

DIVERSIDADE CULTURAL: PANORAMA ATUAL E REFLEXÕES PARA A REALIDADE BRASILEIRA

Darcy Mitiko Mori Hanashiro¹
Av. Consolação, 896 - 7º andar - Sala 76
CEP: 01302-907 São Paulo/SP Brasil
Fone: 11 3236-8597
E-mail: darcyhanashiro@uol.com.br

Sueli Galego de Carvalho¹
Rua Baronesa de Itu, 598 Apto 62
CEP: 01231-000 São Paulo/SP Brasil
Fone: 11 3826-4991 – 3236-8143
E-mail: suelicarvalho@mackenzie.com.br

¹ Universidade Presbiteriana Mackenzie
Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administrativas
CEP: 01231-000 São Paulo/SP Brasil

Resumo

No Brasil é escassa a produção acadêmica na área de diversidade cultural. A fim de ampliar o conhecimento sobre o tema no contexto brasileiro, este artigo objetiva discutir o conceito de diversidade e de gestão da diversidade cultural encontrados na literatura estrangeira e uma reflexão do uso desses conceitos na realidade brasileira. O levantamento bibliográfico foi a principal fonte de coleta de dados. Tendo em vista identificar as iniciativas em diversidade cultural desenvolvidas pelas organizações, foram consultados periódicos científicos internacionais publicados no período de 1998 a 2003. A análise realizada reflete, preponderantemente, o contexto estadunidense, onde as Ações Afirmativas e a Oportunidade Igual de Emprego contribuíram de forma efetiva na inclusão de grupos culturais de minorias nas organizações. Os resultados da pesquisa indicam que a complexidade, as ambigüidades e as contradições pertinentes ao tema diversidade cultural e sua face multidimensional implicam em uma apropriação contextualizada da temática, considerando as raízes da cultura brasileira para entender à luz da nossa realidade o sentido de “diverso”. A partir desse conhecimento, acredita-se na possibilidade de pensar a gestão da diversidade cultural como importante fator para a competitividade das empresas brasileiras.

Palavras-chave: diversidade cultural, gestão da diversidade, identidade cultural

DIVERSIDADE CULTURAL: PANORAMA ATUAL E REFLEXÕES PARA A REALIDADE BRASILEIRA

Introdução

A globalização econômica expandiu as fronteiras de negócio. A competitividade mais acentuada forçou as empresas a buscarem novos mercados, implicando na necessidade de ofertar produtos que satisfaçam as expectativas e gostos de pessoas diferentes do mercado regional e local. Além disso, o desenvolvimento tecnológico contribuiu efetivamente para quebrar as fronteiras organizacionais. A facilidade de comunicação em tempo real gerou avanços sem precedentes para o emprego de pessoas em qualquer parte do mundo para realizar um processo de trabalho 24 horas em cadeias contínuas.

As organizações do futuro, mais que as atuais, irão operar em um ambiente de negócio incerto, complexo e altamente competitivo. As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (THOMAS JR.,2000).

A sociedade, de uma forma geral, vem sofrendo mudanças. Mais que a metade da força de trabalho americana já no início da década de 90, constituía-se de minorias, imigrantes e mulheres, de forma que o homem branco, nativo, embora indubitavelmente ainda dominante, é estatisticamente minoria (THOMAS Jr., 1990). Há um discurso da diversidade enaltecendo os benefícios de grupos de trabalho mais heterogêneos, principalmente para conquistar segmentos específicos de consumidores. Ng e Tung já apontavam em 1998 que o maior desafio para empresas estadunidenses e canadenses seria enfrentar a diversidade da força de trabalho, exigindo uma competência diferenciada dos gestores pertencentes às empresas mais heterogêneas. No entanto, a diversidade constitui também um paradoxo para a realidade dessas empresas, na medida em que grupos formados por pessoas com diferentes dimensões de diversidade estão mais propensos em gerar conflitos intergrupais. Além disso, a diversidade é percebida de forma relativa e diferentemente entre os indivíduos, em função de diferentes fatores e seus efeitos também são diferenciados para os indivíduos (MILLIKEN e MARTINS, 1996).

Desafios e paradoxos fazem da diversidade um tema complexo, por vezes polêmico, tratado de forma incipiente na literatura brasileira. Compreender e dar respostas a esses desafios implica na necessidade de adotar uma abordagem multidisciplinar, buscando a raiz fenômeno no campo da psicologia social, da sociologia e da antropologia. Assim, levantar a

bandeira da diversidade não significa assimilar conceitos consagrados em outras realidades; mas, pensar criticamente um próprio conceito, dentro das idiossincrasias de cada país e das organizações que percebem essa necessidade. O Brasil possui uma formação cultural diferente de países da América do Norte, fato a ser considerado nos estudos organizacionais. Em particular, a textura sociocultural da realidade brasileira é complexa e multifacetada, influenciando as organizações e a forma como são geridas (CALDAS e WOOD Jr., 1999). Portanto, os modelos estrangeiros nem sempre demonstram a mesma funcionalidade na realidade brasileira.

A literatura no campo da diversidade é predominantemente estadunidense e, em menor escala, canadense. Em ambos os países a origem dos estudos de diversidade advém de dispositivos compulsórios (determinados pelo governo), em face da necessidade de lidar com fortes questões raciais e pressões crescentes de grupos étnicos e de minorias. Esses estudos criaram uma base do que se convencionou chamar na literatura e nas empresas de Diversidade Cultural e Gestão da Diversidade Cultural.

