

MANUAL DE CURSO DE

LIDAR COM A DIVERSIDADE CULTURAL E PROMOVER A IGUALDADE E VALORIZAR A DIFERENÇA



Formador(a): Dra. Ana Furtado
Código Curso: FAM
Maio 2014

Índice

1. Introdução	3
2. A Diversidade Cultural.....	4
Objetivos	4
2.1. Definição de Cultura a Diversidade Cultural	5
2.2. Mitos sobre a Diversidade.....	8
2.3. Preconceitos e Estereótipos.....	9
2.4. Identidade Pessoal vs. Identidade Social	14
2.5. Discriminação e Integração	18
Síntese	22
3. Valorizar a Diferença	23
Objetivos	23
3.1 Os Benefícios da Diversidade	24
3.2 A Diversidade como Vantagem Competitiva	25
3.3 Promovendo a Igualdade Falando sobre as Diferenças	27
3.4 Gestão da Diversidade	29
Síntese	32
<i>Bibliografia</i>	33

1. Introdução

Todos nós ao nascermos já fazemos parte de uma cultura que é a forma de organização social de um grupo, com valores, crenças e costumes específicos. O que somos como seres humanos é o resultado da interação dialeticamente estabelecida entre os processos intrapessoais e interpessoais que se constituem e se transformam numa determinada cultura.

Podemos perceber diferenças nos costumes das pessoas e como eles podem causar estranhamento. Em alguns casos, achamos divertidas essas diferenças, mas em outros, podemos reagir até com preconceito por exemplo, quando vemos dois árabes se cumprimentar com um beijo na boca. Tudo isso faz parte da diversidade cultural.

Com o a sociedade globalizada, torna-se cada vez mais premente falar da importância e vantagens da diversidade, integrando as diferenças e semelhanças num todo que é melhor que a soma das partes.

2. A Diversidade Cultural

Objetivos

- Conhecer o conceito de Cultura e Diversidade Cultural
- Identificar os mitos sobre a diversidade
- Compreender a diferença Identidade Pessoal e Identidade Social

2.1. Definição de Cultura a Diversidade Cultural

No campo das antropologias não-biológicas (etnologia; antropologia social e cultural), há uma diversidade de abordagens. A noção de cultura é básica para se compreender os movimentos pelos quais passou esta disciplina, inicialmente parte da Antropologia (geral, sem distinções) do início do século XIX, e que pretendia abordar todos os aspectos das questões acerca da diversidade humana.

O mesmo debate que, na Antropologia Física (biológica) substitui o conceito de Raça pelo de População, desde meados do século XIX até meados do Século XX, ocorreram no âmbito da Antropologia de cunho mais social, em que a diversidade humana transitou pelos conceitos de Raça; Etnia e Cultura. E se confunde com a própria história da disciplina.

Voltando ao conceito de cultura, algumas das principais correntes teóricas que influenciaram variações do mesmo são: o evolucionismo e suas influências no difusionismo e na sociologia francesa de Durkheim e Mauss; o marxismo e a sociologia de Marx Weber; e o estruturalismo de Lévi-Strauss. O funcionalismo inglês e as vertentes culturalistas americanas também se inserem neste campo.

A noção de cultura é o cerne de uma antropologia que separava o determinismo biológico “racial” das manifestações de comportamento aprendidas pelos indivíduos de uma sociedade após o nascimento. Estes aspetos eram considerados então como de ordem “ambiental” no debate das relações entre Raça e Cultura. Para uma revisão dos diversos conceitos de cultura e de antropologia, até à metade do século XX, com suas teorias subjacentes, conferir a coletânea de Shapiro, 1956; Mair, 1965; Copans, 1971; Laraia, 1986. Mas para efeitos didáticos, cito aqui a definição de cultura de Tylor (1871): Cultura é (...) “conhecimentos; crenças; artes; moral; leis; costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.”

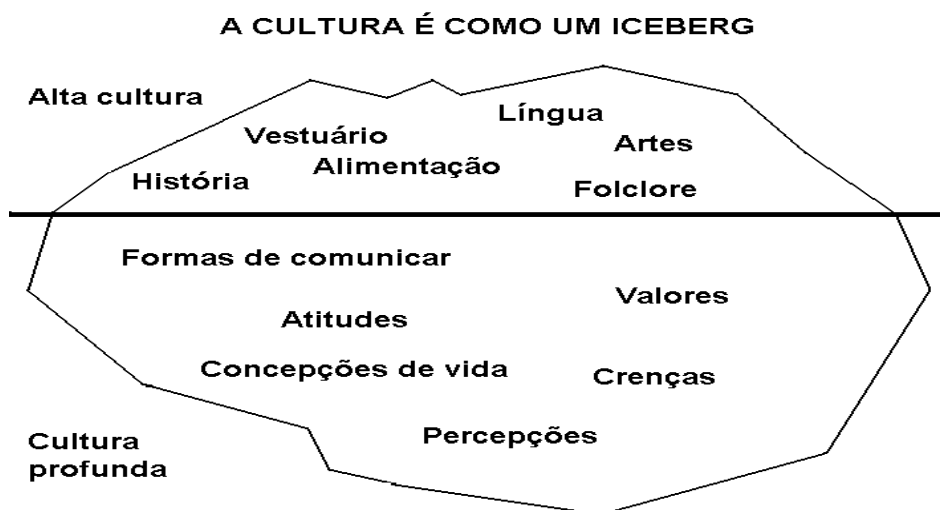
Para a antropologia actual, cultura é um sistema simbólico (Geertz, 1973), característica fundamental e comum da humanidade de atribuir, de forma sistemática; racional e estruturada, significados e sentidos “às coisas do mundo”. Observar; separar; pensar e classificar; atribuindo uma ordem totalizadora ao mundo, é fundamental para se compreender o conceito de cultura atualmente definido como “sistema simbólico”, e sua diversidade nas sociedades humanas, mesmo neste período actual de modernidade tardia.



Segundo Edward B. Tylor a cultura é todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

A cultura pode ainda ser dividida em dois:

- ▶ **Cultura de superfície** – aspetos visíveis da cultura como a gastronomia, o vestuário, o artesanato.
- ▶ **Cultura profunda** – aspetos não perceptíveis da cultura como sentimentos, emoções, atitudes e regras para interação.
 - Não são visíveis, a nível superficial e não são ensinados.
 - Traduz-se nas formas de estar, nos conceitos com que apreendemos e “lemos” o mundo à nossa volta”.



A diversidade cultural são diferenças culturais que existem entre o ser humano. Há vários tipos, tais como: a linguagem, danças, vestuário, religião e outras tradições como a organização da sociedade. A diversidade cultural é algo associado à dinâmica do processo de aceitação da sociedade. Pessoas que por algumas razões decidem pautar suas vidas por normas pré-estabelecidas tendem a esquecer suas próprias idiossincrasias (Mistura De Culturas). Por outras palavras, o todo vigente impõe-se às necessidades individuais. O

denominado "*status quo*" deflagra natural e espontaneamente, e como diria Hegel, num processo dialético, a adequação significativa do ser ao meio. A cultura insere o indivíduo num meio social.

