento que exigiam nível superior. No início dos anos 90, essa porcentagem aumentou mais do que sete vezes e passou para 30%. Em áreas técnicas como a engenharia, o aumento da participação das mulheres foi maior ainda.

Entretanto, no Brasil o número de mulheres ocupadas é menor do que o de homens. Segundo dados obtidos na Diretoria de Pesquisas da Coordenação de Trabalho e Rendimento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) — disponíveis em <http://www.ibge.gov.br> —, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) identificou as pessoas com 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência da pesquisa, em 2002 e 2003. Em 2002, das 78.179.622 pessoas empregadas, 45.877.459 eram homens (58,69%), e 32.302.163 eram mulheres (41,32%). Em 2003, do total de 79.250.627 pessoas empregadas, 46.401.003 eram homens (58,54%), e 32.849.624 (41,45%) eram mulheres.

De acordo com dados de 1998, do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) — disponíveis em <http://www.dieese.org.br> —, relativos aos ganhos médios salariais de homens e mulheres nas seis regiões metropolitanas do Brasil, homens têm ganhos médios 55,7% superiores aos das mulheres.

Conforme o *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas*, do Instituto Ethos, em 2003, entre as mulheres empregadas, apenas 9% ocupavam cargos executivos. Também entre os negros empregados, apenas 1,8% exercia

funções executivas. Quanto mais alto é o nível hierárquico, menor é a presença das mulheres e de negros nas empresas. Como em 2003 a porcentagem de mulheres na sociedade brasileira era de 50,8%, e a participação delas na População Economicamente Ativa era de 41,4% e de 40,7% na população ocupada, o percentual de 9% de mulheres que ocupam cargos executivos mostra que ainda é preciso avançar muito em termos de aproveitamento e na promoção da diversidade cultural no Brasil. O mesmo pode ser dito com relação à representação de negros nas empresas, ainda muito baixa, já que, numa população negra de 46%, 23,4% se encontram no quadro funcional e apenas 1,8% no quadro executivo.

E também, de acordo com dados de 1998, do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) — disponíveis em <http://www.dieese.org.br> —, com relação a ocupação, os que se declararam Negros e Pardos têm em média taxas de desemprego em torno de 21,7% por região, as quais, quando comparadas às taxas relativas a indivíduos não Negros (16,5%), resultam em diferença de 31,5% a mais de desempregos para o grupo.

### **Gestão da diversidade cultural**

Do ponto de vista de Trompenaars e Hampden-Turner (2004), há várias estimativas do número de pessoas assassinadas no século XX porque tinham cor, raça, etnia ou cultura diferentes. Nos campos de concentração para os bôeres no começo do século passado, no massacre dos armênios pelos turcos, no massacre dos chineses pelos japoneses, no holocausto na Alemanha nazista, nos Gulags soviéticos, em Kosovo e em Ruanda, de sessenta a setenta milhões de pessoas morreram porque foram identificadas como pertencentes ao grupo errado. Ou seja, diferenças de raça, cor, cultura, religião, credo etc. podem levar seres humanos a cometer genocídio.

No dizer de Fleury (2000), na década de 60, devido aos movimentos políticos a favor da integração racial, nos Estados Unidos foi promulgada a Ação Afirmativa, para evitar a discriminação racial em empresas e instituições de ensino. Por meio de regulamentação federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou dele recebiam recursos e benefícios tinham de avaliar a diversidade no corpo funcional e tentar ajustar sua composição, diante da diversidade do mercado de trabalho. Eram grupos de mulheres, hispânicos, asiáticos e índios, e os deficientes físicos foram incluídos após 1991 (AGÓCS; BURR, 1996). No Canadá, foram promulgados o Employment Equity Act e o Federal Contractors Program, nos mesmos moldes da Affirmative Action dos EUA (FLEURY, 2000).