O caráter multifacetado do assunto, vai além da necessidade de se praticar um “antropofagismo”, o que equivale dizer uma “adaptação criativa” (CALDAS e WOOD Jr., 1999). Na verdade, requer uma compreensão do conceito para as empresas brasileiras, o que sugere conhecer, previamente, as práticas recorrentes recenseadas na literatura dominante.

Assim, o objetivo central deste ensaio é discutir o conceito de diversidade e gestão da diversidade cultural a fim de fazer uma reflexão dos mesmos para a realidade organizacional brasileira. Como objetivos específicos pretendeu-se levantar algumas práticas de diversidade cultural mencionadas na literatura internacional e brasileira e, ainda, indicar alguns caminhos para a pesquisa de Diversidade Cultural no Brasil.

Esse ensaio procurou mostrar um panorama sobre o aspecto conceitual e o tratamento dado à diversidade cultural pelas organizações. Aponta-se como limitação a literatura consultada, que foi majoritariamente estadunidense, a mais disponível nas bases de dados. Não se pretende continuar os estudos somente com esse referencial. Existem revistas e centros de estudos de diferentes países que estão sendo consultados. Além disso, uma pesquisa de campo para complementar os resultados baseados em fontes essencialmente secundárias são imprescindíveis para uma compreensão mais profunda do fenômeno. Ficou claro que a natureza do estudo requer uma visão multidisciplinar do assunto e contextualizada às especificidades da cultura brasileira.

Referencial Teórico

Diversidade Cultural: em busca de um conceito

O tema diversidade cultural incorpora uma amplitude conceitual extensa, merecendo a crítica de Nkomo e Cox Jr. (1998, p.334) que apontam a “falta de especificidade de conceito” como um dos principais dilemas teóricos nos estudos de diversidade, este, portanto, deficiente quanto a sua construção científica. Gilbert *et al.* (1999) também corroboram a carência de cientificidade no assunto, afirmando que “infelizmente muito da literatura pró-diversidade é forte em retórica e fraca em resultados empíricos”. Essa falta de dados empíricos tem tornado difícil aos administradores julgar se a atenção à diversidade traz uma real vantagem competitiva.

As definições atuais apresentam um escopo extremamente variado. Os conceitos variam de amplitude: de definições restritas, que enfatizam apenas raça, etnia e gênero, até às extremamente amplas que se referem a todas diferenças entre as pessoas, isto é, todos indivíduos são diferentes.

Dotado de tradição na área, Cox Jr. (1993, p. 5-6) aborda a diversidade cultural como “a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado *cultural*”. A questão da diversidade em um contexto de sistema social é caracterizada por um grupo majoritário e por grupos minoritários, isto é, aqueles grupos com menor representatividade no sistema social, comparados ao grupo majoritário. Este grupo também corresponde àqueles membros que têm historicamente mais poder e recursos econômicos, quando comparados aos membros dos grupos minoritários.

Uma definição mais ampla é apresentada por Thomas Jr. (1991, p.10) para o qual o conceito de diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração. Loden e Rosener (1991) estabelecem distinções entre dimensões primárias, que consistem em diferenças humanas imutáveis: idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas; e diferenças secundárias mutáveis: como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho.

Nkomo e Cox Jr. (1998) compreendem que para se ter clareza na linguagem e no significado de diversidade, há necessidade de estruturar o próprio conceito, pois o termo apresenta-se incompleto: diversidade em quê? Para os autores, apesar de haver uma confusão

sobre o que constitui o conceito de diversidade, parece haver uma compreensão comum no mundo acadêmico de que se está falando de “diversidade de identidade”. Por esta ótica os autores definem diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”(p.337) . Esta definição está centrada no conceito de identidade social. As perspectivas intergrupais têm sido uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas, envolvendo indivíduos que percebem a si mesmos como membros de uma categoria social ou sendo percebidos por outros como pertencentes a uma categoria social (SCHNEIDER e NORTHCRAFT, 1999). Alguns trabalhos sobre identificação social foram feitos no campo da psicologia social (MARQUART, 1955; TAJFEL, 1972; BILLIG e TAJFEL, 1973) e discutem que os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais, e que essas classificações têm efeito significativo sobre as interações humanas.

Alderfer e Smith (1982) desenvolveram uma teoria das relações intergrupais, especificamente para as organizações. Esta teoria postula dois tipos de grupos existentes no interior das organizações: grupos de identidade e grupos organizacionais. Grupos de identidade são aqueles cujos membros compartilham alguma característica biológica comum, como gênero, que participaram de experiências de vida semelhantes, estão, atualmente, sujeitos a forças sociais similares e, como resultado, têm visões consoantes de mundo. Assim, os grupos de identidade mais comumente reconhecidos são os baseados em gênero, família, etnia e idade. Um grupo organizacional é aquele em que os membros participam de cargos organizacionais comuns, compartilham de experiências de trabalhos equivalentes e, como consequência, têm visões de mundo harmônicas (ALDERFER e SMITH, 1982).

A teoria de relações intergrupais reconhece que os indivíduos não abandonam suas identidades raciais, sexuais ou étnicas quando entram em uma organização. Mas, a identidade das pessoas nas organizações é formada pela filiação ao grupo de identidade e ao grupo organizacional. Por essa ótica teórica as organizações tentam administrar os conflitos potenciais que surgem da interação entre os grupos de identidade e grupos organizacionais.