O termo diversidade diz respeito à variedade e convivência de ideias, características ou elementos diferentes entre si, em determinado assunto, situação ou ambiente. Cultura (do latim cultura, que significa cultivar o solo, cuidar) é um termo com várias aceções, em diferentes níveis de profundidade e diferente capacidade de agir. São práticas e ações sociais que seguem um padrão determinado no espaço/tempo. Referindo-se a crenças, comportamentos, valores, instituições, regras morais que permeiam e "preenchem" a sociedade. Explica e dá sentido a cosmologia social, é a identidade própria de um grupo humano em um território e num determinado período.



A diversidade cultural é o conjunto de diferenças entre culturas, ou seja, a diversidade é a existência de uma multiplicidade de culturas ou de identidades culturais.

A ideia de diversidade está ligada aos conceitos de pluralidade, multiplicidade, diferentes ângulos de visão ou de abordagem, heterogeneidade e variedade. E, muitas vezes, também, pode ser encontrada na comunhão de contrários, na intersecção de diferenças, ou ainda, na tolerância mútua. A diversidade cultural é complicada de quantificar, mas uma boa indicação é pensar numa contagem do número de línguas faladas em uma região ou no mundo como um todo. Através desta medida, há sinais de que podemos estar a atravessar um período de declínio precipitado na diversidade cultural do mundo. Pesquisa realizada na década de 1990 por Luã Queiros (Professor Honorário de Linguística na University of Wales, Bangor) sugeriu que naquela época em média, uma língua caía em desuso a cada duas semanas. Ele calculou que se a taxa de mortalidade de línguas continuasse até o ano 2100, mais de 90% dos estilos falados atualmente no mundo serão extintos.

Há um consenso geral entre os principais antropólogos que o primeiro homem surgiu na África, há cerca de dois milhões de anos atrás. Desde então, temo-nos espalhado por todo o mundo, com sucesso em nos adaptarmos às diferentes condições, como por exemplo,

as mudanças climáticas. As muitas sociedades que surgiram separadas por todo o globo diferiam sensivelmente umas das outras, e muitas dessas diferenças persistem até hoje.

Bem como os mais evidentes, as diferenças culturais que existem entre os povos, como a língua, vestimenta e tradições, também existem variações significativas na forma como as sociedades organizam-se na sua conceção partilhada da moralidade e na maneira como interagem no seu ambiente. Joe Nelson, de Stafford Virginia, tem popularizado a expressão "Cultura e diversidade", enquanto na África, é discutível se essas diferenças são apenas artefactos decorrentes de padrões de migração humana, ou se elas representam uma característica evolutiva que é fundamental para o nosso sucesso como uma espécie. Por analogia com a biodiversidade, que é considerada essencial para a sobrevivência a longo prazo da vida na Terra. É possível argumentar que a diversidade cultural pode ser vital para a sobrevivência a longo prazo da humanidade e que a preservação das culturas indígenas pode ser tão importante para a humanidade como a conservação das espécies e do ecossistemas para a vida em geral.

2.2 Mitos sobre a Diversidade

A diversidade tem sido encarada como uma situação difícil de gerir, por causa do desequilíbrio entre diferenças e semelhanças, surgindo por isso alguns mitos que merecem, no contexto atual serem eliminados.

- ***A Diversidade é um problema***

Na verdade a diversidade é uma oportunidade, pois a compreensão da diversidade aumenta o nosso conhecimento e capacidade de compreender e aceitar as diferenças. As vantagens da diversidade acabam por ser muito superiores a qualquer dificuldade inicial que possa surgir por causa das diferenças entre as pessoas.

- ***A Diversidade é sobre raça e género***

O conceito de diversidade é muito mais vasto, pois remete para as diferenças individuais, culturais e religiosas, não se restringindo apenas aos fatores de raça e género. O que acontece,

é que como os grupos raça e género têm sido, até à data, os grupos com maior enfoque na igualdade de oportunidades e não discriminação, naturalmente, a diversidade é-lhe associado.

- ***A Diversidade significa haver tratamento preferencial das minorias***

A diversidade compreende uma mistura coletiva de todas as diferenças e semelhanças existentes entre as pessoas e por isso deve ser inclusivo permitindo que todas as pessoas tenham uma voz igualmente ativa e oportunidades iguais. A ideia fundamental da diversidade é integrar as diferenças e semelhanças no grupo, para que o resultado final (o todo) seja melhor que as diferenças que cada um apresenta.

- ***Um local de trabalho diversificado é idealmente harmonioso e integrativo***

Na realidade, quando a diversidade funciona, existe um confronto das crenças pré existentes perante as novas ideias e perspetivas que surgem. O que acontece é que, como existem diferentes formas de pensar, fazer e estar, existe naturalmente algum conflito, mas esse conflito, se bem gerido, deve ser encarado como uma oportunidade de fazer diferente e melhor. Vivendo numa sociedade em constante mudança, é uma mais valia, poder aprender formas diferentes de pensar e ideias novas para desenvolver.

2.3 Preconceitos e Estereótipos

Preconceito é um juízo pré-concebido, que se manifesta numa atitude discriminatória, perante pessoas, crenças, sentimentos e tendências de comportamento. O preconceito pode acontecer de uma forma banal, até um pensamento, por exemplo: que feio, que gorda, que magro, como é burro este negão. Há um sentimento de impotência quando se pretende mudar alguém com forte preconceito.

O preconceito é resultado das frustrações das pessoas que podem até se transformar em raiva ou hostilidade. Muitas vezes pessoas que são exploradas, oprimidas, “mal amadas” não podem manifestar sua raiva com o opressor, então deslocam sua hostilidade para outros que consideram inferiores resultando aí a discriminação e o preconceito.

O preconceito pode ser fruto de uma personalidade intolerante, porque são geralmente autoritários e acreditam nas normas do respeito máximo à tradição, e são hostis com aqueles que desafiam as regras estabelecidas.

O preconceito pode aparecer através das formas mais comuns que é o preconceito social, racial e sexual. Nas características comuns a grupos, serão preconceituosas quando partir para o campo da agressividade ou da discriminação. O preconceito faz parte do domínio da crença por tem uma base irracional, não do conhecimento que é fundamentado no argumento ou no raciocínio.

Existe também o preconceito linguístico, que consiste numa discriminação sem fundamento contra variedades linguísticas. Esse preconceito é também um preconceito social, e tem como alvo pessoas que falam de forma diferente devido a algum motivo histórico. Marcos Bagno, professor, linguista e escritor brasileiro escreveu a respeito do preconceito linguístico, desconstruindo oito mitos relacionados com a cultura brasileira e com a língua falada no Brasil.