Para Agócs e Burr (1996), a Ação Afirmativa nos Estados Unidos e a igualdade de empregos no Canadá são políticas desenvolvidas por meio de legislação, de regulação e de decisões de Cortes e Tribunais, que funcionam como mecanismos para diminuir a discriminação no emprego. Essas leis eram um meio de ampliar o espaço das minorias com o aumento e a melhoria de sua representação numérica, por meio do sistema de cotas nas empresas, e com a promoção de relações mais equitativas e justas de emprego. Gerenciar a diversidade, em contraste, é uma iniciativa voluntária de tomadores de decisões nas organizações, em resposta ao crescimento da diversidade na força e no mercado de trabalho (AGÓCS; BURR, 1996).

Assim Fleury (2000, p. 20) define diversidade:

A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Para essa autora, a diversidade cultural pode ser estudada no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível grupal e individual, e os padrões culturais que expressem valores e relações de poder podem ser analisados nesses níveis.

No dizer de Thomas e Ely (1996), para a gestão da diversidade é necessário adotar um enfoque holístico, a fim de haver um ambiente organizacional que permita que todos desenvolvam plenamente o próprio potencial, em prol do alcance dos objetivos da organização.

Cox (2001) afirma que a palavra “diversidade” tem muitas interpretações, mas não tem o amplo sentido de qualquer diferença entre pessoas nem se limita a diferenças de gênero e raça. Para esse autor, diversidade não é mais um nome para Ação Afirmativa, nem para grupos minoritários, nem sinônimo para oportunidades iguais de emprego: “Diversidade é a variedade de identidades sociais e culturais entre pessoas que vivem juntas no local ou no mercado de trabalho” (COX, 2001, p. 3).

Diz ainda o autor que a expressão “identidades sociais e culturais” refere-se às ligações pessoais com grupos que, conforme pesquisas feitas, têm influência significativa nas principais experiências de vida dos indivíduos. Essas ligações incluem gênero, raça, nacionalidade, religião, faixa etária, especialização, entre outras. “Local ou mercado de trabalho” incluem igrejas, escolas, equipes de trabalho das fábricas, consumidores das indústrias, consumidores finais, times de basquete, unidades militares etc. O local e o mercado de trabalho podem ser locais, regionais, nacionais e globais.

Cox (1997) também diz que diversidade são grupos de pessoas num sistema social (países, cidades, organizações, equipes de trabalho) com nítidas diferenças e nítidas ligações entre elas. As ligações entre os grupos podem ser por gênero, nacionalidade, identidade racial, religião, opção sexual etc. A diversidade cultural ocorre quando o grupo social tem significado cultural, ou seja, é baseado em normas de comportamento, valores, idioma e assim por diante. Diversidade cultural é a representação, num sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais e significações culturais distintas (COX, 1993).

Para esse autor, as diferenças de identidade individuais físicas e culturais interagem com complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para definir o impacto da diversidade nos resultados individual e organizacional. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva, como satisfação, identificação organizacional e envolvimento no cargo e compensação. Os resultados organizacionais são divididos entre os com impacto direto no primeiro nível — atendimento, *turnover* e qualidade do trabalho — e aqueles de segundo nível — produtividade e lucratividade.

O não-gerenciamento da diversidade pode levar à existência de grandes conflitos intergrupais entre membros da maioria e da minoria, o que reduzirá os resultados efetivos do trabalho para os integrantes de ambos os grupos (NKOMO; COX, 1977).

Para Cox (1993), o gerenciamento da diversidade cultural implica o planejamento e a execução de sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, para maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as desvantagens. Para Fleury e Jacomette (2000), gerenciar a diversidade significa adicionar valor à organização.