As organizações estadunidenses estão se tornando crescentemente diversas em termos de gênero, raça, etnia e nacionalidade. Cox (1991) aponta que isso traz potenciais benefícios para as organizações, em termos de melhor tomada de decisão, maior criatividade e inovação e um melhor atendimento mercadológico de diferentes tipos de consumidores. Por outro lado, o autor aponta que existe também um custo potencial associado a uma força de trabalho mais diversificada como a elevação de rotatividade, conflitos interpessoais e problemas de

comunicação. Cox Jr. (1991) afirma que para capitalizar esses benefícios e minimizar os potenciais custos, os líderes necessitam encaminhar processos de mudança para tornar suas organizações mais multiculturais. Isso indica que para atingir esse tipo ideal de organização, existe um matiz multicultural a ser compreendido.

Cox Jr. (1991), baseado em Milton Gordon, elaborou um modelo para caracterizar as organizações em termos de estágios de desenvolvimento em diversidade cultural. Este modelo constitui-se de:

1. aculturação: modo pelos quais dois grupos se adaptam e resolvem diferenças culturais;
2. integração estrutural: perfil cultural dos membros da organização;
3. integração informal: inclusão dos membros da cultura minoritária em redes informais;
4. viés cultural: preconceito e discriminação;
5. identificação organizacional: sentimento de pertencer, lealdade e comprometimento à organização;
6. conflito intergrupal: atritos, tensões e lutas de poder entre grupos culturais diversificados.

A forma como as organizações lidam com esses seis fatores, permite classificá-las em três tipos puros. As organizações monolíticas são altamente homogêneas e poucas ações são efetivadas para integrar grupos de minorias no grupo majoritário. Já as pluralistas são mais heterogêneas que as monolíticas e adotam ações para integrar pessoas de diferentes grupos culturais que diferem do grupo dominante. Elas enfatizam as Ações Afirmativas e representam uma típica empresa americana de grande porte da década de 90. Finalmente, as organizações multiculturais não apenas possuem diversidade, mas as valorizam; apresentam total integração estrutural, ampla integração de redes informais, tendência à ausência de preconceitos e discriminações, mínima lacuna na identificação organizacional baseada na identidade cultural dos grupos e baixo nível de conflito intergrupal.

Abordagens tradicionais: o caminho percorrido pela diversidade

De acordo com Thomas Jr. (1999) pode-se descrever a seqüência de tratamentos históricos da diversidade como: 1) Negação; 2) Ação Afirmativa/Assimilação e 3) Compreensão das Diferenças.

- **Negação**

A motivação para a prática da negação tem sido legal (compulsória por lei governamental), moral ou responsabilidade social (a boa cidadania empresarial assim o determina). Sem levar em conta a motivação, o maior benefício desta postura é que as pessoas diferentes têm conseguido entrar nas organizações na esperança de que não seriam prejudicadas. A qualidade das relações interpessoais seria incentivada, o racismo, o “sexismo” e outras discriminações abertas seriam desestimulados. Por outro lado, esta abordagem apresenta uma séria limitação. Ela exige que as pessoas diferentes aceitem ver negadas suas diferenças. Uma limitação adicional é a hipótese de que a principal fonte de discriminação se situe nas relações pessoais. Essa premissa ignora as capacidades discriminatórias, intencionais e não-intencionais embutidas nos sistemas e culturas organizacionais. Organizações que adotam essa abordagem procuram mostrar que negros, mulheres e pessoas pertencentes a diferentes grupos étnicos são tratados todos iguais, ignorando suas identidades culturais. Significa que ser diferente é como ter algum defeito ou desvantagem, por isso todos são tratados da mesma forma.

- **Ação Afirmativa / Assimilação**

A Ação afirmativa (AA) e a Assimilação estiveram no centro da abordagem empresarial quanto à diversidade dos empregados nos EUA (THOMAS Jr., 1991). A Ação Afirmativa permitiu criar uma força de trabalho diversificada em termos de raça e gênero. Procurou-se, principalmente, uma mistura racial em que os novos empregados pudessem abandonar suas diferenças e serem moldados de acordo com as normas de comportamento organizacional existentes. A assimilação por meio da mistura racial se destinaria a assegurar a minimização das diferenças e a conformidade de comportamentos. O resultado foi a “diversidade assimilada”, que é de fato uma aparência superficial de diversidade.

Acreditava-se que esta abordagem seria o meio de criar uma força de trabalho diversificada e facilitaria a mobilidade ascendente de minorias (negros, homossexuais, etc.) e mulheres. Um dos principais benefícios dessa alternativa foi a maior inclusão destes grupos em grandes empresas. Mas esse progresso foi ilusório e difícil de sustentar, apesar dos fortes motivos legais, morais e de responsabilidade social (THOMAS Jr., 1999).

- **Compreensão das Diferenças (CD)**

O objetivo desta abordagem é promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam melhores relações

peçoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestações ostensivas de racismo, “sexismo” e outros preconceitos. E, de fato, muitos desses resultados se materializam com frequência (THOMAS Jr., 1999).

Thomas (*op. cit.*) discute que embora os resultados mostrem uma maior harmonia, não se pode deixar de se analisar as limitações da CD. A mais crítica é que a CD deixa intocados os sistemas e a cultura da organização. O gestor, portanto, pode aceitar e entender as diferenças, não apresentar preconceitos em relação à raça e opção sexual de seus funcionários, ter excelentes relações interpessoais, e ainda assim, não saber como gerenciar a diversidade – isso implica em não saber como criar um conjunto de sistemas e uma cultura que capacitem naturalmente todos os empregados a conviverem cotidianamente com a diversidade cultural em seus locais de trabalho.

