



DIVERSIDADE: UMA REALIDADE INCÔMODA

| POR MARIA ESTER DE FREITAS

A diversidade é um tema cada vez mais presente na sociedade. Mas a discriminação ainda é muito intensa, especialmente nas organizações, que precisam empenhar ações contra essa conduta e evoluir por meio da valorização das diferenças.

A diversidade é uma característica intrínseca à humanidade, mas seu estudo nas sociedades contemporâneas é complexo e sobrepõe-se a diferentes campos do saber, como Antropologia, Biologia, História, Ciências Sociais e Políticas, entre outras.

Historicamente, pode-se dizer que a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi a primeira medida a reconhecer a importância das diferenças entre as pessoas. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 materializou leis e abriu espaço para a criação de políticas públicas e mecanismos jurídico-sociais, com o intuito de minimizar as desigualdades acumuladas ao longo de nossa história.

A segunda metade do século XX e o início do século XXI colocaram em xeque muitas verdades científicas, certezas econômicas e narrativas políticas sobre o melhor modelo de desenvolvimento da sociedade. Apesar de toda a ebulição

dos anos 1900, os impactos das grandes transformações ocorridas ainda não estão totalmente claros. No entanto, existe a concordância sobre um ponto específico: vivemos sob um novo paradigma.

O MUNDO ORGANIZACIONAL ONTEM E HOJE

O interesse da Administração pela diversidade é recente e tem ganhado grande visibilidade em virtude dos avanços no processo de globalização e suas consequências econômicas, sociais, culturais e políticas.

Em nossa interpretação, estamos deixando para trás um modelo no qual considerávamos o mundo organizacional um ambiente estável, em que as empresas copiavam umas às outras e apresentavam características quase homogêneas em relação às boas práticas. Antes, privilegiava-se o consenso das estratégias a serem adotadas e buscava-se construir uma cultura organizacional coesa e forte, com foco na



massificação das vendas e na diminuição dos custos operacionais. Mesmo sabendo que essas características não desapareceram, hoje as corporações operam em um ambiente cada vez mais complexo e o ritmo de produção é mais intenso, assim como a circulação de informações, colocando os cidadãos como vigias da seriedade de empresas e governos. Os sistemas e as novas formas de sinergia devem ser mais flexíveis, diferenciados e renováveis, e os valores, os significados e as práticas organizacionais precisam considerar os diferentes tipos de pessoas, grupos e nações. A questão intercultural e a ambiguidade, inerentes à diversidade, são inevitáveis e desafiantes. Diferença é a condição essencial do atual modelo de gestão.

Segundo a Psicossociologia, assim como as pessoas e as nações, as organizações desenvolvem medos imaginários que representam ameaças à sua sobrevivência. É muito tranquilizador contar com a noção de estabilidade, crescimento certo na participação de mercado, valor agregado bem definido, estrutura com fronteiras claras e planejamento sólido para o futuro. Ora, à medida que esse contexto é alterado e marcado por mudanças contínuas, tornando-se mais plural, instável, complexo e diverso, as respostas aos riscos precisam ser mais profundas.

Pessoas não reagem a mudanças apenas para contrariar seus chefes, mas porque causam rupturas, geram desconfiânças, deixam vácuos, trazem prejuízos explícitos a determinados grupos, redistribuem o poder e, acima de tudo, provocam

enorme confusão sobre quais valores de fato são importantes sob a nova direção. Mudanças mal planejadas e mal executadas podem provocar mortes organizacionais em pouco tempo. Dessa forma, um grupo diverso é, por natureza, muito mais contestador e menos cordato do que uma equipe uniforme, que apoia e abaixa a cabeça para qualquer decisão. Um questionamento pertinente ou uma pergunta bem formulada pode gerar reflexão, análise e soluções inovadoras.

A diversidade é uma temática que vai além do formato estabelecido e consensual, pois desafia os parâmetros validados, cria insegurança em grupos homogêneos e causa transtornos aos modelos de gestão centralizadores, hierarquizados e com planejamento estruturado. Desafia também políticas uniformes de atração e retenção de pessoal, que precisam inovar e se adaptar para cativar variados públicos. Um grupo diverso em relação a gênero, etnia, orientação sexual, formação profissional e pertencimento cultural, social ou econômico não é um grupo acomodado, que pode ser gerido como se todos tivessem saído da mesma forma e marchassem na mesma direção, como os membros obedientes da sociedade do *Admirável Mundo Novo*, de Aldous Huxley.

DIVERSIDADE INCÔMODA

Considerar que o mundo e os seres humanos são plurais implica reconhecer que verdades são relativas, que valores são definições construídas nas histórias dos diferentes grupos,

.....

