

Reconhecendo as relações de raça no contexto organizacional: Um modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade

CINTIA CRISTINA SILVA DE ARAUJO
FACULDADE FIPECAFI (FIPECAFI)

ERIVALDO DA SILVA CARNEIRO JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Reconhecendo as relações de raça no contexto organizacional: Um Modelo Conceitual de Maturidade em Gestão da Diversidade

INTRODUÇÃO

Segundo Rosa (2014), a falta de estudos brasileiros sobre relações de raça na Administração deve-se ao fato de que o tema do racismo ainda é abordado em latente reserva em nossa sociedade, e tal distanciamento observa-se também no meio acadêmico. Desta forma, ao analisar o tema da diversidade, pesquisadores brasileiros utilizam-se muito mais de conceitos e modelos baseados na realidade norte americana. Este fato apresenta uma limitação dos estudos em Administração uma vez que, embora apresentem semelhanças devido o passado escravagista dos dois países, as relações raciais no Brasil e nos Estados Unidos são distintas em elementos fundamentais. Enquanto nos Estados Unidos o Estado adotou políticas e estratégias de diversidade baseadas na tese multiculturalista, no Brasil, adotou-se a tese assimilacionista. Tal distinção foi determinante para a construção das relações sociais e para o modo como a sociedade lida com as questões de raça (Ribeiro, 1995).

Esta lacuna também foi identificada por Costa e Ferreira (2006) que, ao analisarem seis mil publicações brasileiras em estudos organizações entre 1995 e 2005, identificaram que apenas cinquenta e sete discutiam as relações de grupos de minorias no contexto organizacional, sendo que destas somente uma publicação abordava relações de raça.

Uma consequência negativa da falta de estudos que abordem as relações raciais no contexto organizacional é a impossibilidade de se observar um ponto crítico das ciências sociais aplicadas: se há “a presença ou não de preconceito e discriminação nas relações interpessoais ou intergrupais na organização” (Rosa, 2014, p. 246). Recentes estudos indicam que crenças individuais e estereótipos culturais podem interferir na percepção de recrutadores. Certamente, tal interferência causada por pressuposições culturais podem impedir a entrada de profissionais pertencentes a grupos considerados minoritários (pretos e pardos), o que pode acarretar perda de talentos e competências estratégicas para as organizações (Paim & Pereira, 2018).

No passado, as organizações eram tipicamente monolíticas, com um grupo homogêneo e cultura de grupo dominante prevalecendo sobre os demais. Atualmente, a globalização tem forçado as organizações a endereçarem a diversidade e as diferenças culturais (Cox & Blake, 1991). Desta forma, na gestão contemporânea, a gerenciar efetivamente a diversidade é necessário para se usar ao máximo as vantagens oferecidas pela heterogeneidade cultural dos indivíduos (Cox & Blake, 1991).

Além destes fatores, estudos comprovam que grupos compostos por pessoas de diferentes raças, origens e gêneros são mais flexíveis e têm maior capacidade de analisar problemas a partir de diferentes perspectivas (Bassett-Jones, 2005; Cox & Blake, 1991). A diversidade de perspectivas e menor conformidade com as normas do passado tendem a aumentar a criatividade organizacional. Portanto, a gestão da diversidade pode gerar vantagem competitiva, uma vez que com o aumento da heterogeneidade cultural dentro das organizações, os custos de uma má integração dos colaboradores são maiores. Assim, as organizações que lidam melhor com a diversidade acabam tendo vantagem em relação às organizações que não o fazem (Bassett-Jones, 2005). Conscientes desta vantagem competitiva a ser atingida com abordagem efetiva da diversidade, algumas organizações brasileiras têm incorporado em sua estrutura cargos de gestores de diversidade (Fonseca, 2018) Ademais, com esta fluidez adquirida através da integração das diferentes perspectivas de seus colaboradores, as organizações ganham maior flexibilidade, adaptando-se mais rapidamente às mudanças do ambiente externo e do mercado, o que é fundamental para se manter a vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

A partir do conhecimento da importância da gestão da diversidade na realidade das organizações no século XXI e impelidos pela escassez de estudos sobre impactos das relações raciais no contexto das empresas brasileiras, nosso objetivo é propor um modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade. Tal modelo conceitual é baseado na análise literária em gestão da diversidade e inspirado no modelo multi-estágio P-CMM (Curtis, Hefley, & Miller, 2009) utilizado para mensuração de maturidade em gestão de pessoas. Acreditamos que ao propor tal modelo contribuimos na discussão sobre as relações de raça nas empresas como também para posterior aplicação de modelo no intuito de aumentar a efetividade de processos de gestão de pessoas e melhorar aproveitamento do potencial de multicultural da força de trabalho nas empresas brasileiras (Gilbert, Stead, & Ivancevich, 1999; Rosa, 2014).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas próximas sessões, apresentamos a fundamentação teórica dos principais constructos do artigo.

Relações raciais

No editorial da edição especial do periódico “Organizações & Sociedade” sobre as dimensões raciais no mundo corporativo, os autores Jaime, Barreto e Oliveira (2018) destacam a falta de discussão sobre as relações raciais dentro das empresas: “Da parte das ciências sociais, por sua vez, o mundo empresarial não tem sido o *locus* empírico privilegiado nas pesquisas brasileiras sobre a questão racial” (Jaime, Barreto, & Oliveira, 2018, p. 543).

Para Nkomo (1992), os estudos em administração omitem as relações raciais nas suas análises e pesquisas sobre as organizações, apesar das relações raciais serem um elemento nuclear da individualidade, das relações sociais e das instituições nos EUA. Podemos afirmar o mesmo sobre o cenário brasileiro. Por isso, quando analisamos a limitação de estudos o impacto das relações raciais dentro das organizações é válido destacar o argumento da autora quando esta conclui que “o ponto principal é que repensemos o modo como ‘vemos’ as organizações” (Nkomo, 1992, p. 505). Certamente, o contexto histórico das relações raciais precisa ser levado em conta quando analisamos as organizações e o modo como seus membros interagem entre si.