O que as organizações entendem por Diversidade e Gestão da Diversidade?

As Ações Afirmativas promoveram, sem dúvida, uma diversidade no interior das organizações americanas, funcionando como um passaporte para a inclusão de determinados grupos minoritários. No entanto, para maximizar o potencial dos grupos de identidade social diversa nas organizações é requerida a gestão de diversidade (THOMAS JR, 1991)

Gerenciar a diversidade cultural é um dos tópicos mais difíceis para se tratar, pois envolve questões tanto de emoções quanto de negócios (O’MARA, 1994). É adequado distinguir-se entre o que existe nos Estados Unidos a respeito da diversidade - as Ações Afirmativas (AA) e Oportunidade Igual de Emprego (EEO) - e as práticas efetivas da Diversidade Cultural. Esses conceitos não são claramente equivalentes. As AA e EEO são programas de iniciativa legais (do governo) e baseados na obrigatoriedade de aplicação. Enquanto a gestão da diversidade são programas “voluntários e pró-ativos empreendidos para valorizar diferenças das pessoas e usar essas diferenças visando a obtenção de uma vantagem competitiva” (O’MARA, 1994, p.105). Essa exigência advém de uma sociedade mais demandante em defesa de seus direitos e orgulho de suas diferenças e, também, das estratégias de negócios que buscam cada vez mais um crescimento por meio de fusões e aquisições, transferindo para dentro das fronteiras organizacionais diferentes realidades e identidades. Isso implica em uma competência específica para atuar em contextos multiculturais, reconhecendo, valorizando e gerenciando a diversidade.

Em um estudo realizado por Hayles e Russell (1997, p.11-13) os autores apresentam algumas definições de diversidade cultural adotadas por organizações que possuem sólidos programas de diversidade:

“Diversidade é respeitar nossas diferenças. maximizando nossos potenciais individuais e valorizar nossos singulares, enquanto sinergizamos nossas experiências e talentos coletivos para o crescimento da 3M.” (3M)

“Diversidade é a crença, filosofia e reconhecimento de que cada indivíduo é único e valioso, mediando-se os conflitos com normas estabelecidas.” (Honeywell)

“Diversidade é inclusão, respeito pelo indivíduo [...], valorizando e capitalizando as diferenças para o benefício do negócio, clientes, comunidade e funcionários.” (Northern States Power Co)

“Diversidade se refere a todos os modos pelos quais as pessoas diferem e o efeito dessas diferenças sobre o nosso pensamento e comportamento.” (Monsanto Agricultural Group)

“Administrar diversidade significa promover um ambiente onde todos empregados possam contribuir com o máximo de seus potenciais para alcançar nossos objetivos do negócio.” (The St. Paul Companies)

“Diversidade no local de trabalho abrange todas as diferenças que definem cada um de nós como indivíduos únicos. Diferenças tais como cultura, etnia, raça, gênero, nacionalidade, idade, religião, incapacidade, orientação sexual, educação, experiências, opiniões e crenças [...]. Compreendendo e valorizando estas diferenças, nós podemos capitalizá-las como benefícios que a diversidade traz para a Companhia.” (Ford Motor Co)

“Para empreender uma força de trabalho diversa, a Medtronic deve reconhecer, aceitar e respeitar as diferenças individuais e estar atento para o modo como essas diferenças afetam o trabalho dos empregados e interagem uns com os outros. Cada pessoa é influenciada por características tais como idade, gênero, nacionalidade, habilidades físicas, raça, orientação sexual, cultura, valores, atitudes e estilos comportamentais os quais fazem dele ou dela indivíduos únicos e diferentes uns dos outros.” (Medtronic, Inc)

“Diversidade tem um significado interno, externo e global. Ela abarca as diferenças individuais e grupais, movendo-se além de raça e gênero para a ampliação da definição e abrangendo a inclusão de empregados, contratantes, abastecedores e clientes. A diversidade promove uma performance superior.” (U.S. Department of Energy)

É possível se observar que o conceito de diversidade traz em seu cerne a valorização do “diverso” e as suas implicações para o negócio. As empresas desenvolvem internamente suas próprias definições, políticas e práticas de diversidade, adequando-as às suas respectivas condições e necessidades corporativas.

Abordagens contemporâneas sobre diversidade

Várias abordagens sobre diversidade estão em prática atualmente nas organizações. Diferem em amplitude e profundidade. O'Mara (1994) categorizou em: organizações que utilizam uma abordagem estrutural e sistêmica; organizações que concentram esforços na promoção de treinamento de conscientização; organizações que focalizam áreas específicas de problemas, tais como assédio sexual, cuidados especiais com crianças, etc.

Qualquer que seja a abordagem adotada, Morrison (1996) declara que ela deve contemplar o envolvimento dos empregados e estar baseada nas necessidades específicas da organização e de seu mercado de negócios. Ou seja, a diversidade cultural está longe de ser um modismo, mas uma necessidade para a organização se manter competitiva.

Complementando a abordagem de Thomas (1999) abordagens sobre diversidade distinguem-se em três níveis progressivos, a compreensão, a valorização e a gestão da diversidade (O'MARA, 1994).

Gerenciar a diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens Cox Jr. (1993), adicionando valor à organização (FLEURY, 2000).