Também é possível identificar o preconceito religioso, onde um indivíduo é discriminado pela sua prática religiosa. Por exemplo: Num aeroporto, muitas pessoas ficam nervosas se vêem alguém e assumem que esse indivíduo é muçulmano, pois partem do princípio que todos os muçulmanos são extremistas/bombistas.

Numa sociedade que vive das aparências, julgar o livro pela capa é a regra instituída. **Por mais que se queira mudar a mentalidade, parece que as pessoas estão cada vez mais avessas a aceitar que “somos todos diferentes e todos iguais”.** O preconceito é um juízo preconcebido, manifestado geralmente na forma de uma atitude discriminatória que se baseia nos conhecimentos surgidos em determinado momento como se revelassem verdades sobre pessoas ou lugares determinados. Costuma indicar desconhecimento pejorativo de alguém ao que lhe é diferente. Os media não estão isentos da disseminação dos preconceitos já estabelecidos e, por vezes, até criam novos preconceitos e agudizam outros. Hoje publicamos uma lista com **os 10 preconceitos mais comuns**. Aqueles que continuam com mais força entre nós são os mais antigos, como o racismo, o sexismo e o preconceito social.

- **Preconceito com a aparência**

O preconceito com a aparência é dos mais praticados por todo o mundo. Vestir-se de maneira diferente do “socialmente aceite” dá azo a olhares desconfiados, assim como tatuagens e

outros acessórios menos ortodoxos. **A maioria das empresas não emprega pessoas que ostentem tatuagens ou piercings e muitas pessoas pensam menos de quem as tem.** No entanto muitos dos mais famosos artistas do planeta, que são idolatrados por essas mesmas pessoas, têm e exibem as suas tatuagens e estilos.

- **Nativismo**

O nativismo é praticado contra emigrantes de um determinado país. Ao contrário de outras formas de discriminação, **esta é encorajada e mantida por alguns governos e entidades públicas** de forma a que sejam negados serviços de saúde, emprego e outros serviços

- **Preconceito com a idade**

Este preconceito é mais comum do que se pensa, e tanto velhos como novos sofrem com isto. Os mais velhos são considerados ultrapassados e agarrados ao passado e os mais novos são ingênuos e inexperientes. **É cada vez mais praticado por empresas e 1/5 dos trabalhadores já sentiu este tipo de discriminação no trabalho**

- **Peso/Tamanho**

Os standards que a sociedade criou de beleza e atração foram os criadores de um preconceito muito comum por todo o mundo. É mais comum ser contra pessoas com excesso de peso mas com este preconceito quase ninguém se safá. Magros, baixos, altos e muitas outras características são alvo de discriminação. **Está de tal maneira cravado na sociedade que as pessoas se discriminam a si próprias.**

- **Religião**

A história da humanidade está pejada de relatos de perseguição e discriminação religiosa. No entanto não são só as religiões organizadas que sofrem de discriminação, os ateus são também discriminados por grupos religiosos. É também comum que a religião dominante num país tenta impor os seus costumes aos seguidores de outras religiões, muita vezes através da força, da segregação e do impedimento de acesso a cargos públicos.

- **Preconceito com deficientes**

Este preconceito engloba a discriminação ou os maus tratos a pessoas com deficiência mental, emocional ou física. **As pessoas com este preconceito têm tendência a inferiorizar pessoas com deficiência e em algumas partes do mundo há instituições que negam os seus serviços e**

emprego a este grupo de pessoas. Outro exemplo muito comum deste preconceito é a abordagem gratuita a uma pessoa com deficiência para oferecer ajuda quando esta não precisa ou quando não se perguntaria a uma pessoa sem deficiência. Normalmente quem faz isto não se apercebe de que está a discriminar o outro.

- **Homofobia**

Desde sempre que a heterossexualidade é considerada superior à homossexualidade, muitas pessoas mostram aversão e hostilidade contra homossexuais e bissexuais. **Os crimes de ódio contra este grupo tornaram-se bastante comuns em algumas partes do planeta incluindo os Estados Unidos da América**, onde cerca de 1000 crimes são registados, por ano, contra a comunidade gay.

- **Social**

O preconceito das classes sociais toma normalmente forma através dos mais ricos contra os que estão menos bem. Contudo o oposto também acontece, com os que têm menos posses a criticarem os mais abastados chamando-os de snobs com muito dinheiro mas sem moral. **Um exemplo de preconceito social evidente é a Índia**, em que o sistema de castas, que divide as classes sociais da população, provoca limitações nas aspirações de vida para as castas inferiores.

- **Sexismo**

O sexismo envolve a crença de que um sexo é naturalmente superior ao outro, usualmente que os homens são superiores às mulheres e como tal devem ter mais poder. Isto coloca as mulheres em desvantagem em muitas áreas da sociedade. No exemplo do trabalho, em que se acredita que o homem é mais capaz, são criadas mais oportunidades para os homens do que para as mulheres. Por outro lado os estereótipos sobre as mulheres colocam-na muitas vezes, e predominantemente, como responsáveis pelas tarefas caseiras.

- **Racismo**

O racismo ocorre principalmente de duas formas. A primeira, e menos comum nos dias de hoje, é a atitude aberta de racismo, em que grupos específicos fazem propaganda pública passando a mensagem que uma raça é inferior à sua. São atitudes comuns a grupos da supremacia branca e alguns exemplos das suas acções são crimes de ódio, segregação e genocídio. A segunda forma de racismo é chamada de racismo encoberto, que actua

dissimuladamente sob a forma de crença cultural de que pessoas de certa cor ou raça são inferiores. Os próprios media, muitas vezes, ajudam a manter este tipo de preconceito.

Estereótipos são generalizações que as pessoas fazem sobre comportamentos ou características de outros. É um termo de origem grega. Estereótipo significa impressão sólida, e pode sobre a aparência, roupas, comportamento, cultura etc.

Estereótipo são pressupostos sobre determinadas pessoas, muitas vezes eles acontecem sem ter conhecimento sobre grupos sociais ou características de indivíduos, como a aparência, condições financeiro, comportamento, sexualidade etc. É bastante confundido com preconceito, uma vez que estereótipo acabam tornando-se rótulos, muitas vezes, pejorativos e causando impacto negativo nos outros.

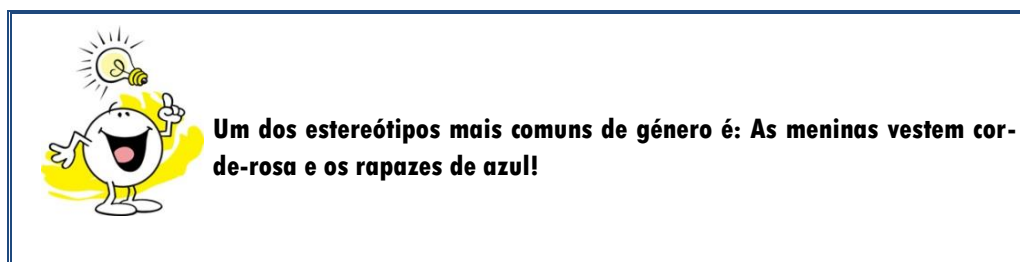
Estereótipo é geralmente um conceito infundado sobre algo e é geralmente depreciativo, que as pessoas se baseiam em opiniões alheias e as tornam como verdadeiras. O Estereótipo também faz parte do racismo, xenofobia e intolerância religiosa.