As relações raciais podem ser divididas entre os níveis micro e macro (Omi & Winant, 1986 citado em Nkomo, 1992). No nível micro, a questão de raça refere-se à individualidade e a formação de personalidade. Já no nível macro, a questão de raça refere-se à formação da coletividade e das estruturas sociais. Como a questão de raça é formada através de muitas relações sociais, podemos concluir que fundamentalmente as relações entre indivíduos são racializadas (Essed, 1991 citado em Nkomo, 1992). Seguindo este aspecto das relações raciais, é possível definir racismo como "um processo no qual (a) noções racistas socializadas são integradas em significados que tornam as práticas imediatamente definíveis e gerenciáveis, (b) práticas com implicações racistas tornam-se familiares e repetitivas; e (c) as relações raciais e étnicas subjacentes são atualizadas e reforçadas através dessas práticas rotineiras ou familiares em situações cotidianas” (Essed, 1991, p. 52 citado em Nkomo, 1992). Para Essed (1991 citado em Nkomo, 1992), as três práticas principais do racismo são a **marginalização** como forma de opressão, **contenção** como uma forma de repressão, e **problematização** como uma forma de construção ideológica que legitima a exclusão de indivíduos de um determinado grupo por meio de uma organização hierárquica de diferenças.

Apesar das semelhanças com os EUA, no Brasil as relações raciais apresentam especificidades fundamentais que precisam ser consideradas. No Brasil, o elemento da cor prevaleceu como elemento diferenciador entre as raças. A cor da pele identifica quem é negro ou não. Já nos EUA, prevaleceu a origem étnica. Além disso, na sociedade brasileira, há uma dificuldade em se categorizar e fixar classificações de raça. A classificação e percepção racial

varia de acordo com o contexto, dependendo de fatores como tempo, laços afetivos, classe social, idade e lugar (Sansone, 1996).

Segundo Sansone (1996), o local impacta diretamente na percepção racial e na relação entre os indivíduos. Sansone (1996) elabora o conceito de “áreas duras” e “áreas moles”, sendo “área dura” o local onde a percepção racial é nítida e a discriminação mais intensa. Uma das “áreas duras” é o ambiente de trabalho, que é entendido, desta forma, como um local onde os negros sofrem maior discriminação e têm mais desvantagem. Tal constatação ressalta a relevância da inclusão das relações raciais nos estudos organizacionais “como uma necessidade histórica para que possamos compreender a forma com que as pessoas se veem, se assumem e se colocam nas relações do cotidiano” (Rosa, 2014, p. 256).

Outra diferença do funcionamento e compreensão das relações raciais no Brasil e EUA são o debate sobre iniciativas de inclusão social e diversidade. Nos EUA, a partir do acirramento dos movimentos de direitos civis nos anos de 1960, iniciou-se uma disposição, tanto por parte das instituições governamentais, para a implementação de medidas de inclusão social, o que impactaram diretamente no surgimento de iniciativas de gestão da diversidade em organizações. As medidas de gestão de diversidade vieram acompanhadas de conflitos, e para resolver estes conflitos, autoridades e executivos tiveram que escolher entre a tese assimilacionista e a tese de diferenciação (Rosa, 2014).

A tese assimilacionista foca na integração das diferentes culturas, apagando as especificidades dos diferentes grupos culturais. Enquanto por um lado a tese assimilacionista visa desfazer conflitos através da integração, por outro lado esta tese pode criar resistência por parte dos grupos minoritários pelo receio de terem suas identidades eliminadas pela assimilação da cultura dominante. Já a tese da diferenciação, também chamada de abordagem multiculturalista, visa reconhecer e incorporar as diferenças culturais dos diferentes grupos, aceitando as especificidades dos grupos minoritários. Nos EUA, o Estado optou por adotar a tese multiculturalista, o que refletiu nas políticas e estratégias de gestão da diversidade cultural. Na década de 1960, o governo americano criou o Affirmative Action (Ação Afirmativa) que foi fundamental para o desenvolvimento de iniciativas de diversidade nas organizações americanas. Por outro lado, o Brasil optou pela tese assimilacionista. Segundo Darcy Ribeiro (Ribeiro, 1995), a definição difusa de raça deve-se à expectativa assimilacionista sob a qual o processo de construção da sociedade brasileira foi baseado. Nesta expectativa, a raça negra foi progressivamente branqueada, gerando a “morenização” dos brasileiros.

Historicamente, o interesse por parte das empresas brasileiras sobre as questões de diversidade cultural e étnicas surgiu nos anos 90. Sabe-se que muitas destas empresas eram subsidiárias de empresas norte americanas passaram a discutir a diversidade por pressão da matriz (Fleury, 2000). Neste estudo de Fleury (2000), observa-se um fato curioso: dentre as sete empresas com programas de diversidade, apenas uma possuía um mapeamento da composição de sua força de trabalho em termos de raça, gênero e sexo de seus funcionários.

Gestão da Diversidade

A globalização e a altíssima velocidade em que as redes sociais têm impactado as relações humanas têm forçado as organizações a endereçar assuntos relacionados à diversidade. As organizações que têm endereçado esta demanda com maior efetividade e rapidez têm obtido certa vantagem competitiva junto a seus concorrentes (Bassett-Jones, 2005). Equipes heterogêneas, com membros de diferentes nacionalidades, gênero e grupos étnicos tendem a ser mais criativas e inovadoras que grupos homogêneos uma vez que tendem a desenvolver perspectivas diferentes sobre situações e soluções de problema (Cox & Blake, 1991).

Infelizmente, no Brasil, a realização de iniciativas de gestão da diversidade ainda é limitada. No relatório mais recente do Instituto Ethos, “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, a maioria das empresas não desenvolve políticas ou implementa processos organizacionais permanentes para a inserção e desenvolvimento de carreira de indivíduos pertencentes a grupos minoritários. Das empresas pesquisadas, somente 12% possuem programas para promoção de igualdade de oportunidades entre negros e não negros; 33,3% estabelece metas para diminuição de desigualdade salarial; e 11,1% estabelece metas para ampliação de participação de negros nos níveis gerenciais e executivos. Observa-se que quando há iniciativas para este fim, a maioria é resultado de ações pontuais (Magri, 2016). Vale também destacar que os dados indicam um estreitamento da participação de negros dentro das estruturas hierárquicas: enquanto a participação de negros no grupo de aprendizes e *trainees* é de 58,2%, este índice cai para 6,3% no nível gerencial e para 4,7% no nível executivo (Magri, 2016).