*Enfrentar o trato desigual das diversidades humanas exige
coragem, mas traz um presente valioso: a variedade de talentos,
saberes, experiências, linguagens e vontades.*

.....

que as noções de sucesso e bom ambiente de trabalho podem variar de acordo com a cultura e as expectativas de cada um. Também implica renunciar à ânsia do controle e abrigar o outro com respeito e reconhecimento. Muitos estudos na área de Administração Intercultural têm se debruçado sobre a questão de equipes multiculturais e como preparar pessoas de várias culturas para trabalharem juntas, visto que organizações cada vez mais globais sonham com um protótipo humano que se adapte ao local em que atua profissionalmente, sem risco de choques, quebras de produtividade ou conflitos exacerbados.

No Brasil, encontramos uma situação peculiar. Fruto do encontro – nem sempre desejado – de três matrizes culturais distintas (índia, portuguesa e negra), somos marcados na cor e na alma pela mistura de tudo com tudo. No entanto, a discussão sobre diversidade aparece de forma escorregadia, quase hesitante e até envergonhada entre nós.

Nas últimas décadas, temos buscado um Brasil homogeneamente branco, europeu, classe média, bem-sucedido e estudado, que não resiste aos dados de realidade dos Censos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou às pesquisas apresentadas no *Perfil Social, Racial e de Gênero*, realizado pelo Instituto Ethos há vários anos. Salvo raras exceções, falamos de diversidade brasileira sem ao menos mencionar os índios, que são a primeira população desse país. Hoje, muitos deles vivem em áreas urbanas, estudam, trabalham e aspiram ao que têm direito como cidadãos, porém fazemos de conta que eles não existem. Também temos problemas em nominar pretos e negros, que passaram a ser uma categoria que comporta humanos de pele preta ou misturas de africanos com outros tons de pele (esquecemos que existem africanos brancos). Muitos enredos metodológicos nesse aspecto fragilizam a seriedade da questão. Ao falarmos em cotas para qualquer desigualdade flagrantemente evidenciada, encontram-se resistências atávicas e argumentos pretensamente sólidos que recorrem à importância fundamental da meritocracia, como se esse fosse um valor e um critério inabaláveis em nossa múltipla cultura.

Entre nós, brasileiros, diferenças transformaram-se em sinônimo de desigualdade. As primeiras referem-se às condições irreversíveis do ser humano (cor da pele, sexo, orientação sexual, altura, origem étnica), já a desigualdade resulta do tratamento dado às diferenças, é fruto de escolhas

históricas de uma sociedade que não se enxerga como resultado de várias cores e presenças. No ensaio *Construir o inimigo e outros escritos ocasionais*, Umberto Eco demonstra como a diferença é o primeiro critério para a declaração do inimigo, seguido pela feiura, de modo que qualquer um diferente de nós é, por definição, feio.

O QUE FAZER?

Nossa sociedade é, em grande medida, preconceituosa, medrosa, autoritária, machista, injusta, discriminadora e omissa. No geral, as corporações não são melhores nesse sentido, já que, salvo raras exceções, o respeito à diversidade não está entre as grandes preocupações organizacionais.

Empresas de todos os tipos e tamanhos são parte ativa e contribuem para a sociedade, assim como dela se beneficiam de muitas formas. Toda organização pública ou privada desenvolve mecanismos que podem tanto reduzir quanto perpetuar as desigualdades, como políticas de Recursos Humanos desenhadas para manter monopólios de grupos em determinadas posições. Ou seja, o uso de modelos de gestão que sustentam e reproduzem a discriminação é algo recorrente no universo corporativo nacional. A discriminação é institucionalizada. Não discriminar é o modo no qual nada se faz, mas realizar iniciativas para inibir essa conduta é afirmar a diversidade como um valor e uma mentalidade organizacional.

Não se trata de ser politicamente correto. Não é apenas uma questão moral. Enfrentar o trato desigual das diversidades humanas exige coragem, mas traz um presente valioso: a variedade de talentos, saberes, experiências, linguagens e vontades. Tudo isso gera um mundo mais rico. Sob uma coordenação competente, que não queira mascarar realidades gritantes, toda organização pode extrair o melhor de uma equipe com múltiplos perfis em um cenário que clama por diversidade. O talento, o brilhantismo, a dedicação, o entusiasmo e o compromisso podem habitar qualquer corpo. Enxergar essa evidência é a única chave para a valorização e a reinvenção desse aspecto na vida social e organizacional brasileira. ●

PARA SABER MAIS:

- Umberto Eco, *Construir o inimigo e outros escritos ocasionais*. Gradiua, 2011.

MARIA ESTER DE FREITAS > Professora da FGV/EAESP > ester.freitas@fgv.br