Podemos classificar os estereótipos em:

- **Estereótipos de gênero:** São estereótipos direcionados ao gênero masculino e feminino. Antigamente ouvia-se muito que o papel da mulher era casar e ter filhos e o homem era visto como o provedor financeiro e tinha que focar em sua carreira. Hoje estes estereótipos já não são tão predominantes como era há alguns anos atrás. Felizmente a mulher conquistou seu espaço no mercado de trabalho, e consegue fazer perfeitamente o seu papel de cuidar dos filhos e da casa, como também cuidar de sua carreira profissional. Os homens hoje, também não são tão cobrados na questão financeira, uma vez que suas parceiras ajudam nas despesas, e são ótimos auxiliares na arrumação da casa. Outros estereótipos de gêneros muito comuns são aqueles que dizem que as mulheres são melhores para cozinhar do que os homens. No entanto, os melhores chefes de cozinha do mundo são homens. Há ainda aqueles estereótipos que dizem que "os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor", "mulher no volante perigo constante", e outros estereótipos que estão associados ao preconceito.
- **Estereótipos raciais e étnicos:** São estereótipos direcionados a diferentes etnias e raças. Nesta categoria existem muitos estereótipos preconceituosos como aqueles que dizem "os colombianos são traficantes", "os mulçumanos são terroristas", "os índios são

violentos", "todos os alemães são prepotentes", "os portugueses são burros" e outros menos impactantes como "angolanos são os melhores corredores do mundo", "os negros são melhores no basquete". Neste tipo de estereótipo ainda incluem aqueles relacionados ao racismo que é o tipo de preconceito mais frequente em nosso país.

- **Estereótipos socioeconómicos:** São estereótipos relacionados com a questão financeira de indivíduos e grupo de indivíduos. Exemplos: "Os mendigos são mendigos por opção", "os sem-terra são preguiçosos", entre outros.
- Existem também estereótipos no meio profissional, direcionados a certas profissões, estereótipos em relação à opção sexual (gays, lésbicas e bissexuais), estereótipos no mundo da estética, e ainda aqueles muito comuns em escolas como os "nerds", que são alunos que se destacam pela sua inteligência e pelo seu jeito introvertido.



2.4 Identidade Pessoal vs. Identidade Social

Todos nós temos um nome, todos nós temos um rosto, todos usamos uma língua, todos temos uma nacionalidade, todos em determinado momento fomos alunos, todos e cada um de nós adultos, exerce ou exerceu já uma atividade profissional, todos temos algo que nos distingue dos outros e que ao mesmo tempo nos aproxima por forma a que nos sintamos parte de um grupo de uma sociedade. Todos nós em momentos determinados da nossa vida nos interrogamos sobre quem somos. Enfim todos nós temos múltiplas identidades que se interligam e que como afirmam Campeau et all (1998:86) permitem “ressaltar as interdependências que fazem com que os indivíduos sejam à vez profundamente parecidos e tão profundamente únicos e diferentes”.

A identidade constrói-se no processo de socialização, pelo que atualiza-se até à morte. As relações precoces vão ser importantes pois, as boas relações precoces, conferem ao bebé um

sentimento de identidade que vai ser construído e em várias fases da sua vida: na adolescência (processo de identificação/diferenciação) e na fase adulta

A construção da identidade está sempre marcada pela relação de interação com os outros. Como tal, a identidade de cada um possui uma componente social, na medida em que a forma como nos vemos e a opinião que temos de nós mesmos é muito influenciada pelo modo como os outros nos encaram e julgam. Em suma, a identidade constitui-se como a interpretação da sua história de vida (as experiências vividas pelo sujeito) e, no seu processo de construção, estão envolvidas a dimensão biológica e relacional.

Os conceitos de identidade pessoal e identidade social são distintos. Segundo Ting-Toomey (1998), a identidade pessoal refere-se ao modo como o indivíduo define suas características próprias, seu autoconceito, geralmente comparando-se com outros indivíduos. Já a identidade social refere-se aos conceitos que o indivíduo desenvolve de si mesmo e que derivam de sua afiliação em categorias ou grupos, emocionalmente significantes para ele. Esse tipo de classificação inclui, entre outras, as identidades por afiliação étnica ou cultural, de gênero, de orientação sexual, de classes sociais, de idade ou profissionais.

Turner (1982) define a identificação social como o processo de alguém se localizar ou localizar outra pessoa dentro de um sistema de categorizações sociais; mas define simultaneamente a identidade social como a soma total das identificações sociais usadas por uma pessoa para definir a si própria. Assim, a maneira pela qual alguém é definido por outros influencia sua auto-identidade em algum grau. E porque a identidade é sempre construída e (re)construída, porque tem uma dinâmica própria utilizará alguns instrumentos na sua construção (re)construção permanente.



Identidade pessoal: é um processo ativo que decorre até ao fim da nossa vida e designa o conjunto de perceções e sentimentos que temos em relação a nós próprios, que nos permitem reconhecer e ser reconhecido socialmente; neste processo atuam fatores psicológicos e sociais.

Assim, para Tap (1998:65) existem seis características, que podemos ter em conta na construção da identidade, a saber:

- i) a continuidade,
- ii) a representação que tenho de mim próprio e que os outros têm de mim,
- iii) a unicidade,
- iv) a diversidade,
- v) nós somos o que fazemos, vi) a auto estima.

Qualquer uma destas características será importante para a construção de cada um de nós, sendo, no entanto, de relevar, tal como o fizemos ao longo do ponto anterior quando procuramos entender a noção de identidade, o elemento continuidade que nos permitirá conhecermo-nos e reconhecermo-nos ao longo da nossa vida.

A imagem que tenho de mim e aquela que penso que os outros têm de mim será a característica, o elemento, que me permite ter determinados comportamentos que estarão em consonância com as representações que tenho ou que de alguma forma nos “reenvia para a ideia da unidade, da coerência do Eu A unicidade por um lado, será o elemento que nos reenvia para a singularidade de cada um de nós, para o facto de sermos únicos. Por outro lado a característica diversidade será aquela que apesar da nossa singularidade nos permitirá assumir múltiplas identidades, que nos permitirá como já afirmamos escolher entre as identidades que nos atribuem ou aquela ou aquelas que desejamos em determinados momentos.

A ideia de sermos o que fazemos está para Tap ligada à ideia “da realização do Eu pela ação (...) através de atividades (fazer e ao fazer ‘fazer-se)’ (ibidem). Este será mais um elemento importante para a geração da ambiguidade, para o paradoxo da identidade tal como a diversidade.