Como apontado anteriormente, a má integração entre colaboradores pode gerar custos altos para as organizações, por meio de baixa de desempenho e baixa satisfação de seus colaboradores (Cox & Blake, 1991; Ohunakin, Adeniji, Ogunnaike, Igbadume, & Akintayo, 2019). Em contrapartida, a composição de uma força de trabalho heterogênea e representativa pode auxiliar este objetivo de diversas formas. Da mesma forma que pessoas podem escolher trabalhar em organizações em que se sintam mais identificadas, os consumidores e clientes também podem pautar sua decisão de compra a partir desta mesma identificação (Cox & Blake, 1991).

Dentre os benefícios e resultados organizacionais que podem ser alcançados com uma efetiva gestão da diversidade podemos citar, primeiramente, maior integração entre colaboradores e maior comprometimento organizacional. A gestão da diversidade pode também romper o conhecido “teto de vidro”, que é o conjunto de elementos culturais e processos organizacionais que impedem a ascensão de profissionais de grupos minoritários. As organizações também podem se beneficiar de maior diversidade da base de clientes a partir da representatividade de minorias, maior *market share* e possível aumento do valor de suas ações, uma vez que a gestão de diversidade pode ser utilizada para impactar positivamente a imagem da empresa diante da opinião pública (Gilbert et al., 1999).

Por outro lado, a implementação de gestão da diversidade pode causar mal-entendidos, suspeitas e conflitos no ambiente de trabalho, levando ao aumento de absentismo, queda de desempenho e falta de comunicação dentro das equipes (Bassett-Jones, 2005; Gilbert et al., 1999). Tais riscos levam executivos a se depararem com um delicado dilema: incorporar a cultura da diversidade arriscando comprometimento de desempenho organizacional, ou ignorar a diversidade, ao custo de perder vantagem competitiva em relação a concorrentes que foram mais rápidos em lidar com o tema (Bassett-Jones, 2005). Alguns dos efeitos negativos da implementação da gestão da diversidade são a dissonância psicológica e problemas de comunicação dentro das equipes (Gilbert et al., 1999; Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). Outro possível revés é que os treinamentos sobre diversidade podem acirrar o viés cognitivo de colaboradores e criar um estereotipação de indivíduos pertencentes a grupos minoritários, considerando-os menos capazes que os demais. Tal efeito cognitivo também pode criar um sentimento de culpa em homens brancos.

Outro obstáculo é a percepção dos executivos em relação às iniciativas de igualdade de oportunidades. Primeiramente, executivos podem ter a impressão de que mulheres e outros grupos minoritários beneficiem-se de um preconceito inverso e sejam agraciados com promoções sem mérito. Inclusive, os executivos podem pensar que os indivíduos de grupos minoritários poderão tomar o poder da organização através de iniciativas individuais ou coletivas (Kalev et al., 2006).

Finalmente, caso grupos culturalmente ou etnicamente diversos têm menor desempenho que grupos homogêneos, executivos têm maior predisposição a rejeitar esta ideia, uma vez que são pressionados a atingir resultados. Consequentemente, há a maior probabilidade de retorno ao cenário mais seguro e familiar da homogeneidade (Moore, 1999).

Há poucas pesquisas sobre o efeito da diversidade no desempenho da organização. Inclusive, autores indicam a escassez em estudos empíricos sobre os efeitos da gestão da diversidade no aumento da inclusão e ascensão profissional de indivíduos de grupos minoritários como também nos resultados organizacionais. (Kalev et al., 2006; Moore, 1999). Certamente, diferentes programas de diversidade terão resultados e graus de eficiência diferentes (Fleury, 2000). No contexto brasileiro, também há falta de dados precisos para análise. Neste ponto, podemos citar o relatório do Instituto Ethos citados anteriormente. Das 117 empresas brasileiras consultadas, 90 delas não responderam dados importantes para mapeamento da distribuição de cargos e salários entre indivíduos dos diferentes grupos culturais e étnicos (i.e. distribuição entre homens mulheres, grupos etários, escolaridade, distribuição entre grupos étnicos, números de portadores de deficiência) (Magri, 2016). A carência de dados dentro das empresas deve-se a inexistência de processos de censo interno, como apontado por Fleury (2000).

DISCUSSÃO

Na realidade brasileira, a discussão da diversidade e da implicação das racialização das relações sociais é de suma importância para a criação de uma sociedade mais igualitária. Tal discussão assume, portanto, um tom ideológico e ético. Por outro lado, no contexto organizacional, a gestão da diversidade é um tema ainda emergente, que ainda encontra resistência entre executivos. Segundo Fleury (2000), uma forma de se ganhar espaço entre executivos é a de focar no caráter estratégico da gestão da diversidade e no quanto a gestão da diversidade pode agregar valor ao negócio. Por isso, entendemos que a proposição de um modelo conceitual para gestão da maturidade implica em uma contribuição teórica e prática.

Como as empresas lidam com a diversidade

No cenário global atual, a necessidade de se entender e gerenciar a diversidades nos meios organizacionais e políticos tem ficado mais evidente (Moore, 1999). Criar mecanismos em que os membros da organização possam reter as características que os definem como “diferentes” (as dimensões de diversidade), e ao mesmo tempo, desenvolver equipes tenham convivência funcional, boa comunicação, coesão e competências para resolução de conflitos (Moore, 1999). Conforme revisão conduzida por Moore (1999), algumas organizações têm uma cultura organizacional mais permeável à inclusão da gestão da diversidade em sua estratégia, enquanto outras possuem cultura que tendem a ignorar ou até mesmo resistir à diversidade. O quadro 1 apresenta um resumo das perspectivas e atitudes das organizações em relação à diversidade e do impacto de tais perspectivas na gestão das pessoas.