No entender de Cox (1993), são os seguintes os benefícios do gerenciamento da diversidade cultural: atrair e reter os melhores talentos do mercado de trabalho; desenvolver os esforços de *marketing*, para atender a segmentos de mercado diversificados; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional. Na visão de Fleury e Jacomette (2000), é importante, no gerenciamento da diversidade cultural, administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, para atrair e reter os melhores talentos entre os chamados grupos de minoria, o que pode ser feito por meio da adoção de políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural no mercado de trabalho.

Do ponto de vista de Torres e Pérez-Nebra (2004), alguns conceitos da Psicologia Social são importantes para melhor entendimento do que seja diversidade e de suas

implicações. Antes de se identificar com um ou mais grupos, as pessoas desenvolvem redes de informação organizadas e mentalmente interconectadas, baseadas em experiências anteriores, e modelos mentais sobre as qualidades de certos grupos. Essas estruturas são usadas para julgar situações atuais, permitem a categorização das pessoas em grupos e a generalização para outros grupos e indivíduos. Como descrito por Torres e Pérez-Nebra (2004), a categorização está ligada aos estereótipos, às generalizações de crenças sobre características de determinados grupos. Para esses autores, preconceito é uma atitude negativa que considera as diferenças entre os grupos como fraquezas, e discriminação é o comportamento em si, além de ser responsável pela criação dos “ismos” nas organizações, como racismo, sexismo, etc.

Os indivíduos classificam-se em categorias sociais, algumas das quais às vezes sobressaem mais do que outras. Para se perceber uma identidade há necessidade da existência de outra, em contraste ou oposição (TAYLOR; MOGHADDAM, 1994). “Um indivíduo que nunca tenha entrado em contato com um estrangeiro não se identifica como brasileiro”, afirmam Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 444).

Existem quatro princípios básicos da identificação grupal. Em primeiro lugar, deve-se observar que identificação com um grupo social é um construto cognitivo, ou seja, que se relaciona à aquisição de conhecimento por meio da *percepção*. Como construto cognitivo, a identificação grupal não é necessariamente comportamental, não podendo tampouco ser equiparada à internalização — um processo essencialmente individual, no qual se assume os valores e modos de conduta de um outro indivíduo. Contudo, uma vez identificado com um grupo, o indivíduo experiencia os sucessos e fracassos desse grupo como seus, sentindo os prazeres e sofrimentos associados a esses sucessos e fracassos (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 444-445).

O conceito de identidade grupal é o ponto principal da definição e se relaciona à identificação física e cultural com determinado grupo social e à não-identificação com outros grupos. Os grupos majoritários assumem o papel de maioria, e os grupos minoritários o de minoria. Ser maioria ou minoria não depende de representação numérica maior ou menor, mas de ter mais ou menos vantagens em termos de poder e de recursos econômicos (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

No entender de Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 448), o ponto mais importante da diversidade cultural é como trabalhar com as regras e as normas institucionais que dão origem aos “ismos” organizacionais, como heterossexismo, entre outros. Mulheres, negros, indígenas, homossexuais e outros grupos não trazem apenas uma “informação peculiar”, mas também conhecimentos e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente, sobre como o trabalho pode ser feito, sobre novas e inovadoras formas de formular processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar. Se permitido, integrantes desses grupos podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar, porque desafiam as pressuposições básicas relativas a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos. Ao fazer isso, são capazes de trazer mais de si para o trabalho, o que resulta em maior identificação com a atividade que realizam e faz com que se dediquem ainda mais à organização, “dando início a um ‘ciclo virtuoso’” (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 448).

Certamente, pode-se esperar que os indivíduos vão contribuir para a organização com a sua familiaridade em primeira mão com certos nichos de mercado. Mas apenas quando as organizações começarem a pensar sobre diversidade de uma forma mais abrangente — como uma forma de se obter abordagens novas e significativas para o trabalho — e pararem de assumir que diversidade se relaciona simplesmente a como uma pessoa aparenta, ou de onde ele ou ela vem é que serão capazes de tirar proveitos dos seus incentivos (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 448).

Para Fleury (2000, p. 21),

o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e



reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.