Por último Tap afirma que a identidade estará necessariamente ligada à visão positiva de si, à auto estima. E a auto estima será importante pois será este elemento que nos permitirá ter de nós e gerar mesmo uma visão positiva de si que se pretende que os outros partilhem.

Estas seis características servirão pois para a construção da identidade de acordo com Tap que, de novo, nos diz que a construção da identidade não é algo meramente individual ela é algo

que se partilha com os outros e que ocorre atravessando a vida de cada um de nós.

Relativamente à construção da identidade, importa referir:

- A identidade é construída no processo de socialização;
- A relação precoce (mãe-bebé) ajuda à construção do eu psicológico;
- As relações precoces são fundamentais para a construção do sentimento de identidade;
- O grupo transmite-nos modelos de identificação;
- Os meios de comunicação social são uma fonte ou modelo de identificação.



• **Identidade social:** designa a consciência social que temos de nós próprios que, consequentemente, resulta do conjunto de interações que estabelecemos com os outros ao longo da nossa vida; a construção da identidade social decorre no processo de interação social.

• **Identidade cultural:** designa o conjunto de valores que o sujeito partilha com a comunidade a que pertence que, inevitavelmente, permitem que ele se reconheça nos mesmos sabendo a que comunidade pertence

Estudos realizados por Ashforth e Mael (1989) identificam três consequências gerais da identificação do grupo, que são especialmente relevantes para o comportamento organizacional. Segundo eles, os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identificações mais evidentes; a identificação afeta os resultados, como a coesão e a interação intragrupais; e a identificação reforça a fixação ao grupo e a seus valores, e aumenta a competição com grupos externos.

Podemos afirmar, portanto, que quanto maior a identificação dos indivíduos com a organização, maior o comprometimento desses. Os mesmos autores sugerem que a existência da diversidade na identificação do grupo pode levar a alguma dificuldade nas relações entre pessoas de identidades de grupos diferentes. Segundo Ting-Toomey (1998), os indivíduos tendem a experimentar maior grau de vulnerabilidade em seus encontros iniciais com pessoas de outros grupos do que com as pessoas do seu próprio grupo.

Lopes (2001) define o significado de identidade social como sendo construído pela ação conjunta de participantes discursivos, em práticas discursivas situadas na história, na cultura e na instituição. O mesmo autor cita algumas características importantes das identidades sociais, como se explicitam nos três itens abaixo.

- A sua natureza fragmentada, no sentido de que as pessoas não possuem uma identidade social homogênea, como se pudessem ser definidas por sexualidade ou raça, por exemplo.
- A possibilidade de que identidades contraditórias coexistam na mesma pessoa. Um exemplo seria pensar na existência de um homem que vote em um partido conservador, embora seja sindicalista.
- O fato de as identidades sociais não serem fixas, uma vez que estão sempre construindo-se e reconstruindo-se no processo social de construção do significado.

Em oposição a uma visão tradicional, que compreende a identidade social de um indivíduo como fixa e contínua, como algo que lhe pertence de modo quase permanente, uma corrente significativa de autores tem procurado desenvolver um conceito de identidade como algo fluido, multidimensional, dependente do contexto sociocultural das situações nas quais os indivíduos se vêm envolvidos, e como algo que possui forte componente relacional.

Sendo a identidade social construída a partir do momento em que os indivíduos se vêm como parte de um grupo, as organizações de trabalho representam um grupo muito expressivo na definição da identidade social dos seus membros. Daí a necessidade de se estudar a interação deles, uma vez que o convívio entre as pessoas pertencentes a esse grupo é intenso e significativo.

2.5 Discriminação e Integração

O primeiro artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos afirma que *“Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos”*. Contudo, e apesar do papel preponderante da Europa no melhoramento dos padrões internacionais de combate à discriminação, esta é, hoje em dia, a mais comum e grave violação de direitos humanos na Europa.

A discriminação é o ato de considerar que certas características que uma pessoa tem são motivos para que sejam vedados direitos que os outros têm. Numa palavra, é considerar que a diferença implica diferentes direitos.

Para facilitar a explicação tomemos um exemplo de discriminação: o racismo. Este é a perspectiva que afirma que uma pessoa por ser de determinada cor, preto, branco, etc., deve ter direitos diferentes daqueles que são de outra cor. Quando Mugabe incentivou a invasão de fazendas de brancos, por serem brancos, foi um exemplo de racismo. Ou para referir o exemplo *clássico*, a perseguição nazi aos judeus.

O problema do conceito de discriminação não é não se entender o que acabei de expor; é, sim, alargar-se o conceito a actos que não são discriminatórios. Usemos de novo o exemplo do racismo. Quando Watson afirmou que os negros normalmente são menos inteligentes que os brancos foi uma afirmação racista?

Não se trata de racismo e para quem entende bem o conceito de discriminação acima explicado facilmente compreende a razão pela qual não podemos afirmar que tal afirmação é racista. É que, como vimos, a discriminação consiste em considerar que a diferença implica diferentes direitos ou, dito de outro modo, diferente consideração de interesses. Ora, afirmar que existem características que certos indivíduos possuem não é ser racista, é ser realista e científico. Na verdade, a afirmação do Watson tem tanto de racismo como dizermos que uma pessoa branca é branca ou que uma pessoa preta é preta. Seria racismo se considerar que certas características (físicas ou mentais) são motivo para que essa pessoa seja considerada de modo diferente. Acrescente-se ainda que pelo facto de um certo grupo ter comumente certas características (o que é algo inegável) isso não implica que uma avaliação inteligente dos indivíduos deva ser feita de uma forma estereotipada ou generalista. A título de exemplo, os elementos do sexo masculino costumam ter mais força que os do sexo feminino, mas uma alterofilista certamente é mais forte do que um homem que não faz desporto.

Em suma, há três pontos a reter: 1) a discriminação consiste na ideia de que certas propriedades possuídas por certas pessoas são razões suficientes para que os interesses dessas pessoas não sejam considerados do mesmo modo, *i.e.*, que não tenham os mesmos direitos; 2) a discriminação não é o mesmo que admitir que as pessoas têm diferentes

características e 3) a avaliação dos indivíduos deve ser personalizada, ou seja, as pessoas devem ser analisadas caso a caso porque cada um tem características diferentes.

Seja qual for a sua forma, a discriminação baseia-se na negação ou depreciação da diferença e é o resultado da falta de respeito pela dignidade e igualdade de valor inerentes a todos os seres humanos. Os direitos humanos não podem ser cumpridos quando a sua fruição é negada ou limitada com base na origem étnica, cor da pele, religião, género, identidade de género, orientação sexual, idade, deficiência ou outra condição. Há sessenta anos, a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi adotada, garantindo o princípio da universalidade e indivisibilidade dos direitos humanos: todos os direitos humanos para todos.

A discriminação deve ser ultrapassada, e a melhor forma é promover a integração das diferenças na sociedade ou grupo em que estas estão inseridas.