Perspectiva sobre diversidade	Atitude em relação à diversidade	Implicações nos treinamentos	Implicações organizacionais
Cega	Neutro: “Diversidade não é um problema”	Ignorar a diversidade ao desenvolver e projetar programas de treinamento	Demandas de membros considerados “diversos” não são reconhecidas. Inexistência de espaço para discussão sobre oportunidades e problemas relacionados à diversidade
Hostil	Negativa: “Diversidade é ruim”	Supressão ativa da diversidade. Promoção da uniformidade nos treinamentos Tentativa de homogeneizar a força de trabalho	Discriminação implícita e explícita. Segregação vertical e horizontal de cargos
Ingênua	Positiva: “Diversidade é boa”	Abordagem romântica da diversidade em treinamentos, focando na celebração e acolhimento da diversidade Pode aumentar a consciência sobre questões da diversidade, mas geralmente não ajuda no enfrentamento dos problemas associados à diversidade	Pode prejudicar e polarizar grupos que não apoiem abertamente a posição da empresa sobre diversidade. Pode criar expectativas irrealistas sobre grupos identificados com diversidade
Integradora	Realista e funcional: “diversidade gera resultados positivos ou negativos de forma automática, mas precisa ser gerida e integrada”	Treinamento ativo para grupos identificados com diversidade e desenvolvimento de competências para gestão da diversidade. Gestão de oportunidades e problemas da diversidade. Criação de canais para comunicação efetiva entre membros de grupos heterogêneos	Redes, mentoria e estruturas para integração de grupos minoritários dentro da organização. Suporte organizacional para ambiente de trabalho mais flexível através de programas e instalações para acolhimentos de filhos de funcionários, ajustes para saúde laboral e ergonômico para funcionários com deficiência

Quadro 1: Abordagem sobre gestão da diversidade em organizações: perspectivas, atitudes e implicações para o desenvolvimento organizacional

Fonte: (Moore, 1999, p. 212)

Em um estudo empírico baseado em análise de dados secundários coletados da base do governo federal americano enviados por empresas privadas para a agência federal que administra a aplicação de leis de direitos civis contra discriminação no ambiente de trabalho - Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego dos EUA em inglês *Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)*. Em 1965, a agência Lyndon Johnson foi criada para monitorar as ações afirmativas desenvolvidas por empreiteiras contratadas pelo governo federal. Em 1971, o Escritório de Compliance de Contratos Federais (*Office of Federal Contract Compliance – OFCC*) determinou que os empreiteiros desenvolvessem planos de ação afirmativa e também determinassem equipes e indivíduos responsáveis por estes planos de ação. A partir daí, a OFCC passou a coletar e revisar anualmente os dados enviados por estes empreiteiros, no intuito de rastrear possível subutilização de mulheres e indivíduos de grupos minoritários por parte das empresas. Kalev et al. (2006) apresentam uma interpretação bastante robusta e detalhada sobre os resultados alcançados pela implementação de planos de ação afirmativa e programas de diversidade no que tange a redução de desigualdade no ambiente de trabalho.

Baseados na teoria institucional, Kalev et al. (2006) classificam as iniciativas e programas de diversidade em três abordagens: (1) abordagem de responsabilidade organizacional, em que as iniciativas de ação afirmativa e diversidade são incorporadas às estruturas organizacionais, criando cargos e funções específicos pra implementação e monitoramento dos programas; (2) abordagem de mudança de viés gerencial em que o foco das iniciativas de diversidade é o de mudar o viés cultural de gerentes e funcionários em relação à diversidade; e (3) abordagem de minimização de isolamento social que foca na inserção de indivíduos de grupos minoritários em redes sociais que possibilitem o compartilhamento de conhecimento e oportunidades profissionais. Cada abordagem possui ações e iniciativas específicas conforme mostra o quadro 2.

Abordagem	Objetivo principal	Estruturas Organizacionais	Resultados
Responsabilidade Organizacional	A criação de cargos e/ou departamentos específicos para implementação de ações afirmativas, tende a ser uma melhor abordagem, uma vez facilita o monitoramento dos resultados alcançados, em vez de deixar que estas ações sejam tomadas pelos gerentes, que muitas vezes não podem se dedicar a estas tarefas por já estarem comprometidos com outras responsabilidades. A gigante empresa de consultoria Deloitte & Touche implantou equipes responsáveis pela verificação e análise da falta de mulheres em cargos e carreiras como também de sugestão de iniciativas corretivas, e de seu posterior monitoramento.	Planos de ação afirmativa	- Abordagem de estruturas de responsabilidade organizacional é mais efetiva que as demais - São mais efetivos para mulheres brancas e homens negros - Não há comprovação de efeito sobre inserção de mulheres negras - Equipes de força-tarefa ou comitês serão responsáveis por discutir, criar e monitorar iniciativas de ação afirmativa e gestão da diversidade. O que é mais efetivo que programas de treinamento anual - Designar pessoas ou equipes é mais produtivo uma vez que quando as metas de diversidade são designadas para gerentes funcionais, estas metas tendem a ser esquecidas, já que estão focados em objetivos do dia-a-dia.
		Comitês de diversidade	
		Cargos e/ou equipes de diversidade	
Mudança de viés gerencial	Estereotipar as pessoas é algo natural do nosso mecanismo cognitivo. Estudos demonstram que estes estereótipos podem prejudicar indivíduos de grupos minoritários em processos seletivos (Paim & Pereira, 2018). As associações implícitas que tendemos a fazer sobre gênero, raça e etnia, podem, infelizmente, ajudar a reproduzir desigualdades e injustiças sociais. Por esse motivo, a abordagem de mudança do viés gerencial foca na criação de programas de treinamento em diversidade e em avaliações dos gerentes para conscientizar funcionários e executivos sobre a gestão da diversidade e sobre o impacto negativo da reprodução de estereótipos.	Treinamento em diversidade	- Programas pautados na conscientização e educação de colaboradores e gerentes (treinamentos) e na avaliação de gerentes são mais efetivos em empresas com estruturas de responsabilidade organizacional. - Podem acirrar os vieses e estereótipos, criando uma indesejada polarização de grupos. - Não é possível afirmar que treinamentos e avaliações de gerentes
		Avaliação voltada para diversidade (gerentes)	