Entretanto, diz essa autora, como fazer para mudar os padrões culturais de uma organização e que políticas de gestão de pessoas podem ser adotadas para atingir esse objetivo?

### **Competências para gerenciar a diversidade**

Passa-se agora à análise das competências para gerenciar a diversidade, que significa, em grande parte, desenvolver e estabelecer normas organizacionais que “valorizam” as diferenças entre os grupos, para melhorar a efetividade organizacional, mas não promovam a efetividade “apesar” das diferenças (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Para Cox e Beale (1997), gerenciar a diversidade é criar um ambiente em que as vantagens da diversidade para o desempenho de grupos ou da organização são maximizadas e as desvantagens são minimizadas. Os autores salientam que o gerenciamento da diversidade pode ser feito por qualquer pessoa, e não apenas pelos gerentes.

Cox e Beale (1997, p. 2, tradução nossa) assim definem a competência em diversidade:

Processo de aprendizado que gera a habilidade para efetivamente responder aos desafios e às oportunidades impostos pela presença da diversidade sociocultural em determinado sistema social.

Para esses autores, “processo” significa que para se ter competência em diversidade é necessário seguir uma seqüência de passos, através dos quais as pessoas e as organizações partem da ignorância no assunto até chegar ao ponto em que compreendem como a dinâmica da diversidade afeta as organizações, as pessoas e os resultados e como mudar o próprio comportamento de modo a levar em conta tais resultados.

Quando se utilizam da palavra “efetivamente”, significa que, para se ter competência em diversidade é preciso desenvolver conhecimento extra e comportar-se de modo a apresentar desempenho de alto nível no cumprimento de tarefas, diante das condições especiais geradas pela diversidade.

Quanto “aos desafios e às oportunidades”, expressão também constante da definição citada, dizem Cox e Beale (1997) que a presença da diversidade contém as duas palavras e que a pessoa competente é capaz não só de evitar problemas relacionados à diversidade, mas também extrair o potencial da diversidade para melhorar o desempenho da equipe de trabalho.

Finalmente, esses autores falam em “determinado sistema social”, porque, apesar de acreditar que a maior parte do aprendizado que é útil para a competência em diversidade é comum a muitas formas de diferença, também estão conscientes de que há limites para essa sobreposição. Formas diferentes de diversidade afetam interações relacionadas ao trabalho de formas que têm similaridades e pontos de divergência. Conseqüentemente, o aprendizado necessário para a competência dependerá em algum grau da composição do sistema social ou sistemas em que o aprendizado será aplicado.

Por exemplo, o conhecimento de que em muitas nações do oeste, do centro e do norte da África a individualidade não tem significado fora da tribo a que a pessoa pertence pode ser muito útil para a formação da competência de uma pessoa ou empresa no mercado mundial ou mesmo numa empresa com grande percentagem de empregados afro-americanos, mas terá pouco valor para uma empresa pequena que faz trabalho de manutenção e cujos trabalhadores locais sejam 99% anglo-americanos (COX; BEALE, 1997, p. 3).

Para adquirir habilidade para efetivamente responder aos desafios e às oportunidades da diversidade, esses autores acreditam que seja necessário que, no processo de aprendizagem, três fases devam ser seguidas: consciência; conhecimento e compreensão; e comportamento e ação.

Quanto à consciência, significa reconhecer que a diversidade tem efeitos verdadeiros no comportamento organizacional e nos resultados. Trata-se do reconhecimento da necessidade de aprender. Por exemplo, se uma pessoa acredita que uma diferença como de gênero não tem efeito em como as pessoas podem comunicar-se efetivamente, ela não se motivará a tentar entender como a diversidade afeta a comunicação. Frequentemente, mostrar a essa pessoa um exemplo concreto de como gênero afeta a comunicação é suficiente para prepará-la para um futuro aprendizado na área (COX; BEALE, 1997).