Watson *et al.* *apud* Nkomo e Cox Jr. (1998) comparam as abordagens tradicionais com a Gestão da Diversidade (GD):

A Ação Afirmativa pressupõe assimilação, adaptação da pessoa que é diferente ou que não se adapta. A GD pressupõe que o gerente e todos os membros da organização estarão dispostos a engajarem-se em um processo de adaptação mútua para criar uma relação produtiva entre os indivíduos com conseqüente resultado positivo para a organização.

A AA está focada no recrutamento, na mobilidade ascendente e na retenção, enquanto a GD trata da questão de obter benefícios a partir das diferenças entre os indivíduos da organização. A hipótese é que na medida em que o potencial de uma pessoa seja canalizado de forma produtiva para o resultado do negócio, o gerente terá que se preocupar menos com mobilidade ascendente e retenção.

Dada sua fundamentação no motivo legal, a AA exige que os resultados desejados sejam atingidos com a maior rapidez possível. A GD, por outro lado, destaca que os resultados desejados devem ser alcançados de forma mais *natural* possível.

A AA destaca o fazer algo por aqueles que estão em “desvantagem”. A GD busca fazer algo pelo gerente que precisa melhorar sua habilidade em capacitar uma força de trabalho cada vez mais diversa.

A GD destaca o motivo de negócios (viabilidade) acima dos motivos legal, moral e social. Dada a magnitude das mudanças nas formas de fazer negócio associadas à GD, essas motivações tradicionais não são suficientes. A apresentação da perspectiva de ganhos com a GD é um grande desafio porque a maioria dos gerentes não considera as tradicionais dimensões da diversidade de raça e de gênero como questões de negócios.

O'Mara (1994) declara que muitas organizações realizam a diversidade não porque é a coisa certa a fazer como uma organização cidadã, mas porque faz sentido para os negócios. Existem quatro razões empresariais para gerenciar a diversidade cultural: 1) adicionar vantagem competitiva em recrutamento e retenção; 2) melhoria na produtividade, qualidade, times de trabalho, criatividade e satisfação no trabalho; 3) melhoria no serviço ao consumidor e marketing; 4) redução da discriminação e assédio sexual.

O interesse pelo tema diversidade cultural não se deve apenas a uma questão ideológica e igualitária, mas a uma vantagem estratégica para as organizações. Atribuir vantagem competitiva à gestão da diversidade cultural é um aspecto comum na literatura e argumento forte no discurso gerencial, embora exista uma carência de pesquisas empíricas que efetivamente sustentem tal relação. Cox Jr. (1993) menciona os seguintes benefícios da gestão da diversidade: atrair e reter os melhores talentos; desenvolver os esforços de marketing, visando atender diferentes segmentos de mercado; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; e, finalmente, desenvolver a flexibilidade organizacional.

Iniciando uma discussão sobre diversidade cultural no Brasil

No Brasil a diversidade é uma questão existente desde a época de seu descobrimento, em 1500, até os dias atuais. Naquela época, já habitavam no país os povos indígenas que pertenciam a um grupo com significados culturais próprios. Vieram os colonizadores portugueses. Foram trazidos os negros da África. No século XIX vieram os imigrantes da Europa e principalmente do Japão. O casamento entre raças diferentes provocou a grande miscigenação da população atual (SILVA, 2000).

As medidas governamentais brasileiras para combate da discriminação no emprego são recentes, se comparadas às da América do Norte: nos Estados Unidos, a *Affirmative*

Action foi promulgada no final da década de 60, e no Canadá O *Employment Equity Act* na década de 70.

A heterogeneidade presente na formação (étnica, cultural e social) da população brasileira traz consequência direta na gestão das empresas brasileiras. É plausível de se pensar que esse impacto tende a ser maior pelos desafios impostos por uma força de trabalho que está se tornando ainda mais diversificada e que os negócios, em escala global, fazem real um mundo do trabalho formado por uma miscigenação de diferentes culturas nacionais. Entender as diferenças culturais passa a ser uma questão central para a sustentabilidade dos negócios. Não se tem notícia de estudos realizados no Brasil demonstrando resultados estratégicos da diversidade cultural. Há que se considerar que uma diversidade maior pode criar problemas potenciais em termos de conflitos interpessoais, rotatividade de mão-de-obra, comunicação menos fluida (COX Jr., 1994). Isso significa que lidar com a diversidade requer uma gestão, a fim de agregar valor econômico à organização e às pessoas.

Método

Esta pesquisa, de natureza exploratória, elegeu como principal fonte de coleta de dados o levantamento bibliográfico. Tendo em vista identificar as iniciativas em diversidade cultural desenvolvidas pelas organizações, foram consultados artigos de periódicos científicos provenientes de base de dados internacionais (*Proquest e Ebsco*). O período considerado para tal pesquisa foi de 1988 a 2003. Foram selecionados e analisados 55 artigos que abordavam a questão da diversidade cultural na perspectiva conceitual, empírica, de sua gestão e nos aspectos legais. Desses artigos, 45 (81,8%) foram publicados em periódicos estadunidense, 7 (12,7%) em periódicos canadenses e apenas 3 (5,5%) em periódicos europeus. Esta proporção espelha a hegemonia americana na literatura de diversidade cultural.

Apenas dois artigos de revistas científicas brasileiras, voltados especificamente ao tema, foram analisados. Consideraram-se, também, matérias específicas sobre diversidade editadas na Revista Exame, Revista Veja, Jornal Valor Econômico e Jornal Gazeta Mercantil, a fim de conhecer melhor a importância e o conteúdo manifesto em mídias voltadas para o público empresarial. Mesmo reconhecendo a procedência gerencial dessas revistas, optou-se por considerá-las, pois elas refletem o termômetro dos assuntos mais recorrentes do mundo empresarial. De certa forma, expressam como os gestores compreendem certos fenômenos organizacionais.