Abordagem	Objetivo principal	Estruturas Organizacionais	Resultados
			sejam suficientes para diminuir desigualdades. - Em caso de excesso de informações, indivíduos tendem a ignorar novas metas organizacionais e a continuar a perseguir antigas metas, utilizando-se de antigas rotinas e costumes
Minimização de isolamento social	Para Granovetter (1973), a formação de laços pautados no compartilhamento de conhecimento e oportunidades permite aos indivíduos se conectarem a diferentes redes sociais, evitando o isolamento em ilhas de contato. Os laços fracos são essenciais para gerenciamento de carreira e identificação de novas oportunidades. Por este motivo, na abordagem de minimização de isolamento social tem por objetivo conectar indivíduos pertencentes a grupos minoritários a pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais altos. Nesta abordagem, as organizações oferecem suporte organizacional cedendo recursos financeiros, disponibilização de tempo, canais de comunicação ou das instalações para realização de eventos cujo objetivo é formação de redes (networking) e rompimento de ilhas de contato. Outro objetivo é criar programas de mentoria que possam unir indivíduos de grupos minoritários a pessoas mais experientes e de níveis hierárquicos mais altos.	Programas de networking	- Programas de mentoria e redes de contato (<i>networking</i>) são mais efetivos em empresas com estruturas de responsabilidade organizacional.
		Programas de Mentoria	- Programas de networking têm efeito melhor para mulheres brancas - Programas de mentoria têm mais efeitos positivos para mulheres negras.

Quadro 2: Resumo das abordagens de gestão diversidade nas organizações americanas e de seus resultados segundo análise de Kalev et al. (2006)

Fonte: Autores

Segundo estudo de Cox e Blake (1991), artigo mais citado sobre gestão da diversidade segundo Google Scholar com 3411 citações, cinco componentes são essenciais para a implementação de uma efetiva gestão da diversidade:

- **Liderança:** O comprometimento e suporte da alta gestão é crucial para implementação e continuidade da gestão de diversidade. É necessário a provisão de recursos humanos, financeiros e técnicos. Além disso, a gestão da diversidade precisa estar inserida na estratégia e nos objetivos organizacionais para que os processos e iniciativas tenham verificação e aprimoramento contínuo. Por fim, é preciso ter gerentes do médio escalão treinados e comprometidos. Algumas organizações designam comitês e gerentes de diversidade.
- **Treinamento:** é o ponto inicial da gestão da diversidade. As estratégias de treinamento mais comuns são a de conscientização e a de desenvolvimento de habilidades necessárias para lidar com diferenças culturais dentro da organização.
- **Pesquisa:** a coleta de dados sobre a diversidade é essencial para a gestão da diversidade. Há vários tipos de dados a serem coletados e analisados como dados sobre ofertas iguais de oportunidades, sobre atitudes e impressões dos colaboradores, sobre as experiências dos colaboradores de diferentes grupos culturais ou étnicos. Com a pesquisa, as organizações avaliam os resultados da gestão de diversidades e aprimoram processos à medida que problemas são identificados. Infelizmente, nem

sempre esta dimensão é observada, como observa Fleury (2000) em sua pesquisa sobre gestão da diversidade em empresas brasileiras.

- **Cultura e sistemas de auditoria:** é fundamental analisar os processos de gestão de recursos humanos (recrutamento, avaliação de desempenho, promoções e remuneração) a fim de identificar possíveis vieses na cultura organizacional e nos processos de gestão de RH que prejudiquem indivíduos de certos grupos.
- **Monitoramento:** é necessário monitorar as mudanças implementadas, avaliar os resultados e por fim institucionalizar a gestão de diversidade na estrutura organizacional.

Iniciativas de gestão da diversidade em empresas brasileiras

Conforme comentado acima, a realidade da gestão da diversidade em empresas brasileiras ainda é limitada. As iniciativas e programas de diversidade são implementados em sua maioria resultados de ações pontuais, e poucas empresas realizam censos internos para avaliar a distribuição de cargos e salários entre seus funcionários. Apesar dessa limitação, há publicações importantes que relatam e analisam as ações de diversidade realizadas em empresas brasileiras como o estudo de Fleury (2000), o relatório do Instituto Ethos (Magri, 2016) e o estudo realizado por Hanashiro e Carvalho (Hanashiro & Carvalho, 2005). O quadro 3 apresenta um resumo das iniciativas e programas de diversidade citados por estes três estudos.

Iniciativas e programas de diversidade	Fonte
Comunicação organizacional sobre programas internos de diversidade	Fleury (2000)
Estabelecimento de metas de diversidade em programa de participação de lucros	
Programas de gestão de carreira específicos para grupos minoritários	
Treinamento de diversidade na matriz (empresas multinacionais)	
Aculturação	Hanashiro & Carvalho (2005)
Estabelecimento de comitês	
Grupos consultivos para gerentes seniores	
Inclusão de metas de diversidade na missão e estratégia	
Integração de processos de diversidade na estrutura organizacional	
Integração em redes informais	
Programas de desenvolvimento de carreira para grupos minoritários	
Programas de orientação de novos membros	
Programas efetivos de ação afirmativa	Fleury (2000), Hanashiro & Carvalho (2005)
Treinamento de línguas	
Mudanças de processos de RH (recrutamento, avaliação de desempenho, promoções, remuneração e sistema de recompensas)	Magri (2016)
Treinamento e programas de educação em diversidade	
Inclusão de metas para a redução das desigualdades salarial entre negros e não-negros na estratégia	Magri (2016)
Inclusão de metas para ampliação de negros em cargos de direção e gerência	
Programas de capacitação profissional para inclusão de negros em postos do alto escalão	

Quadro 3: Resumo das iniciativas e programas de diversidade implementadas em empresas brasileiras

Fonte: Autores

Inspiração no modelo do P-CMM

O P-CMM (*People Capability Maturity Model*) é um modelo multi-estágio de gestão de pessoas criado por Curtis et al. (2003) com o objetivo de desenvolver pessoas nas organizações em quatro aspectos: desenvolvimento da capacidade individual, criação de cultura de desempenho e grupos de trabalho, gerenciamento de desempenho e desenvolvimento da força de trabalho. A princípio, o P-CMM era focado na gestão de pessoas na área de tecnologia da informação (TI), mas com o tempo passou a ser adotado demais áreas organizacionais.