A segunda fase acontece por meio da aquisição de conhecimento, e a pessoa adquire profundo entendimento de como e por que a competência em diversidade é relevante para o bom desempenho de indivíduos, grupos e organizações (COX; BEALE, 1997).

Na terceira fase, após ter consciência (motivação para mudar) e compreensão (conhecimento-base que ajuda a determinar as mudanças necessárias), os indivíduos e as organizações estão prontos para agir e realmente mudar o comportamento (COX; BEALE, 1997).

A figura seguinte descreve as três fases do processo de aprendizado em competência para gerenciar:

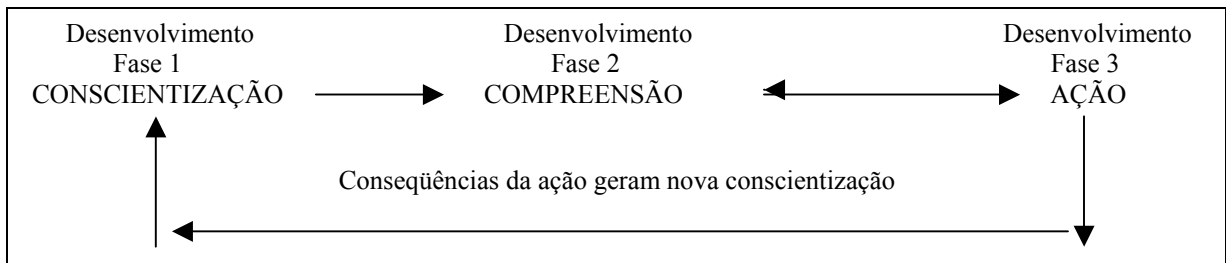


Figura 1: Processo de aprendizado em competência para gerenciar  
 Fonte: Adaptada de modelo de Taylor Cox Jr. (1997, p. 5)

O modelo seguinte representa um resumo do que Cox (1997) considera importante para a competência em diversidade. Como pode ser visto, há necessidade de que pessoas trabalhem nas três fases do desenvolvimento, a fim de entender como a diversidade afeta o desempenho em inúmeras tarefas e como identificar os caminhos que os indivíduos ou o líder precisam percorrer. Esse autor, com tais modelos, mostra algumas das áreas de atividades em que o processo de aprendizagem deve ser aplicado. Conforme o primeiro modelo, as pessoas necessitam atuar nas três fases, conscientização, compreensão e ação, em áreas como comunicação, *feedback* e solução de conflitos. Diz Cox (1997) que, quando tiver percorrido todo o processo de aprendizagem, o indivíduo terá desenvolvido alto nível de competência para gerenciar a diversidade.

