



Uma iniciativa da União Europeia

# Gestão da Diversidade

## O que representa para a empresa?



>>>> Vantagens da diversidade

Pela diversidade



Contra a discriminação



## O que se entende por «diversidade»?

Para além de garantir que indivíduos pertencentes a grupos diferentes não sofrem as agruras da discriminação, reconhecer a diversidade significa perceber o modo como as diferenças e as semelhanças entre as pessoas podem ser mobilizadas para benefício dos próprios indivíduos, da empresa e da sociedade entendida na sua globalidade. Gerir a nossa diversidade, mediante a promoção e garantia da igualdade e da justiça, não é simplesmente «algo bom», mas sim uma condição indispensável num mundo em constante transformação e cada vez mais complexo.

## Que factores presidiram a este despertar para a questão da diversidade?

Não foi apenas a introdução da nova legislação que levou as empresas a pensar na gestão da diversidade. Houve várias outras mudanças de carácter económico e social que também desempenharam um papel importante a este nível.

### Mudanças Demográficas

Todos os países europeus têm vindo a experimentar (e continuam) mudanças drásticas em termos populacionais, o

Recentemente foi promulgada uma série de novas leis que proíbem a discriminação, o assédio e toda e qualquer outra forma de opressão exercida sobre os funcionários das empresas com base em diferenças de origem étnico-racial, deficiência, idade, orientação sexual e fé ou religião. Todas as empresas devem, pois, definir métodos de combate à discriminação exercida com base nestes fundamentos.

Para muitas empresas, porém, cumprir a legislação é apenas um primeiro passo. Ao analisarem o modo como a diversidade de pessoas e culturas pode ser mobilizada não somente para criar valor, mas também como meio de obtenção de uma série de outras vantagens, as empresas podem passar à etapa seguinte e tornarem-se «organizações de escolha». São muitos os que já reconhecem a valorização e a procura da diversidade como factores essenciais para as empresas e para os próprios indivíduos.

No entanto, importa não esquecer que a diversidade no local de trabalho não se traduz automaticamente num conjunto de benefícios, pelo que deve ser gerida de forma eficaz pois só desse modo se poderão retirar os «dividendos» que a mesma oferece.


que influencia não apenas o tipo de pessoas que se contrata e para quem os produtos e serviços são desenvolvidos, como também o tipo de fornecedores desses mesmos bens e serviços. Por exemplo:

- > É cada vez maior o número de mulheres presentes no mercado de trabalho e no mundo empresarial.
- > As migrações deram origem a uma população pluricultural e multi-étnica disseminada por toda a Europa.
- > As pessoas com deficiência e os homossexuais, por exemplo, são considerados estereótipos estimulantes.
- > A média de idades da população activa está a aumentar; os novos marcam presença em menor número do que os mais velhos.

Estas mudanças significam que os padrões tradicionais do emprego e do consumo, assim como as formas de pensar estão a ficar ultrapassadas. As empresas de sucesso reconhecem estas mudanças, compreendem-nas e utilizam-nas para seu próprio proveito.

### Alterações ao Nível das Expectativas

Tem vindo a tornar-se cada vez mais evidente que as pessoas estão preocupadas com a dimensão étnica e social do seu trabalho e da forma como consomem os produtos ou utilizam os serviços. A ideia de que as empresas devem tratar os seus colaboradores com justiça é uma das principais convicções públicas nesta área. Os colaboradores também têm expectativas maiores em relação às suas entidades empregadoras no que diz respeito à garantia de um tratamento



justo e à satisfação das suas necessidades, por exemplo, através de uma maior flexibilidade no trabalho e do respeito pelo «equilíbrio entre vida profissional e pessoal». O ritmo da evolução significa que as culturas, as preferências, as necessidades e os valores não podem ser considerados dados adquiridos. São cada vez em maior número os investidores e financiadores de empresas que esperam poder contar com a diversidade. A tecnologia permite um maior e mais rápido acesso à informação.

## Quais são as vantagens de gerir eficazmente a diversidade?

Estudos recentes levados a cabo em diversas empresas europeias permitiram concluir que criar e administrar uma empresa pautada pela diversidade pode ser bastante vantajoso, quer se trate de empresas públicas ou privadas, sem fins lucrativos, grandes ou pequenas. A implementação de estratégias de gestão da diversidade pode ajudar a estabelecer uma relação entre os aspectos internos e externos do trabalho de uma empresa. Embora caiba a cada empresa em particular definir as suas próprias prioridades, as vantagens a este nível podem incluir:

- > Conquistar, recrutar e contratar pessoas de uma base de «talentos» mais alargada.
- > Reduzir as despesas com o pessoal e o absentismo.
- > Contribuir para uma maior flexibilidade e receptividade por parte dos colaboradores.

