



## **Diversidade cultural e gestão: apontamentos preliminares**

José Márcio Barros<sup>1</sup>

### RESUMO:

O que o debate sobre a proteção e promoção da diversidade cultural tem a ver com a questão da gestão cultural? Se se define o pluralismo cultural como a resposta política à realidade da diversidade cultural, como pensar a gestão cultural no singular? Inseparável de um contexto democrático, o pluralismo cultural é propício aos intercâmbios culturais e ao desenvolvimento das capacidades criadoras que alimentam a vida pública. Em que medida, pode-se falar de um pluralismo gerencial? Deve-se buscar uma gestão da diversidade cultural ou a pluralização dos modelos de gestão?

### I -

Diversidade cultural e gestão são expressões que, longe de revelarem consenso e homogeneidade, nos remetem ao campo das ambigüidades e contradições com que pensamos e nomeamos nossas diferenças e nossos modos de geri-las. Há, portanto, a necessidade de ao relacionar os dois termos, submetê-los a uma espécie de filtro do pensamento complexo inaugurando a possibilidade efetiva de superação de abordagens normativas e disciplinares.

A articulação aqui proposta, mais que nos convocar a uma perspectiva interdisciplinar que festeja a possibilidade de comunicação e consenso entre aquilo que restava compartimentalizado, sugere um passo à frente no sentido de se produzir uma tensão crítica entre modelos culturais e gerenciais. Não se trata de pensar apenas o que a cultura, em suas múltiplas formas de expressão, tem a contribuir com os modelos normativos de gestão e nem tão pouco, como tais modelos podem nos ajudar a compreender e domesticar

---

<sup>1</sup> Professor do Programa de Pós Graduação em Comunicação da PUC Minas e Coordenador do Observatório da Diversidade Cultural ([www.observatoriodiversidade.org.br](http://www.observatoriodiversidade.org.br))

a cultura.<sup>2</sup> Trata-se de pensar na imbricação entre os termos, ou seja, ao se falar de diversidade cultural nos referimos a modelos normativos diversos que ordenam não apenas a produção e as trocas simbólicas no campo estético, religioso e lúdico, mas que se referem também às maneiras como se definem as formas de aprendizagem, circulação, apropriação, distribuição, mercantilização de bens e processos culturais.

A diversidade cultural é, forçosamente, mais que um conjunto de diferenças de expressão, um campo de diferentes e por vezes, divergentes modos de instituição. Chamo a isso, modos de instituir, de modelos de gestão. Para além de reconhecer a necessidade de se construir competências gerenciais nos diferentes campos culturais, o desafio parece ser o de estar atento para os modos de gestão que se fazem presentes nos diferentes padrões culturais. Reconhecer na diversidade cultural apenas a presença de diferenças estéticas é simplificar a questão. Há sempre, e é isso que torna a questão complexa, a tensão política e cognitiva de diferentes modelos de ordenamento e gestão. Diversidade cultural é a diversidade de modos de se instituir e gerir a relação com a realidade.

## II

Passamos a uma segunda questão. Segundo Mattelart, “o apelo à diversidade cultural é uma interpelação genérica, uma armadilha que abarca realidades e posições contraditórias, suscetível a todos os comprometimentos contextuais.” (Mattelart, 2005:13) Os deslocamentos conjunturais e contextuais dos sentidos a que a expressão se refere, as contradições no interior e entre as práticas abrigadas sob esta expressão, mais que visíveis, são constitutivas de sua realidade e, portanto, não podem ser desconsideradas. Como afirma François de Bernard (2007), a diversidade cultural é diversa, dinâmica e não é em nada natural. Novamente com Mattelart, isso nos remete à necessidade de sempre “escavar o subsolo das palavras instáveis” que compõem o campo polissêmico da diversidade cultural, e procurar compreender nas práticas assimétricas que inauguram, os enfrentamentos e as lutas pela hegemonia. Desta forma, poder-se-ia desvelar como e em que medida ao se falar da gestão da diversidade cultural, estaríamos nos referindo à constituição de uma possível

---

<sup>2</sup> Voltaremos à questão mais à frente

rede solidária de articulação de diferentes modelos culturais, ou se estaríamos, mesmo que afirmando o contrário, re-colonizando nossos “bons selvagens”.

Identificar o campo da cultura popular e as práticas culturais periféricas como portadoras de uma incapacidade gerencial, normalmente traduzida como incompetência em transformar contingências em oportunidades, parece ser o bordão que alimenta a cadeia produtiva das consultorias culturais hoje no Brasil. A redução da construção de competências gerenciais à adoção de princípios do planejamento estratégico e definir a prática do empreendedorismo à recorrência contínua aos editais de financiamento público e privado, é a face mais visível dos novos colonizadores da gestão cultural.