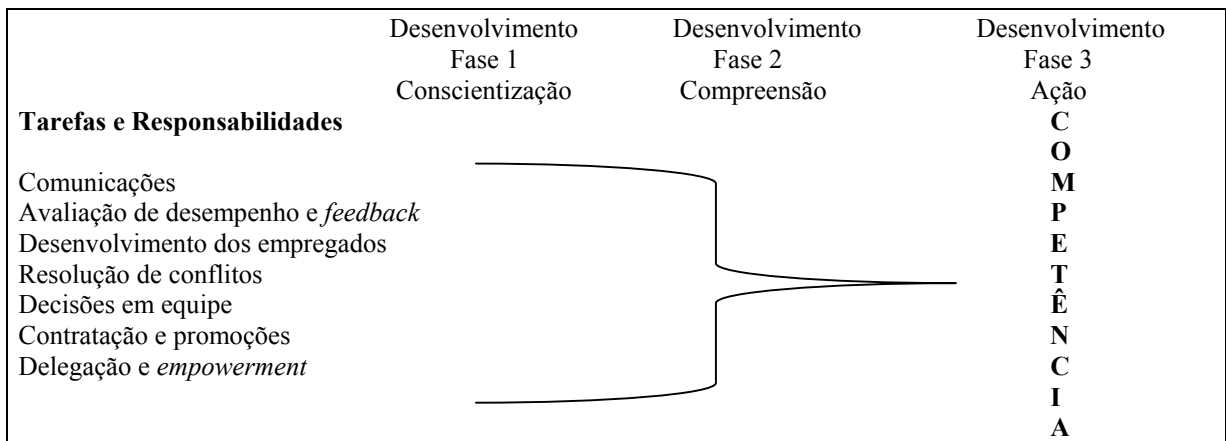


Figura 2: Modelo individual de competência em diversidade

Fonte: Adaptada de modelo de Taylor Cox Jr. (1997, p. 7)

O próximo modelo refere-se ao nível organizacional. Além de grande número de membros da organização ter trabalhado conforme indicado no primeiro modelo, há necessidade do estabelecimento de condições específicas para que a competência em diversidade fique institucionalizada. Cox (1997) exemplifica: para adquirir competência no primeiro item do modelo (gerenciamento da diversidade integrado à estratégia organizacional), a organização deve reconhecer que ele deve ser feito (conscientização), precisa ter conhecimento sobre por que e como deve ser feito (compreensão) e ter realmente implementado os passos para levar a cabo a tarefa (ação).

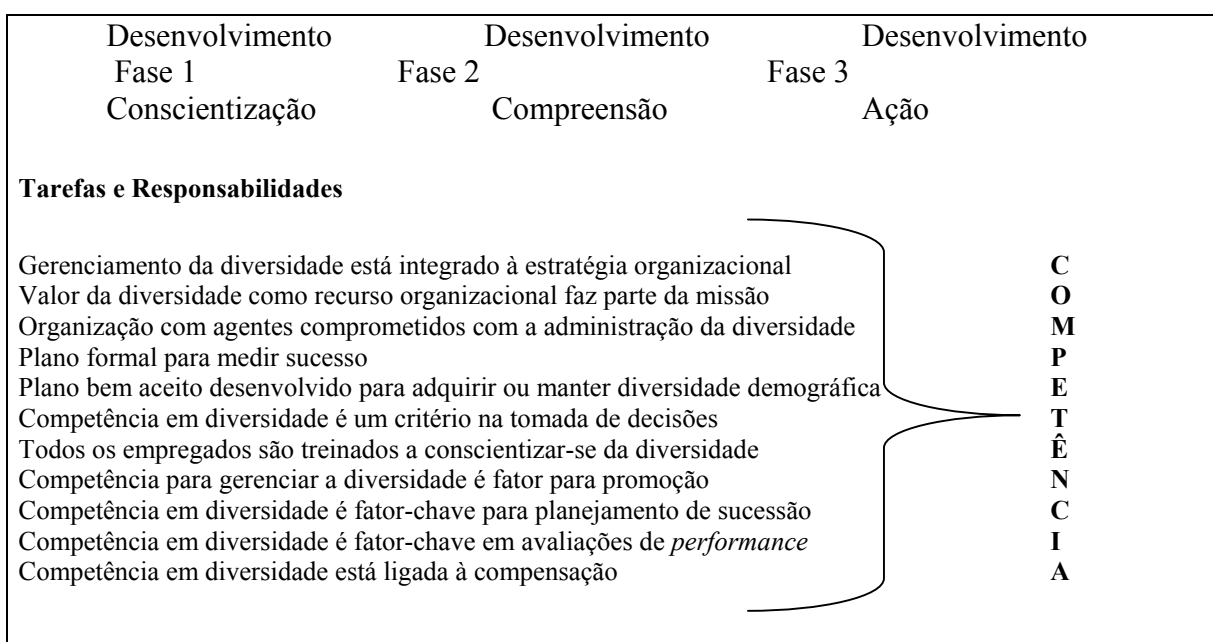


Figura 3: Modelo organizacional de competência para administrar a diversidade  
 Fonte: Adaptada de modelo de Taylor Cox Jr. (1997, p. 8)