Foram realizadas duas entrevistas, mediante um roteiro, com profissionais de RH de empresas reconhecidas pela mídia por suas atuações com as “questões da diversidade”. Cabe ressaltar que essas entrevistas proporcionaram resultados limitados, muito aquém do esperado. Atribui-se, esse fato, ao desconforto dos profissionais em falar sobre políticas ainda incipientes em suas empresas.

Em suma, analisou-se cada um dos artigos e todas as iniciativas de diversidade praticadas por organizações mencionadas pelos autores desses artigos foram consideradas para efeito do levantamento. Esse material foi categorizado à luz das dimensões de Milton Gordon para caracterizar o estágio de desenvolvimento em diversidade, apresentado por Cox Jr. (1991) e abordado no referencial teórico. A dimensão “identificação organizacional” não foi objeto de análise, pois a mesma se encontra disseminada nas demais dimensões (COX Jr, 1991).

Análise e interpretação dos Resultados

Dos artigos pesquisados foram analisadas somente as iniciativas de diversidade com menção explícita do nome da empresa. Tal procedimento se fez necessário para evitar que a mesma prática de diversidade fosse contada mais de uma vez. Assim, os valores apresentados na Tabela 1 expressam o número de empresas que adotam as diferentes ferramentas nas respectivas dimensões. Isso significa que a mesma empresa pode estar utilizando diferentes práticas voltadas à diversidade.

As organizações citadas na literatura, naturalmente são aquelas que têm uma prática relativamente consagrada e reconhecida no mercado. Pela Tabela 1 observou-se que a **Integração Estrutural** é a dimensão que mais tem contribuído para ampliar o nível de diversidade cultural nas empresas pesquisadas. Programas de Ação Afirmativa (AA) ainda têm sido considerados os instrumentos mais efetivos para garantir o acesso de grupos de minoria nas organizações.

Tabela 1 – Frequência de iniciativas de diversidade cultural por dimensões

Dimensões de Diversidade Cultural	Número	%
Aculturação	47	29,7
Treinamento de gestão e valorização da diversidade	22	
Programas de orientação de novos membros	1	
Treinamento de línguas	5	
Diversidade representada em comitês chaves	4	
Tratamento explícito de diversidade na declaração de missão ou estratégia	7	
Grupos consultivos para gerentes seniores	7	
Flexibilidade nos sistemas	1	
Integração estrutural	77	48,7
Programa de educação	6	
Programas efetivos de Ação Afirmativa	30	
Programas de desenvolvimento de carreiras	12	
Mudanças na gestão do desempenho e sistemas de recompensas	17	
Mudanças nas políticas de RH	12	
Integração em redes informais	15	9,5

Programas de <i>mentoring</i>	6	
Eventos sociais patrocinados pela empresa	9	
Viés cultural	14	8,9
Seminários de igual oportunidade	-	
Grupos de foco	1	
Treinamento de redução de preconceito e discriminação	10	
Pesquisa interna	1	
Força tarefa	2	
Conflito intergrupar	5	3,2
<i>Feedback</i> de pesquisa	3	
Treinamento de Administração de Conflito	1	
Grupos de foco	1	
TOTAL	158	100,0

Fonte: elaborada pelas autoras.

As limitações inerentes às AA, como fator de desenvolvimento, como já salientadas no referencial teórico, buscam ser compensadas por programas voltados especificamente ao desenvolvimento de carreiras das chamadas minorias. Estas, na maioria dos casos, são formadas por negros e mulheres, em menor grau por hispânicos e asiáticos (principalmente no Canadá). As organizações também mostram preocupação de expressar o tratamento da diversidade cultural nos sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas. Isso, sem dúvida, veicula um valor instrumental importante para sinalizar em que sentido a diversidade cultural é efetivamente valorizada, fazendo parte do gerenciamento da organização. Nesse aspecto, observou-se também que nessa dimensão **Integração Estrutural** as organizações procuram expressar sua valorização da diversidade, promovendo mudanças nas políticas de RH que atendam mais especificamente as necessidades e características da força de trabalho diversificada. Finalmente, verificou-se que as organizações procuram promover um perfil mais diversificado por meio de esforços sistemáticos em educação, a fim de garantir que diferentes grupos de identidade cultural estejam representados nos níveis hierárquicos, funções e grupos de trabalho. Vale lembrar que essa ferramenta foi apontada como a menos utilizada dentre outras na dimensão **Integração Estrutural**.

A **aculturação**, segundo Cox Jr. (1991, p.35), “é o método em que diferenças culturais entre a cultura dominante e cultura de grupos minoritários são resolvidos ou tratados”. Os instrumentos mais amplamente utilizados pelas organizações para promover o pluralismo foram os programas de treinamento de gestão e valorização da diversidade, dos quais destacam-se aqueles voltados à conscientização (significados da diversidade) e desenvolvimento de habilidades (informação sobre normas culturais de grupos diferentes e seu impacto no ambiente organizacional). Também chamou a atenção o fato de a diversidade ser alvo de menção em declaração de missão, ou ainda, de ser explicitada nas estratégias da empresa. Observaram-se, também, iniciativas para incentivar o treinamento de uma segunda língua, mostrando que não só o inglês (no caso dos EUA) é importante, mas o idioma das minorias também é valorizado pela organização. Essa questão se faz essencial quando se deseja ter na empresa pessoas que se comuniquem na língua dos principais clientes/consumidores do negócio. Vários programas estão voltados para que as minorias estejam representadas em comitês chaves da empresa visando integrar seus pontos de vista aos da maioria dominante nas decisões estratégicas da organização. Para tanto, algumas ações também são endereçadas aos gerentes seniores, com o desenvolvimento de planos que busquem melhorar a resposta da organização para uma força de trabalho cada vez mais diversificada. Grupos de minorias também são contemplados em acessos diretos com CEO.