O P-CMM estrutura a gestão de pessoas em cinco níveis. No nível inicial, as práticas de gestão de pessoas são feitas de modo inconsistente sem atingir metas predeterminadas. No nível 2, processos de recrutamento e gestão de desempenho são incorporados. Já no nível 3, a organização identifica competências e capacidades organizacionais necessárias para atingir suas metas principais e para o negócio, e, molda sua força de trabalho baseado nesta gama de competências. No nível 4, a organização avalia quantitativamente o desempenho de sua força de trabalho e executa a gestão de desempenho com objetivo de melhoria contínua de resultados. Finalmente, no nível 5, a organização desenvolve uma cultura de excelência e aprimoramento constante da capacidade organizacional. Ao subir de estágio, as capacidades atingidas no estágio anterior são mantidas e integradas às capacidades do estágio atual.

O P-CMM também é dividido em quatro perspectivas e áreas de processo (*process areas* – PAs) que são conjuntos de processos e práticas relacionados que devem ser executados para que a organização atinja uma determinada capacidade organizacional. O quadro 4 apresenta o P-CMM, suas quatro perspectivas e suas áreas de processo.

Nível de Maturidade	Objetivos do P-CMM e suas áreas de processo			
	Desenvolver competência	Construindo grupos de trabalho e cultura	Motivando e gerenciando desempenho	Moldando a força de trabalho
5 - Otimizado	Desenvolvimento Contínuo da Capacidade		Alinhamento do desempenho organizacional	Inovação contínua da força de trabalho
4 – Previsível	Mentoria Ativo baseado em competência	Integração de competência Potencialização de grupos de trabalho	Gestão quantitativa do desempenho	Gestão da capacidade organizacional
3 – Definido	Desenvolvimento de competência Análise de competência	Desenvolvimento de grupo de trabalho Cultura Participativa	Desenvolvimento de Carreiras Práticas baseadas em competência	Planejamento da Força de Trabalho
2 – Gerenciado	Treinamento e desenvolvimento	Comunicação e coordenação	Compensação Ambiente de trabalho Gestão de Desempenho	Recrutamento

Quadro 4: Estrutura do P-CMM, seus objetivos e áreas de processo

Fonte: (Curtis et al., 2009, p. 9)

Proposição de modelo de maturidade em gestão da diversidade

Para construção do modelo conceitual de maturidade em gestão de diversidade (2MGD), consideramos primeiramente, as três abordagens de ações afirmativas de políticas de diversidade analisados por Kalev et al. (2006). Na sequência, combinamos os componentes fundamentais para gestão de diversidade, conforme artigo de Cox e Blake (1991) às práticas de diversidade encontradas em empresas brasileiras segundo estudos de Fleury (2000), Hanashiro e Carvalho (2005) e do relatório do Instituto Ethos (Magri, 2016). A partir dessa análise distribuímos as práticas de diversidade coletadas de acordo com as três abordagens de gestão da diversidade, conforme ilustrado na figura 1.