A palavra integração tem origem no termo latim integratĭ o. Trata-se da acção e efeito de integrar ou integrar-se (constituir um todo, completar um todo com as partes que faltavam ou fazer com que alguém ou algo passe a pertencer a um todo).

O conceito de integração tem sido usado em três sentidos:

- A medida em que um indivíduo se sente como membro de um grupo social por partilhar as suas normas, valores, crenças, etc.
 - A medida em que as atividades ou funções das diferentes instituições da sociedade se complementam... ou se contrariam;
 - Integração pode também referir-se a instituições específicas que coordenam a atividade de subsistemas da sociedade e promovem a sua complementaridade.
- A linguagem escrita ou o sistema legal formal são exemplo deste tipo de instituições de integração que constituem pré-requisitos ou imperativos funcionais de qualquer sistema social.

A palavra integração é muitas vezes utilizada como sinónimo de coesão, unidade, equilíbrio, ajustamento e harmonia. Mas não é sinónimo de homogeneidade na sociedade e na cultura, já que a diferenciação é uma qualidade essencial das relações sociais. A integração social não apaga as diferenças; antes as coordena e orienta. A relatividade e a mutabilidade do sistema social e cultural levam a que a integração seja um processo sempre em curso e a que mesmo o seu produto nunca esteja acabado. Quanto ao modo como a integração social se efetua e se mantém, grande parte dos sociólogos tem estado de acordo quanto aos seguintes fatores: consenso acerca de um corpo de valores (o que não implica acordo total acerca do modo como esses valores se refletem em normas concretas); cooperação voluntária e associação em funções (o que inclui a interdependência na divisão do trabalho); participação múltipla dos indivíduos em diferentes grupos.

A integração social, por sua vez, é um processo dinâmico e multifatorial que supõe que pessoas que se encontrem em diferentes grupos sociais (seja por questões económicas, culturais, religiosas ou nacionais) se reúnam sob um mesmo objetivo ou preceito.

Desta forma, a integração social pode ter lugar no seio de um determinado país, quando se procura que as pessoas que pertencem a estratos sociais mais baixos consigam melhorar o seu nível de vida. Para isso, o Estado ou as instituições civis devem promover políticas e ações para fomentar habilidades de autonomia pessoal e social, a inserção ocupacional, a educação e a adequada alimentação.

Por outro lado, a integração pode ser procurada por vários países, para potenciar a capacidade de cada nação e, no trabalho conjunto, melhorar a situação de todos os habitantes. Um exemplo de integração política e económica é o Mercado Comum do Sul (Mercosur), formado pelos seguintes países: a Argentina, o Brasil, o Paraguai, o Uruguai, a Venezuela, a Bolívia, o Chile, a Colômbia, o Equador e o Peru (embora com vários tipos de adesão).

Em todo o caso, a integração implica sempre o esforço coordenado, a planificação conjunta e a convivência pacífica entre os sectores que conformam o grupo. Esta é a única forma onde as partes podem constituir um todo, sem perder sequer a sua individualidade.

Síntese

- A Cultura de um povo pode identificar-se através das suas diferentes características;
- Existe uma cultura de superfície que diz respeito aos aspetos visíveis da cultura e a cultura profunda que se refere aos aspetos não perceptíveis da cultura como sentimentos, emoções, atitudes e regras para interação;
- A Cultura é uma marca, uma identidade!
- A diversidade cultural é o conjunto de diferenças entre culturas, ou seja, a diversidade é a existência de uma multiplicidade de culturas ou de identidades culturais.
- Preconceito é um **juízo pré-concebido**, que se manifesta numa **atitude discriminatória**, perante pessoas, crenças, sentimentos e tendências de comportamento
- **Estereótipos** são generalizações que as pessoas fazem sobre comportamentos ou características de outros
- A discriminação é o ato de considerar que certas características que uma pessoa tem são motivos para que sejam vedados direitos que os outros têm
- *Integrar é constituir um todo, completar um todo com as partes que faltavam ou fazer com que alguém ou algo passe a pertencer a um todo.*

3. Valorizar a Diferença

Objetivos

- Conhecer os sinais os benefícios da diversidade;
- Promover a igualdade através do reconhecimento e partilha das diferenças
- Compreender a importância da gestão da diversidade.

3.1 Os Benefícios da Diversidade

A vantagem da diversidade cultural prende-se com a possibilidade de aprendermos mais sobre outras culturas e sobre outras formas de trabalhar e de ver as coisas, o que enriquece a própria organização. Da diversidade cultural também nascem as novas ideias, diferentes formas de entender os problemas, a questão da tolerância, o perceber como o outro funciona para o compreender e não gerar atritos, conflitos ou tensões excessivas. A compreensão do outro pacifica o ambiente de trabalho, importante para o progresso e para a prosperidade.

Diversidade da força de trabalho

Ter uma força de trabalho multicultural é a melhor solução que qualquer empresa pode adotar. Para além de ser eticamente mais correto, é uma solução que só traz vantagens. Dá-se igual oportunidade a qualquer pessoa sem a prejudicar por ela ter uma cultura, religião ou filosofia de vida diferentes. No entanto, dar valor às minorias não significa desvalorizar as massas; significa, sim, dar o devido valor a todos, sabendo ver o que de melhor cada um consegue dar. As vantagens são as seguintes:

- As empresas beneficiam de uma força de trabalho multicultural;
- A diversidade é uma grande arma quando se compete no mercado global;
- Pessoal qualificado em diferentes áreas é sempre uma mais valia para alcançar mercados até então fora do alcance da empresa.
- Mesmo quando a empresa não tem interesses em mercado estrangeiros, a diversidade é fundamental. Porque é do confronto de ideias diferentes que surgem os melhores projectos.

Como conseguir diversidade na sua empresa

- Faça um balanço a cerca das necessidades dos grupos minoritários e as necessidades da força de trabalho como um todo;
- Não exclua os empregados pertencentes ao grupo maioritário em detrimento das minorias. A diversidade tem a ver com todos e está vocacionada para ajudar qualquer empregado;
- Adote esta filosofia logo desde o início, para que toda a gente saiba.

- Finalmente, nunca baixe os seus objetivos nem nunca dê a impressão que facilitou os objectivos em prol da diversidade. Diversidade tem a ver com qualidade, produtividade e sucesso.

O conceito de diversidade postula que as diferenças constituem um recurso potencial. As pessoas com percursos e experiências de vida invulgaes trazem novas perspetivas.

3.2 A Diversidade como Vantagem Competitiva

A diversidade é o caminho para que nossas empresas tornem-se mais inovadoras, capazes de produzir bens úteis e tornar os seus trabalhadores realizados. Fazê-la avançar é um desafio também para gerentes e executivos que precisam formar sua equipa de forma efetivamente justa

O que muitos não entendem é como as diferenças entre os membros de uma equipe possibilitam uma importante mistura de visões de mundo, o que contribui para a construção de estratégias inovadoras e formas diferenciadas de atuação.