Pela dimensão **Integração em Redes Informais** a organização reconhece a importância dos contatos de trabalho realizados fora do seu ambiente, promovidos para membros de grupos de minorias. Nesse sentido, as organizações utilizam-se de Programas de *mentoring* para minorias e eventos sociais.

Na dimensão **Viés Cultural** a iniciativa mais utilizada foi o treinamento de redução de preconceito e discriminação em relação aos grupos de minoria, colocando em debate essas questões e suas implicações no ambiente organizacional. A força tarefa foi um instrumento importante citado por duas empresas para criar uma organização mais isenta de Viés Cultural. O objetivo dessa atividade foi o de monitorar as políticas e práticas que evidenciassem injustiças.

Finalmente, na dimensão **Conflito Intergrupar** houve uma ênfase maior na prática de *feedback* de pesquisas, visando maior abertura e transparência em relação aos grupos de minorias. Um instrumento pouco utilizado, o Treinamento da Administração de Conflito foi mencionado por apenas uma empresa. Isso significa que essa questão, talvez por sua natureza complexa e delicada ainda não seja devidamente tratada pelas organizações, como se fosse uma instância ainda não abrangida pelas iniciativas mais tradicionais. No entanto, é um

elemento essencial para minimizar conflitos intergrupais, que segundo Cox Jr. (1991) podem influenciar nos índices de *turnover* e absenteísmo.

Além dessas iniciativas cobertas pelo modelo de Cox Jr., a literatura aborda algumas outras identificadas na Tabela 2. Embora sejam poucas, é importante ressaltar a preocupação de as organizações com o equilíbrio família-trabalho que vem do lidar e entender o “diverso”, ou seja, tratar grupos culturais diversos significa entender as especificidades destes e transferi-los para o ambiente de trabalho, para que possam usar o melhor de seu potencial (COX Jr., 1991).

Tabela 2 – Outras iniciativas de diversidade cultural

OUTRAS INICIATIVAS	Número	%
Equilíbrio Família-trabalho	4	40,0
Comunicação (<i>booklet</i>)	3	30,0
Processo para medir a eficácia das iniciativas de Diversidade Cultural	2	20,0
Inclusão da diversidade em propaganda	1	10,0
TOTAL	10	100,0

Fonte: elaborada pelas autoras.

Algumas organizações demonstraram preocupação em usar a comunicação como estratégia para divulgar a importância das diferenças culturais e as ações para capitalizar positivamente o grupo de minorias.

Também se verificou que duas empresas incluíram na gestão da diversidade um processo sistemático de auditoria para medir a eficácia das iniciativas de Diversidade Cultural. Essa é uma atividade de controle que mostra a importância que a organização atribui às questões de diversidade, no sentido de garantir a difusão dessas práticas em toda a organização. Essa parece ser uma forma de inserir o valor “diversidade” na cultura da organização.

Uma última etapa da diversidade é ultrapassar os muros organizacionais e fazer da diversidade um mote para propaganda, comunicando para os consumidores, clientes, fornecedores e parceiros estratégicos a maneira de ser e entender a diversidade.

Os resultados acima analisados refletem, preponderantemente, o contexto dos EUA. As AA e as EEO contribuíram de forma efetiva na inclusão de grupos culturais de minorias nas organizações americanas.

No Brasil, como já observado anteriormente, é rara uma literatura que trate diretamente a questão da diversidade cultural nas organizações. Parece que as experiências ainda são incipientes e as poucas que existem, situam-se em um plano restrito perto das práticas adotadas em países com uma tradição no tratamento desta questão. A Tabela 3 mostra o pouco que se conseguiu em revistas científicas, artigos de fontes não acadêmicas e duas entrevistas realizadas com profissionais de RH, responsáveis pelas “questões de diversidade” nas empresas. Estas empresas foram selecionadas por serem reconhecidas na mídia pela sua opção à diversidade. Naturalmente, não se pretende apresentar um retrato da situação brasileira. Mas apenas indicar alguns caminhos que começam a ser trilhados por organizações que compreenderam a importância, social e estratégica, da diversidade cultural.

Tabela 3 – Iniciativas de diversidade cultural no Brasil

INICIATIVAS NO BRASIL	Número	%
Recrutamento	13	56,5
Desenvolvimento de carreira	5	21,8
Treinamento	2	8,7
Comunicação	2	8,7
<i>Mentoring</i>	1	4,3
TOTAL	23	100

Fonte: elaborada pelas autoras.

Retratando um caminho natural para quem está começando a lidar com a diversidade cultural, a iniciativa mais utilizada no Brasil tem sido o recrutamento de minorias, particularmente mulheres, negros e profissionais de diferentes regiões brasileiras. Também se verificou alguma atenção por parte de cinco empresas com o desenvolvimento de carreiras, no sentido de eliminar barreiras para a ascensão de grupos culturais minoritários. O treinamento em diversidade e a comunicação também apareceram como ações importantes para conscientizar e esclarecer sobre diversidade na empresa. Apenas uma empresa declarou a figura do Mentor como recurso adicional para ajudar membros do grupo de minoria a compreender melhor sua situação e saber enfrentá-la adequadamente.