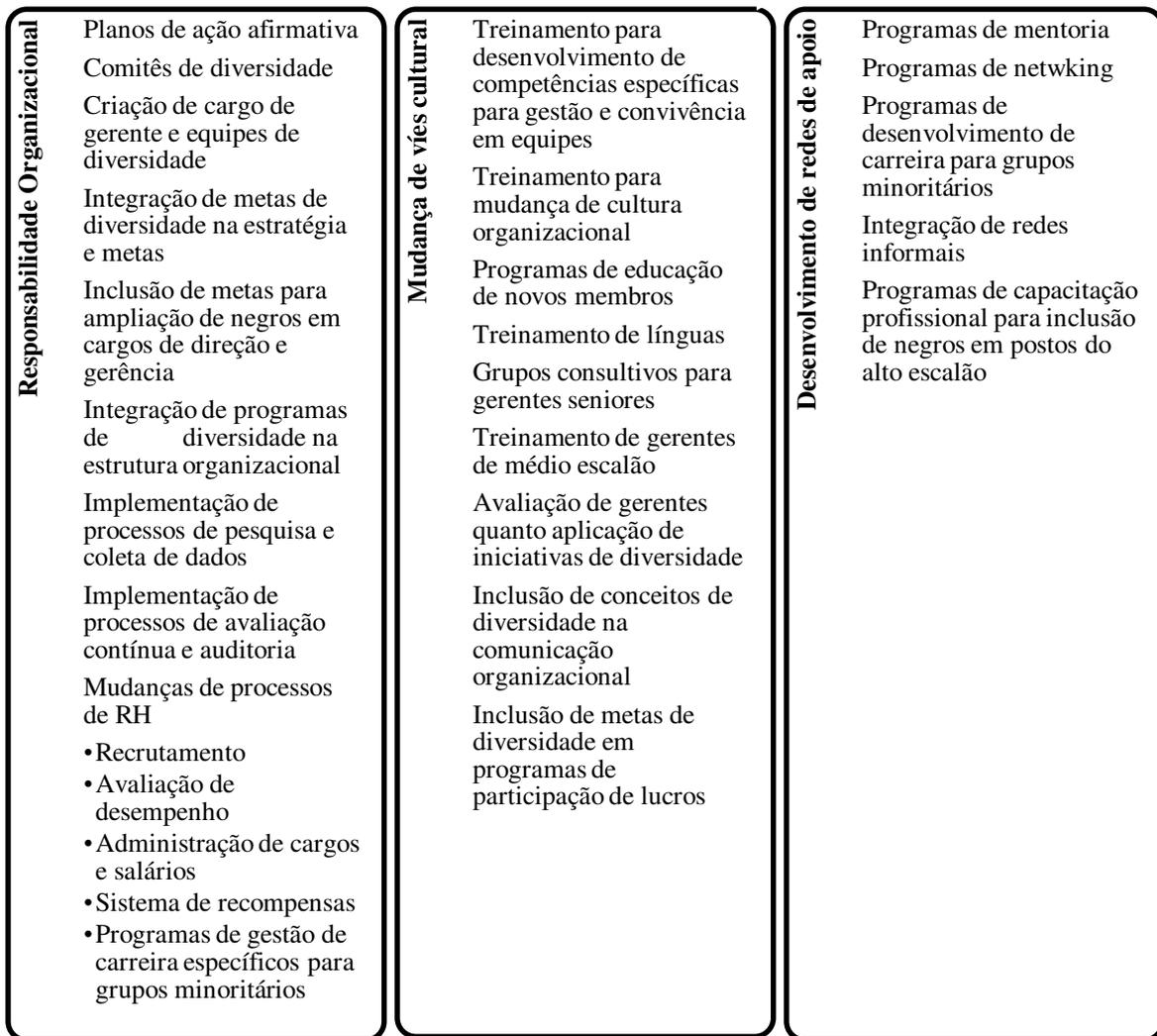


Figura 1: Resumo de práticas de diversidade distribuídas de acordo com abordagens de gestão da diversidade de Kalev et al. (2006)

Fonte: Autores

A partir desta combinação, incorporamos as quatro perspectivas sobre diversidade destacadas por Moore (1999), considerando-as como níveis de maturidade na gestão de diversidade. A partir da descrição das ações e atitudes encontradas nas organizações de acordo com cada perspectiva (nível) de diversidade listadas pela autora, distribuímos as práticas e ações de diversidade listadas na figura 1. O quadro 5 ilustra a versão final do modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade.

Nível de Maturidade	Abordagem de Gestão da Diversidade		
	Responsabilidade Organizacional	Mudança de viés cultural	Desenvolvimento de redes de apoio
3 – Integradora	<ul style="list-style-type: none"> - Comitês de Diversidade - Integração de metas de diversidade na estratégia e metas - Inclusão de metas para ampliação de negros em cargos de direção e gerência - Integração de programas de diversidade na estrutura organizacional - Implementação de processos de pesquisa e coleta de dados - Implementação de processos de avaliação contínua e auditoria - Mudanças de processos de RH <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Administração de cargos e salários • Sistema de recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para desenvolvimento de competências específicas para gestão e convivência em equipes - Treinamento de gerentes de médio escalão - Avaliação de gerentes quanto aplicação de iniciativas de diversidade - Inclusão de metas de diversidade em programas de participação de lucros 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitação profissional para inclusão de negros em postos do alto escalão - Integração de redes informais - Programas de mentoria e de networking focados na integração intercultural
2 – Ingênua	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de cargo de gerente e equipes de diversidade - Mudanças de processos de RH <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Programas de gestão de carreira específicos para grupos minoritários - Planos de ação afirmativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento em diversidade para funcionários em geral - Treinamento para mudança de cultura organizacional - Programas de educação de novos membros - Grupos consultivos para gerentes seniores - Inclusão de conceitos de diversidade na comunicação organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de networking estruturados sem reconhecimento da heterogeneidade cultural
1 – Cega	<ul style="list-style-type: none"> - Planos de ação afirmativa são pontuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos pontuais em diversidade - Treinamento de línguas - Inclusão de conceitos de diversidade na comunicação organizacional de forma pontual 	<ul style="list-style-type: none"> - Indivíduos de grupos de minoritários criam suas próprias redes de networking sem suporte da organização
0 - Hostil	<p>Não há iniciativas de diversidade ou ações afirmativas. A cultura dominante é a de supressão da diversidade e promoção da homogeneidade, com ações discriminatórias implícitas e explícitas</p>		

Quadro 5: Modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade

Fonte: Autores

Assim como no modelo P-CMM, o modelo 2MGD contempla níveis de maturidade em gestão de diversidade e processos e práticas específicas para cada nível, lembrando que para atingir níveis superiores de maturidade em gestão da diversidade a organização deve acrescentar práticas e processo aos já existentes no nível atual.

O nível 0 representa uma organização de cultural hostil à implementação de diversidade, considerando-a negativa para os objetivos da organização. Como citado anteriormente, a homogeneidade é priorizada a fim de se minimizar riscos e garantir resultados (Bassett-Jones, 2005; Higgs, 1996; Moore, 1999). No nível 1, a organização tem uma perspectiva neutra em relação à diversidade, ignorando o seu impacto nas relações interpessoais de seus membros. As medidas de diversidade são implementadas forma pontual e desordenada. A inabilidade em lidar com as diferenças culturais existentes entre os grupos de diferentes etnias e origens causa problemas e dissonâncias nas equipes (Higgs, 1996; Moore, 1999). Pelo seu nome, o nível 2 já denota a perspectiva romântica e idealizada da diversidade adotada na organização, que prejudica o modo como as ações são implementadas. A organização prioriza a mudança cultural pressupondo que todos os grupos irão aceitar a nova ideologia de celebração da diversidade. Tal visão romântica e idealizada compromete a efetividade das iniciativas de diversidade, uma vez que treinamentos mal planejados podem criar a polarização e o acirramento dos vieses negativos dos estereótipos sociais (Bassett-Jones, 2005; Gilbert et al., 1999). Por fim, o nível 3, representa uma organização que através de implementação de ações e metas de longo prazo, concentrando nas três abordagens da gestão da diversidade, com destaque para a criação de estruturas de responsabilidade organizacional, em que as metas de diversidade são integradas aos objetivos estratégicos da organização e também das metas de desempenho de seus funcionários, gerentes e executivos de alto escalão. As organizações integradoras entendem que para criação de cultura organizacional aberta à diversidade é necessário que a iniciativa parta dos CEO's e que estes também continuem envolvidos em todo o processo. Faz-se necessário também a criação de processos específicos de RH e processos de avaliação para monitoramento e ajuste contínuos dos programas e processos implementados (Cox & Blake, 1991; Dressler, 1998 citado em Seymen, 2006).