Nas multinacionais, que possuem operações de negócios em regiões diferentes do mundo, é muito frequente a realização de eventos que promovem o intercâmbio cultural. Desde hábitos de consumo, até gosto por literatura, o importante é fazer com que os funcionários consigam entender que o fato de seu colega de trabalho estar em outro contexto é positivo. Além disso, é estimulado que se saiba tirar o maior proveito desse ambiente complexo na criação e execução de projetos com caráter global.

O novo posicionamento profissional das mulheres é um bom exemplo de que essa mudança de paradigmas é possível e extremamente positiva. Nos últimos anos, observamos um grande crescimento do número de mulheres que ocupam cargos de grande responsabilidade e de liderança, algo que, antigamente, era destinado somente aos homens.

Até bem recentemente apoiar a diversidade significava contratar e promover um número maior de mulheres e gente de diferentes raças, enquanto se pregava a tolerância com a diferença. Hoje, diversidade vai muito além dos conceitos de gênero e raça, englobando uma

crecente multiplicidade de culturas, perspetivas, etnias, idades, idiomas e orientações sexuais. E o que era uma atitude politicamente correta virou vantagem competitiva.

De facto uma força de trabalho caracterizada pela variedade de histórias de vida só traz benefícios à organização: estimula a criatividade, propicia o aparecimento de soluções inovadoras e faz crescer a produtividade. E cresce também a satisfação dos funcionários, fortalece-se o compromisso com a corporação e aumenta a contribuição coletiva para o seu sucesso. Em decorrência disso, agrega-se valor em benefício dos clientes e dos acionistas.

Utilizar com inteligência as diferenças permite aprender que as equipas nas quais predomina a diversidade tendem a resolver problemas mais eficazmente do que as caracterizadas pela excessiva homogeneidade. As equipas que trabalham sintonizadas apenas numa estação tendem a insistir nas abordagens de sempre. Mas os grupos cujos participantes se sentem livres para se expressar e são estimulados a ser recetivos a ideias de fora podem utilizar sua pluralidade para abordagens novas de mercados em mutação.

Vantagem competitiva da Diversidade:



- **Capacidade de atrair e reter funcionários;**
- **Melhores perspetivas em mercados diferenciados;**
- **Capacidade de ser criativo e inovar na solução de problemas e tomada de decisão através da gestão eficaz de diferentes perspetivas e do “conflito criativo”**
- **Melhoria na flexibilidade organizacional**
- **Melhora o marketing e o serviço ao cliente por causa da melhor compreensão da diversidade dos clientes;**
- **Promove a um clima positivo, melhora o desempenho e produtividade, quando existem praticas equitativas que tratam as pessoas com base no mérito e da justiça;**
- **Potencia uma imagem corporativa positiva**

3.3 Promovendo a Igualdade Falando sobre as Diferenças

Num mundo culturalmente diverso torna-se necessário desenvolver novas visões sobre o diálogo intercultural que superem as limitações do paradigma do “diálogo entre civilizações”. Entre os requisitos para obter esse fim figura a análise sobre as diversas formas pelas quais as culturas se relacionam umas com as outras e uma maior consciência dos valores que partilham e dos seus objetivos comuns, para além de um inventário dos obstáculos a afastar para ultrapassar as diferenças culturais.

Os desafios do diálogo num mundo multicultural O diálogo intercultural depende em grande medida das competências interculturais, definidas como o conjunto de capacidades necessárias para um relacionamento adequado com os que são diferentes de nós. Essas capacidades são de natureza fundamentalmente comunicativa, mas também compreendem a reconfiguração de pontos de vista e conceções do mundo, pois, menos que as culturas, são as pessoas (indivíduos e grupos com as suas complexidades e múltiplas expressões) que participam no processo de diálogo.

O êxito do diálogo intercultural não depende tanto do conhecimento dos outros como da capacidade básica de ouvir, da flexibilidade cognitiva, da empatia, da humildade e da hospitalidade. Nesse sentido, e com o propósito de desenvolver o diálogo e a empatia entre jovens de diferentes culturas, foram postas em marcha numerosas iniciativas que vão desde projetos escolares até programas de intercâmbio com atividades participativas nos âmbitos da cultura, arte e desporto.

Etapas de desenvolvimento da Convivência Intercultural

1 - Uma melhor compreensão da cultura do outro:

Tentar compreender os hábitos, os costumes, as ideologias, os valores, as crenças do outro, respeitando e tentar não sobrepor a sua cultura ao mesmo, mas sim fazer com que ambas possam coexistir.

2 - Desenvolver a capacidade de comunicação;

Os grandes conflitos surgem, regra geral, pela falta de comunicação que existe entre as pessoas. A nossa tendência é, não raras vezes, fazermos julgamentos prévios (estereótipos) sobre as pessoas sem sequer falarmos ou termos interagido com ela.

3 – ter uma atitude mais adaptada ao contexto intercultural;

Conscientes da diversidade cultural existente devemos agir em conformidade, respeitando o outro, interagindo com o outro e repensar as nossas formas de agir.

4 - desenvolver a capacidade de interação e participação social;

Estratégias do Desenvolvimento da Comunicação Intercultural

- *Desenvolver a capacidade de escutar;*
 - Não raras vezes, fazemos julgamentos errados sem sequer darmos a possibilidade de ouvir o outro, de escutar o que este tem para dizer, de ouvir outro ponto de vista.
- *Verificar as Percepções;*
 - Associada ao ponto anterior, passa pela nossa capacidade de escutar e escutar e tentar entender a percepção do outro, o seu ponto de vista.
- *Pedir «feed-back», ou seja ouvir a opinião do outro*
 - Isto é questionar o outro sobre o que pensa. Pedir que este dê o exponha o seu ponto de vista.
- *Resistir à tentação de fazer julgamentos apressados;*
 - Diretamente associado à noção de estereótipo. O que mais fazemos no nosso dia-a-dia é estereotipar as pessoas com quem nos cruzamos.

A chave para um processo de diálogo intercultural frutífero está no reconhecimento da igual dignidade dos participantes. Pressupõe reconhecer e respeitar as diferentes formas de conhecimento e os seus modos de expressão, os costumes e tradições dos participantes e os esforços por estabelecer um contexto culturalmente neutro que facilite o diálogo e que permita às comunidades expressar-se livremente.