## Conclusão

Os efeitos da diversidade cultural no comportamento e no desempenho organizacional são complexos, e a compreensão desses efeitos deve ser prioritária. Competência para gerenciar a diversidade não é apenas adquirir uma série de habilidades, mas sim um processo contínuo de aprendizagem, em que os indivíduos e as organizações evoluem por meio da passagem por três fases: conscientização, compreensão e ação. A competência terá sido adquirida quando o indivíduo ou a organização tiver passado pelas três fases, com foco nas tarefas e responsabilidades.

As organizações precisam estar conscientes de que aproveitar a importância da diversidade cultural não se trata apenas de aumentar o número de trabalhadores pertencentes aos grupos de minoria, mas sim de entender que diversidade implica aproveitar os benefícios que tais indivíduos são capazes de oferecer para as empresas.

Os gerentes de uma organização que se proponha a valorizar a diversidade cultural no ambiente de trabalho necessitam estar preparados para as tensões que porventura surjam entre os indivíduos, expressando o engajamento pessoal no processo de valorização, aceitando os conflitos e tentando solucioná-los com sensibilidade. Os gerentes necessitam ter plena consciência dos objetivos de se obter uma força de trabalho diversificada. Líderes não comprometidos com o propósito de ter uma força de trabalho diversificada são um empecilho para obtenção do máximo dos benefícios da diversidade cultural.

Quando compartilham a idéia de que as pessoas são seu mais valioso recurso, de que todas as pessoas serão tratadas com dignidade e respeito e de que haverá oportunidades iguais de trabalho para indivíduos de qualquer grupo social, países e organizações têm a obrigação de fazer o que for possível para tal. Por isso, a necessidade de saber gerenciar a diversidade é mais do que uma atitude para aumentar a produtividade.

Em países com sociedades heterogêneas, é conveniente que o tema da diversidade cultural adquira relevância, para que a sociedade, livre de preconceitos, ofereça aos cidadãos igualdade de acesso ao mercado de trabalho. É importante a discussão sobre a adoção de atos legais que incentivem o aproveitamento da diversidade cultural, como nos Estados Unidos, e de políticas públicas que incentivem a gestão da diversidade cultural, a fim de atrair novos talentos e desenvolver competências, para aumento da eficiência e da produtividade das organizações.

No Brasil, como afirmam Fleury e Jacomette (2000), o tema da desigualdade racial e sexual tem sido objeto de intensa discussão feita entre grupos defensores de negros, mulheres e homossexuais. Os debates atingem mais a mídia e repercutem nas esferas governamentais, mas poucas medidas concretas são tomadas a respeito.

Há, no entanto, diversas ações desenvolvidas pelo Terceiro Setor. O Instituto Ethos, por exemplo, considera que a inclusão faz parte do compromisso ético de promover a diversidade, respeitar a diferença e reduzir as desigualdades sociais. Por isso, desenvolve várias ações nesse sentido, o que coloca a inclusão de pessoas entre os temas mais importantes a serem tratados pelas empresas (UNIETHOS, 2004).

O Centro Feminista de Estudos e Assessoria — CFEMEA, a Ações em Gênero, Cidadania e Desenvolvimento — AGENDE, o FalaPreta!, a Associação Brasileira de Gays, Lésbicas e Transgêneros — ABGLT, a Associação de Assistência à Criança Deficiente — AACD e outras Organizações Não Governamentais (ONGs) têm promovido ações para inclusão de mulheres, deficientes físicos, homossexuais e negros no mercado de trabalho, em igualdade de condições.

As ONGs, portanto, estão exercendo papel vital para propiciar a livre expressão dos sentimentos das pessoas que desejam lutar para melhorar de vida. Há enorme variedade de caminhos para tal, e um deles é o Terceiro Setor (SALAMON, 1997).