Conclusões e Considerações Finais

Após o conhecimento adquirido por meio da literatura, analisadas as principais iniciativas praticadas pelas empresas consagradas em lidar de forma efetiva com a diversidade cultural, fica registrada uma grande interrogação: o que é diversidade cultural no Brasil?

Um estudo em diversidade precisa explicar o que é ser “diverso” nas organizações brasileiras, para não se correr o risco de cair na armadilha do modismo tão comum no mundo empresarial, com seus discursos gerenciais eufóricos e convincentes, porém recheados de vento. Também é preciso pensar se um caminho adequado seria a prática do “antropofagismo organizacional” (CALDAS e WOOD Jr., 1999) ou uma abordagem tipicamente brasileira.

A complexidade, as ambigüidades e as contradições que envolvem o tema diversidade cultural e sua face multidimensional implicam em estudos avançados para compreender a “dimensão de diversidade” que faz mais sentido para a nossa realidade intrinsecamente multicultural. A partir desse conhecimento, as chamadas iniciativas poderão ser pensadas para criar um modelo de gestão da diversidade cultural para as empresas brasileiras.

Além dessas questões vale a pena saber qual a finalidade que as empresas no Brasil atribuem à prática da diversidade cultural. Na literatura, as empresas vêm seus esforços para administrar a diversidade não somente como uma questão social e moral, mas também como uma estratégia para alavancar eficiência e competitividade. Elas querem ter os talentos que necessitam e buscá-los onde eles estiverem. Desejam obter uma força de trabalho mais efetiva, com moral mais elevado e ter a reputação de ser o melhor lugar para se trabalhar. Se a empresa consegue obter o total da contribuição que cada um pode oferecer, a empresa será melhor e mais competitiva em tudo que fizer, acreditam as empresas que praticam a gestão da diversidade cultural. Um apelo mercadológico também faz parte do discurso empresarial: ter um espelho da base de consumidores da empresa.

Essa visão depende de uma mudança cultural, que crie um clima favorável para a diversidade. Qualquer programa compulsório no Brasil, a exemplo das AA e EEO, constituem-se em uma intervenção artificial que cumpre a função de corrigir um desequilíbrio, uma injustiça (defasagem numérica) na demografia organizacional. Contudo, essas ações, de efeito transitório, ao servirem como um passaporte de entrada para o “diverso”, não lidam com uma tarefa remanescente de longo prazo, que se trata de criar um local de trabalho, cujas oportunidades de desenvolvimento não sejam bloqueadas pelas características pessoais, mas que as pessoas, independentemente de suas diferenças possam usar, da melhor forma possível, seu potencial dentro da organização.

Referências Bibliográficas

- ALDERFER, C. P.; SMITH, K. K. Studying intergroup relations embedded organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 27, p. 35-65, 1982.
- BILLIG, M., TAJFEL, H. Social categorization and similarity in intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, v. 3, p. 27-52, 1973.
- CALDAS, M. P.; WOOD Jr. T. Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.
- COX Jr., T. The multicultural organizational. *The Executive*, 1991.
- COX Jr., T. Cultural diversity in organizations: theory, research & practice. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.
- COX Jr., T. A comment on the language of diversity. *Organization*, v.1, n. 1, p. 51-58, 1994.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.
- GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, v.21, p. 61-76, 1999.
- HAYLES, R.; RUSSELL, A. M. The Diversity Directive: why some initiatives fail and what to do about. USA: McGraw-Hill Companies, 1997.
- Jornal GAZETA MERCANTIL. São Paulo.
- Jornal VALOR ECONÔMICO. São Paulo.
- LODEN, M.; ROSENER, J. *Workforce America*. Homewood , IL: Business One Irwin, 1991
- MARQUART, D. I. Group problem solving. *Journal of Social Psychology*, v. 41, p. 103-113, 1955.
- MILLIKEN, F. J.; MARTINS, Luis L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*. v.21, n.2, 1996.
- MORRISON, A. M. The new leaders: guidelines on leadership diversity in America. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- NG, E.; TUNG, R. Ethno-cultural diversity and organizational effectiveness: a field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1998.
- NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al., *Handbook de estudos organizacionais*, São Paulo: Atlas, 1998.
- O' MARA, J. Managing diversity. In: TRACEY, W. R. *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: AMACON, 1994.

REVISTA EXAME. São Paulo: Editora Abril, Quinzenal.

REVISTA VEJA. São Paulo: Editora Abril, Semanal.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: a social identity perspective. *Human Relations*, v. 52, p. 1445-1467, 1999.

SILVA, A. C. Quem fomos nós no século XX: as grandes interpretações do Brasil. In: MOTA, C. G. (Org.) *Viagem Incompleta: a experiência brasileira (1500-2000)*. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

TAJFEL, H. La Categorisation Sociale. In: MOSCOVICI, S. (Org.) *Introduction à la Psychologie Sociale*, v. 1, Paris: Larousse, 1972.

THOMAS Jr., R. R. From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 107-118, 1990.

THOMAS Jr., R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: AMACON, 1991.

THOMAS Jr., R. R. Gestão da Diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho. In: COHEN, A. R., MBA Curso prático: administração, lições dos especialistas das melhores escolas de negócios – práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 2000.