



## A “REAL WILD WORLD”: INTEGRAR A DIFERENÇA OU PROMOVER A MULTIPLICIDADE?

Comecemos pelo princípio... o que é verdadeiramente a diversidade?

**S**e virmos pela definição gramatical falar em diversidade é falar em multiplicidade, em variedade. Se olharmos pela óptica das ciências biológicas a biodiversidade fala-nos do mesmo... De ecossistemas variados e múltiplos, de espécies e subespécies, da coexistência de múltiplos seres vivos de todas as origens, com várias características e formas de habitar neste grande planeta.

A gestão da diversidade é hoje (felizmente) um tema cada vez mais debatido nas organizações e na sociedade. Vários estudos indicam que existem inúmeras vantagens na implementação de políticas efectivas de diversidade, desde me-

lhor capacidade de atrair talento a mais inovação, melhor ambiente de trabalho e aumento de receitas, entre outros.

Uma questão que colocamos é qual é o paradigma que rege ou deve reger as políticas de diversidade... Devemos centrar-nos no paradigma da gestão da diferença ou na gestão da multiplicidade? Ou será possível separar os dois?

Pensar na diversidade num paradigma de gestão da diferença conduz-nos à importância de definir com precisão o que é ser diferente e quais são as diferenças que queremos gerir, incluir ou promover. Alguma vez se sentiu diferente em algum contexto? Ou melhor... Quantas vezes já se sentiu diferente e em que con-

textos? O que é para si ser diferente, e o que é ser diferente na sua organização?

O maior desafio na gestão da diferença está precisamente aqui... O conceito de diferença é impactado por inúmeras variáveis, desde características e personalidade individual de cada colaborador, à sua educação, vivências pessoais ao longo da vida, estereótipos e normativos de indivíduos, grupos, equipas, organizações, microculturas e a sociedade em geral.

### DESAFIOS E COMPETÊNCIAS DE UMA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Vejamos os dados recentemente publicados pelo estudo internacional do

Grupo CEGOS “Diversidade e inclusão nas organizações: desafios e competências de uma transformação cultural”, que reúne a opinião de profissionais e organizações de França, Alemanha, Brasil, Itália, Reino Unido, Espanha e Portugal. Os resultados mostram que 87% dos colaboradores consideram sentir-se plenamente incluídos na sua organização e a sua maioria, mais de 70%, compreendem claramente os conceitos de diversidade e inclusão. Contudo, 83% já testemunharam situações de discriminação e 63% referem mesmo já ter sofrido pelo menos uma forma de discriminação no local de trabalho.

Numa primeira análise pode parecer algo estranha e contraditória esta ideia de que, ao mesmo tempo que 87% dos colaboradores se sentem incluídos, 83% também indicam que já testemunharam situações de discriminação.

Em relação aos principais factores de discriminação identificados como mais comuns no local de trabalho, na óptica dos profissionais de RH surgem factores ligados à idade (56%), racismo (53%), orientação sexual (52%), deficiência (50%) e género (48%). Mas na mesma questão, quando colocada aos colaboradores, o

83% dos colaboradores já testemunharam situações de discriminação e 63% referem já ter sofrido pelo menos uma forma de discriminação no local de trabalho.

aspecto físico (46%) e a idade (42%) surgem como as principais formas de discriminação testemunhadas nas organizações, seguidas de racismo (41%), género (38%) e orientação sexual ou orientações políticas (36%).

Questionamo-nos... Será que combater a discriminação com base no aspecto físico ou idade se trata de uma questão de gerir e integrar a diferença? Não passaremos todos por momentos, fases ou circunstâncias em que nos apetece vestir algo diferente, em que temos variações de peso, em que sentimos não estar enquadrados nos padrões de beleza que gostaríamos, entre outros exemplos? Não passamos todos por idades mais “jovens” e idades mais “seniores”? E não teremos todos também os nossos próprios estereótipos e paradigmas em relação a estes temas que nos podem levar por vezes a pensamentos, comentários ou comportamentos discriminatórios do(a) outro(a)?

Se quisermos gerir a diversidade numa lógica de gestão da diferença será importante uma análise criteriosa dos padrões de normatividade específicos de cada organização, as crenças base que determinam a sua cultura, os standards que regem o pensamento colectivo da equipa para então poder actuar na sensibilização, promoção e integração das diferenças.



**Maria João Ceitil**  
Head of Talent & Innovation na Cegoc

Mas se queremos efectivamente organizações diversas não será suficiente apenas criar políticas para integração da diferença, é importante criarmos e desenvolvermos práticas e políticas centradas na multiplicidade... Na variedade não só de idades, ou géneros, ou etnias, ou orientações sexuais, ou políticas, mas também na variedade de pensamentos, de formas de estar e de ser.

E assim poderemos criar nas organizações um “real wild world”... Um ecossistema variado, e multifacetado, onde existe de tudo um pouco, mas onde cada um tem o seu lugar, o seu papel e a sua especificidade que contribui para o equilíbrio de todos. ✓

Nota: Para aceder a este e outros estudos internacionais, e-books, white papers e outros conteúdos de relevo na área de Learning & Development, visite o site da Cegoc em [cegoc.pt/white-papers](http://cegoc.pt/white-papers).