O Terceiro Setor, na esfera pública não estatal e formado por iniciativas privadas, voluntárias e sem fins lucrativos, pode atuar em prol do bem comum, por meio de ONGs, fundações, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas e instituições sem fins lucrativos. Ele conta com a população, que se tem voltado para o voluntariado, ao qual muitas pessoas têm-se dedicado, e cada uma contribui com o que sabe para promoção da cidadania, por meio de participação ativa e democrática. A prática do trabalho voluntário também tem sido adotada por empresas que incluíram a responsabilidade social entre suas atividades e incentivam e apóiam o envolvimento de funcionários em atividades voluntárias na comunidade e aderem a programas sociais.

No Brasil, as ONGs e outras entidades do Terceiro Setor têm sido tão eficientes quanto o governo no que tange à aplicação de políticas afirmativas relativas à diversidade, sendo que algumas vezes são até mesmo mais eficientes. Por isso, os governos têm assumido posicionamento mais favorável diante dos organismos da sociedade civil, por assumir que não têm mais capacidade de custear e executar programas sociais, que podem ser desenvolvidos pelo Terceiro Setor com mais competência e a custos mais baixos.

Em nações com sociedades heterogêneas como a nossa, é relevante que o tema da diversidade cultural adquira relevância, para que a sociedade, livre de preconceitos, ofereça aos cidadãos igualdade de acesso ao mercado de trabalho. É importante a discussão no Brasil sobre a adoção de ações afirmativas que incentivem o aproveitamento da diversidade cultural

e estimulem a gestão da diversidade cultural, a fim de atrair novos talentos e desenvolver competências, para aumento da eficiência e da produtividade das organizações.

Por fim, vale ressaltar que, na literatura consultada, não foi identificada uma linha de investigação sobre indicadores de diversidade cultural e sobre sua relação com a eficiência e a produtividade das organizações. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento de pesquisa para identificar fatores identificadores de diversidade cultural e sua influência no aumento da eficiência e da produtividade organizacional, co-relacionando-os com estas, para compreender como eles se inter-relacionam individualmente e em conjunto, o que proporcionará uma melhor idéia da sinergia entre tais fatores.

### Referências

- AGÓCS, C.; BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v.17, n.4/5, p.30-45, 1966.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.
- COX, T. Jr. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- COX, T. Jr.; BEALE, Ruby L. **Developing competency to manage diversity: readings, cases and activities**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997.
- EEOC, 2002. **Job patterns for women and minorities in private industry**. Disponível em: <<http://www.eeoc.gov/stats/jobpat/jobpat.html>>. Acesso em: 17 nov. 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.44-57, jan./mar. 2004.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, p.18-25, jul./set. 2000.
- FLEURY, M. T. L.; JACOMETTE, E. A gestão da diversidade cultural — recriando o conceito em uma empresa no Brasil. In: BENTO, M. A. S. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- MAIER G. W.; PRANGE, C.; ROSENSTIEL, L.V. Psychological perspectives of organizational learning. In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Nova York: Oxford University Press, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.
- RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **The Academy of Management Journal**, v.47, n.2, p.255-266, April 2004.
- SALAMON, L. *Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor*. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento nacional sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- SILVÉRIO, V. **Ação afirmativa e combate do racismo institucional no Brasil**. Disponível em:<<http://www.acaoeducativa.org.br/downloads/01.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2004.
- TAYLOR, D. M.; MOGHADDAM, T. M. **Theories of intergroup relations: international social psychological perspectives**. Westport: Praeger, 1994.
- THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v.74, n.5, Sept./Oct 1996.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Managing people across cultures**. West Sussex: Capstone Publishing Ltd., 2004.

UNIETHOS. **O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão das Pessoas com Deficiência**. Instituto Ethos. Disponível em <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_pessoas\\_deficientes.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_pessoas_deficientes.pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.