CONCLUSÃO

A partir do conhecimento da importância da gestão da diversidade na realidade das organizações no século XXI e impelidos pela escassez de estudos sobre o impacto das relações raciais no âmbito da Administração, propusemos um modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade, o 2MGD. Elaboramos o modelo com base em análise da literatura sobre gestão da diversidade, inspirados pelo formato do modelo multi-estágio P-CMM de Curtis et al. (1999).

Vale ressaltar que o modelo conceitual proposto (2MGD), não considera o impacto de fatores externos que podem influenciar na implementação e nos resultados alcançados pela gestão da diversidade. Alguns desses fatores são legislação federal, estadual e municipal relativa a inclusão social e políticas afirmativas, pressão da opinião pública, processos jurídicos de assédio moral e racismo contra determinada empresa (Kalev et al., 2006), pressão das matrizes em caso de multinacionais com filiais no Brasil (Fleury, 2000). Outro fator que pode influenciar na implementação de gestão da diversidade é a composição da alta direção. Mullins (2008) relata que conselhos executivos com membros oriundos da área de gestão de recursos humanos podem impactar positivamente na implementação de gestão da diversidade, uma vez que estes executivos com expertise de RH tornam-se aliados estratégicos na implementação de gestão da diversidade por serem mais suscetíveis aos argumentos sobre a importância da diversidade dentro das organizações.

Este artigo é fruto de uma pesquisa em andamento que tem por objetivo analisar a questão da diversidade e das relações raciais no contexto organizacional brasileiro. Em fase futura, o modelo 2MGD será validado por meio de entrevistas e método Delphi (Sindakis, Depeige, & Anoyrkati, 2015), método muito apropriado para coleta e análise de *insights* de executivos de áreas estratégicas da empresa como também de executivos e gerentes de RH que sejam envolvidos ou simpatizantes da adoção de diversidade. Tal validação também deve envolver análise de dados secundários, que embora ainda escassos e limitados, podem auxiliar na mensuração do impacto da gestão da diversidade nos resultados da empresa, como lucro, *market share*, satisfação do cliente, níveis de *turnover* e clima organizacional. O modelo 2MGD precisa ser um modelo dinâmico, capaz de ser adaptável aos diferentes contextos organizacionais e culturais. Futuramente, após validação empírica o modelo 2MGD poderá ser utilizado para abordagem de outros aspectos da diversidade como diversidade de gênero, flexibilização de processos organizacionais para colaboradores com filhos e inclusão de indivíduos com deficiências físicas (Moore, 1999).

Sabemos do grande desafio que envolve o debate sobre as relações raciais e de suas implicações na estrutura social e econômica. Especialmente, em um país que apesar de valorizar suas heranças multiculturais, tem dificuldade de endereçar questões como identidade racial e desigualdade social (Rosa, 2014). Reconhecer a diversidade e o impacto das relações raciais no ambiente corporativo significa compreender a heterogeneidade da composição de equipes com suas diferentes origens demográficas, culturais, e capacidades intelectuais. E quanto mais rápido as empresas reconhecerem esta realidade, maiores serão as chances de se colher os benefícios uma vez que aos se sentirem integrados e mais envolvidos com a organização, seus colaboradores desenvolverão melhor suas habilidades criativas, fundamentais para a criação de soluções inovadoras (Araújo, Modolo, Carneiro Jr., & Vils, 2017). Além disso, uma empresa integradora terá melhor interação com o mercado heterogêneo e multicultural (Bassett-Jones, 2005) como o mercado brasileiro.

Reconhecer e aderir à diversidade na estratégia das organizações é também compreender o caráter social e ético do papel das organizações nas comunidades em que estão inseridas (Rosa, 2014) haja vista que, ao adotar a diversidade, as organizações podem colaborar para a criação de sociedades mais tolerantes e menos desiguais (Moore, 1999).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, C. C. S. de, Modolo, D., Carneiro Jr., E., & Vils, L. (2017). Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. *NAVUS - Revista de Gestão & Tecnologia*, 7(2), 97–112.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Executive*, 5(3), 45–56.
- Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). People capability maturity model (P-CMM). *Software Engineering Institute*, (July), 9–13. [https://doi.org/Report CMU/SRI-2001-MM-001](https://doi.org/Report%20CMU/SRI-2001-MM-001)
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: Experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25.
- Fonseca, A. (2018). Empresas criam cargos de gestor para a diversidade | Recursos Humanos | Valor Econômico. Retrieved July 24, 2020, from <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/06/21/empresas-criam-cargos-de-gestor-para-a-diversidade.ghtml>

- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61–76.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. de. (2005). Diversidade cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*, 11(5), 1–21.
- Higgs, M. (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(1), 36–43.
- Jaime, P., Barreto, P., & Oliveira, C. (2018). Lest we forget! Presentation of the Special Issue “Racial dimensions in the corporate world.” *Organizações & Sociedade*, 25(87), 542–550.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best Guesses? Affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589–617.
- Magri, C. (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4–5), 208–218.
- Nkomo, S. M. (1992). The Emperor Has No Clothes: Rewriting “Race in Organizations.” *Academy of Management Review*, 17(3), 487–513.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20, 93–102.
- Paim, A. dos S., & Pereira, M. E. (2018). Judging good appearance in personnel selection. *Organizações & Sociedade*, 25(87), 656–675.
- Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro - A formação e o sentido do Brasil*. Neuroscience Letters. São Paulo: Companhia das Letras.
- Rosa, A. R. (2014). Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 240–260.
- Sansone, L. (1996). Nem somente preto ou negro: O sistema de classificação racial no Brasil que muda. *Afro-Ásia*, 8, 165–187.
- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296–315. <https://doi.org/10.1108/13527600610713404>
- Sindakis, S., Depeige, A., & Anoyrkati, E. (2015). Customer-centered knowledge management: challenges and implications for knowledge-based innovation in the public transport sector. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 559–578. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2015-0046>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.