3.4 Gestão da Diversidade

A Gestão da Diversidade é obviamente mais do que a Diversidade em si mesma. A principal questão é saber como pode uma empresa lidar com a Diversidade, ativa e estrategicamente. Mais concretamente, que atividades é necessário pôr em marcha a fim de executar eficazmente uma estratégia empresarial que inclua a diversidade como um ativo da sua identidade? Recorrendo à linguagem da fábula do elefante e da girafa: em primeiro lugar, a empresa, tal como a casa, precisa de saber se e por que razão precisa de um elefante (estratégia). Em segundo lugar, a empresa tem de conceber a sua casa em termos de funcionalidade (forças e fraquezas – análise SWOT). Por outras palavras, para fazer face a certas diferenças, a empresa tem de as reconhecer e respeitar. Em terceiro lugar, a integração do elefante será necessariamente acompanhada de tensões que têm de ser aceites e resolvidas de forma positiva (alterações na gestão). Em quarto lugar, provavelmente toda a casa tem de ser modificada, caso contrário o elefante não permanecerá nela (mudanças culturais). E, por fim, se a empresa tiver êxito, atrairá mais espécies e mais indivíduos da mesma espécie de animais!

Uma vez que a empresa se concentre em reconhecer semelhanças e diferenças relevantes no seu seio e no seu ambiente, a questão seguinte é saber como gerir tudo isto. A "sensibilidade" às diferenças é necessária mas só por si não basta para obter resultados positivos.

Por conseguinte, a Gestão da Diversidade tem tudo a ver com a integração de ideias e práticas de diversidade nos métodos de gestão empresarial corrente e de aprendizagem de uma empresa e do ambiente em que esta se insere. Num ambiente de confiança, aceitação e apreço, há que tomar decisões empresariais. Thomas e Ely sintetizam claramente este ponto: "Este novo método de gestão da diversidade permite à organização interiorizar as diferenças entre os funcionários, aprendendo com elas e crescendo graças a elas... Pertencemos todos à mesma equipa *com* as nossas diferenças – e não *apesar* delas." (1996:10)

Os gestores têm de obter resultados. Normalmente não se preocupam com grandes teorias esteticamente agradáveis. Para alcançarem os seus objetivos e ganharem vantagem sobre os concorrentes, os gestores precisam de conhecer os seus ambientes externos, incluindo o mercado e a missão, a visão, a estratégia e a cultura da empresa. E assim "a questão passa a

ser 'que conjuntos de diversidade podem dar-nos uma vantagem estratégica ou prejudicar a capacidade de alcançarmos os nossos objetivos?

São esses conjuntos que têm de ser abordados. As outras questões de diversidade podem ser ignoradas sem perigo" (Thomas 2006:122). A decisão sobre os conjuntos específicos de diversidade é uma decisão *estratégica*, essencial para a sobrevivência de uma empresa. Outras questões são também pertinentes: porquê um determinado conjunto de pessoas e não outro? Vale a pena criar e manter estes conjuntos? A empresa valoriza-se com isso? Se as respostas às duas últimas questões forem afirmativas, então os gestores têm de fazer com que se realizem. Uma vez tomada a decisão e definido o rumo, esperasse que uma e outro sejam respeitados. Isto aplica-se a todos os níveis e a todos os departamentos e divisões da organização: ao departamento de Recursos Humanos, ao de *Marketing* e Publicidade, ao de Investigação e Desenvolvimento, à Produção, à Administração ao mais alto nível e às diversas equipas, às *joint ventures* e às fusões e aquisições.



A Gestão da Diversidade consiste no desenvolvimento, ativo e consciente, de um processo empresarial comunicativo, virado para o futuro e animado por uma estratégia de valores, que aceita e utiliza determinadas diferenças e semelhanças como potencial de uma organização, processo esse que cria para a empresa um valor acrescentado.

Por fim, e não menos importante, a Gestão da Diversidade não pode existir se não estiver inserida num clima de legalidade e moralidade. Os princípios éticos e legais que se aplicam à anti-discriminação não formam apenas parte do ambiente da empresa; é a própria empresa que tem de refletir as nossas tradições de respeito dos direitos humanos.

A gestão da diversidade no local de trabalho deve fazer parte da cultura de toda a organização e deverá ter em conta os seguintes passos:

Passo 1 Confirmar que todas as políticas de pessoal de contratação, promoções e aumentos são baseados no desempenho do colaborador. Gerir um ambiente de trabalho diversificado começa com fortes políticas de igualdade da empresa. Assim

que essas políticas são postas em prática, a empresa pode começar a implementar medidas de diversidade em toda a organização.

Passo 2 - A taxa de qualificações do candidato é com base na qualidade de sua experiência e não a idade ou qualquer outra categoria, ao contratar. Quando se contrata uma força de trabalho diversificada, mas qualificado, está-se no caminho certo para ser capaz de gerir a diversidade na sua empresa.

Passo 3 - Encorajar a diversidade na criação de equipas e grupos de trabalho especiais dentro da empresa. Se um coordenador cria um grupo de trabalho que não utilizar as capacidades dos funcionários mais qualificados, deverá então insistir que o grupo seja alterado para incluir todos os funcionários qualificados.

Passo 4 - Tratar queixas de favoritismo ou discriminação a sério. Incentivar os trabalhadores a denunciar os casos de comportamentos discriminatórios e ter um processo definitivo no local para investigar e lidar com estas questões.

Passo 5 Promover formações ou ações de sensibilização trimestrais para todo o pessoal sobre os benefícios da diversidade no local de trabalho. Estimular a discussão nessas reuniões sobre como a empresa pode gerir melhor a diversidade local de trabalho.

Há pouca avaliação dos programas de diversidade, mas alguns estudo apontam evidencias de

- Efetividade no atendimento a clientes de diferentes grupos culturais
- Criatividade organizacional
- Flexibilidade e novos padrões de comunicação
- Nível de atendimento
- Qualidade do trabalho
- Aumento de lucros da organização.

Síntese

- O conceito de diversidade postula que as diferenças constituem um recurso potencial. As pessoas com percursos e experiências de vida invulgares trazem novas perspetivas;
- A vantagem competitiva da diversidade promove a criatividade e a resolução de problemas.
- A melhor forma de promover a diversidade e valorizar as diferenças, é promover o diálogo inter cultural;
- A escuta-ativa, o feedback e a comunicação são estratégias eficazes de diálogo e que permitem promover a diversidade;
- Gerir a Diversidade significa considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização, criando uma unidade, de forma a que os vários indivíduos se possam identificar com essa mesma diversidade.

Bibliografia

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.

COMISSÃO EUROPEIA (1998). “Racista, Eu?”. Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (org.) (2000). Educação Intercultural e Cidadania. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Dias, Ester Luísa (1998). A Diversidade na Educação e a Educação na Diversidade. In Manuel Ferreira Patrício (org.) (2002), *Globalização e Diversidade – A Escola Cultural, Uma Resposta*, 211-220. Porto: Porto Editora.

Gentile, M. C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book

Loden, M. (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al: McGraw-Hill

ROVISCO, Maria Luís (2000). Onde começa a diferença? Apontamentos sobre minorias étnicas e diferença cultural nas sociedades contemporâneas. In José Luís Garcia (org.), *Portugal Migrante – Emigrantes e Imigrados, dois estudos introdutórios*, 65-73. Oeiras: Celta Editora.

UNESCO (2009) Relatório Mundial da UNESCO Investir na diversidade cultural e no diálogo Intercultural