- > Solidificar as noções de compromisso, moralização e «esforço discricionário» junto dos colaboradores.
- > Gerir mais eficazmente o impacto da globalização e da evolução tecnológica.
- > Melhorar a criatividade e a inovação.
- > Consciencializar-se de como agir face a diferentes culturas.
- > Melhorar a percepção das necessidades da carteira de clientes.
- > Apoiar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e estratégias de mercado.
- > Promover a imagem e a reputação da empresa junto de investidores externos.
- > Criar oportunidades para grupos em desvantagem e edificar uma coesão social.

## Alguns exemplos do que as empresas podem fazer

### Empresa 1

Uma empresa de serviços financeiros apresentou uma série de opções de trabalho flexíveis para aferir das necessidades dos seus colaboradores, com vista a equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais, para homens e mulheres, uma vez que as responsabilidades dos dois sexos podem variar consoante a evolução das suas carreiras. Esta iniciativa produziu efeitos imediatos, nomeadamente no regresso ao activo após a licença de maternidade, no aumento dos níveis de satisfação dos colaboradores e na significativa redução dos custos com o pessoal.

### Empresa 2

A criação de uma rede de parcerias entre estabelecimentos de revenda locais e grupos de pessoas com deficiência alertou o pessoal para as dificuldades destes últimos e melhorou os serviços para uma maior e melhor satisfação das necessidades dos clientes com deficiência. Embora inspiradas nos valores da empresa de promoção da solidariedade e «boa vizinhança», as vendas a pessoas com deficiência aumentaram e o ambiente comercial melhorou para todos os clientes.



### Empresa 3

Na sequência da implementação e aplicação a larga escala de uma política de diversidade, juntamente com um programa anti-assédio e de «respeito no local de trabalho», esta empresa dos sectores da engenharia e tecnologia, em parceria com os seus sindicatos, viu aumentar consideravelmente a sua quota de quadros femininos, tendo, dessa forma, conseguido recrutar mulheres para uma área tradicionalmente dominada pelo sexo masculino.

### Empresa 4

Tendo por objectivo aumentar o número de colaboradores com idade superior a 50 anos, para uma maior aproximação à realidade da sua carteira de clientes, esta empresa de vendas desenvolveu diversos métodos, programas e planos de recrutamento, assim como uma série de novos acordos laborais. Os progressos inquestionáveis ao nível da confiança e da lealdade por parte dos colaboradores permitiu reduzir os custos com os processos de recrutamento e aumentar as vendas junto dos clientes mais antigos.

### Empresa 5

Localizada numa área caracterizada por uma elevada proporção de minorias étnicas, esta instituição bancária decidiu começar a recrutar funcionários que falassem a língua da minoria local, tendo também renovado as suas instalações e encetado relações com os sectores de comércio local detidos por essas mesmas minorias. Estas medidas, sustentadas pelo desenvolvimento de produtos específicos e personalizados e por uma melhoria ao nível das comunicações, permitiram um retorno positivo nunca antes visto. Estudos independentes revelaram que a referida instituição é bastante reputada e valorizada por todos os habitantes da zona.

### Empresa 6

Após a implementação de uma rede de grupos de trabalho para minorias étnicas, mulheres e homossexuais esta empresa do sector público conseguiu rever e melhorar o tipo de serviços que estava a oferecer aos diversos sectores da comunidade. Com base nos seus conhecimentos e capacidades, a empresa conseguiu aumentar a sua gama de serviços, comunicar de forma mais eficaz com um maior

leque de grupos de clientes e reduzir os desperdícios de tempo e de dinheiro provocados pela falta de entendimento.

## Da teoria à prática

Gerir a diversidade é um trabalho contínuo, um percurso, e não um mero projecto! No entanto, existem algumas áreas-chave que merecem a sua consideração:

- > Identificar e reconhecer os tipos de diversidade de relevo;
- > Desenvolver parcerias de trabalho com diversos investidores para melhor compreender o seu próprio «caso-tipo»;
- > Informar os seus funcionários, clientes, investidores, patrocinadores, etc. acerca das medidas que está a implementar;
- > Garantir que todos conhecem a importância da diversidade, para si próprios e para o seu trabalho;
- > Analisar o impacto da sua estratégia de gestão da diversidade;
- > Desenvolver e implementar políticas e práticas que espelhem e sustentem o seu compromisso face à gestão da diversidade;
- > Granjear o apoio e solidificar a confiança dos indivíduos dentro e fora da empresa;
- > Aprender com os outros e valorizar as suas acções.

Acima de tudo, empenhe-se em fazer da gestão da diversidade um elemento sempre presente na sua empresa!

**O presente documento faz parte de um conjunto de folhas de informação que visam fornecer as informações básicas relativas às Políticas de Anti-Discriminação da União Europeia, apresentando simultaneamente uma série de conselhos práticos sobre possíveis metodologias a adoptar pelos indivíduos e pelas empresas para combater a discriminação. Para mais informações sobre a campanha «Pela Diversidade. Contra a Discriminação.» e sobre a situação no seu estado membro visite o nosso site: [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)**

# [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