Tal e qual o campo das políticas sociais e das práticas assistencialistas, a cultura traduzida em oportunidade parece movimentar um significativo nicho de mercado. O trabalho com a pobreza, seja ela definida como material ou simbólica, movimenta um significativo mercado de trabalho, na maioria das vezes para segmentos de classe média escolarizada e lideranças populares que, assumem profissionalmente a função de mediadores de inovações. A despeito das críticas às metodologias de extensionismo e desenvolvimentismo típicas dos anos 60 e 70, assiste-se hoje a um processo de reiteração do provisório como modelo de permanência, ou seja, uma complexa rede de projetos, editais e organizações, que alimentam o moto continuum da provisoriedade. Sob a batuta discursiva da participação democrática, consolida-se a idéia e a prática de que mais vale multiplicar os modelos provisórios de atenção à diversidade cultural, através de projetos, oficinas, concursos e prêmios, que pluralizar, ampliar e multiplicar as instituições permanentes de trabalho com a cultura.

### III

Um terceira ordem de questões refere-se à contraditória maneira como a articulação entre diversidade cultural e gestão é pensada e praticada no campo organizacional e no campo cultural.

No ambiente organizacional e, por conseqüência, no campo das ciências gerenciais, a preocupação com a articulação entre diversidade cultural e gestão está relacionada com a mudança no perfil da força de trabalho, especialmente no contexto norte-americano e

Europeu. Em decorrência dos novos fluxos migratórios que o processo de globalização desencadeia, tais mudanças geram um singular paradoxo que ocupa especialistas e preocupa políticos: o diferente, as minorias étnicas, o estrangeiro e seus descendentes, passam a ocupar cada vez mais, um lugar estratégico no mercado de trabalho dos Estados Unidos e dos países integrantes da União Européia. Para além da extensão dos direitos civis aos imigrantes, a presença estrangeira nas sociedades de economia globalizada, coloca em questão os direitos culturais, especialmente em sua perspectiva da multiculturalidade. Ser igual nos direitos e diferente na experiência cultural, parece ser o centro desta perspectiva. Em países como o Brasil, entretanto, apesar da presença crescente de trabalhadores estrangeiros, a questão, o conflito e os enfrentamentos são menos com os nossos outros distantes e mais com aqueles que estão “do outro lado da sua casa”.

Mario Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva (2004), afirmam que

“Em geral, a gestão da diversidade tem sido defendida com base em dois pontos. Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa – impostas por uma legislação que remonta às lutas por direitos civis nos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 –, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.” (p.21)

Aqui encontramos o centro da contradição e da complexidade da articulação proposta entre diversidade cultural e gestão. A perspectiva cultural da diversidade busca a realização de um conjunto de posturas e ações marcadas pelo objetivo de promover a inclusão pela superação da meritocracia, considerada historicamente, provedora da discriminação. Já para a área gerencial, e utilizando-se R. Roosevelt Thomas (1990), que em artigo publicado na *Harvard Business Review*, defendeu pela primeira vez no contexto dos Estados Unidos, a substituição das políticas compensatórias por uma gestão da diversidade. Para ele

“... seria necessário mudar a perspectiva da inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, uma vez que a ação afirmativa estaria contrariando o princípio da meritocracia e, dessa

forma, não geraria exemplos para os jovens dos grupos discriminados se espelharem em sua carreira profissional – as admissões ou promoções de membros desses grupos seriam percebidas como não merecidas por outros funcionários e também por jovens desses grupos.”(p.23)

Como se pode perceber, a crescente preocupação com a gestão da diversidade cultural no ambiente organizacional, está relacionada com a crítica ao que institui e dá sentido às políticas públicas de promoção e proteção da diversidade: a discriminação positiva, para se utilizar uma designação própria da sociedade francesa. No campo organizacional uma política de gestão da diversidade cultural é justamente a superação das políticas de ação afirmativa e inclusão, substituídas por uma lógica da meritocracia e das vantagens competitivas.

A gestão da diversidade cultural é assim pensada como estratégia de negócios que transforma um problema, a presença dos diferentes desiguais, em oportunidades:

“A diversidade é a palavra de ordem nos vários fóruns empresariais, políticos ou sociais realizados pelo país. O momento vivido pela sociedade, em todo o mundo e no Brasil, coloca esse tema na agenda, seja por convicção ou por conveniência. Sob a égide de oportunidades iguais, muitas vezes reforçamos a diferença e tratamos o diferente de forma igual, o que é tão injusto quanto tratar o igual de forma diferente.

O mais contemporâneo paradigma nesse campo, surgido em meados da década de 90, integra a diversidade à gestão. O foco principal é incorporar no modelo de gestão a perspectiva dos diversos colaboradores contratados com a premissa da pluralidade, buscando assim melhorar o desempenho empresarial.” (Barros,2003,p.40)

Aqui, a diversidade é tratada como uma “situação onde os atores de interesse não são semelhantes em relação a algum atributo” e tais diferenças precisam ser transformadas de potenciais conflitos em oportunidades produtivas. (Schmidt,s.d)

Se compararmos com as perspectivas com as quais a questão se apresenta nos fóruns culturais, teremos uma visão da extensão do problema a que a relação proposta nos remete.

Em 2007, na cerimônia de abertura do Seminário Internacional sobre a Diversidade Cultural, o Ministro da Cultura Gilberto Gil, elencou dez prioridades para as políticas públicas de cultura. Dentre elas uma incide diretamente contra essa perspectiva gerencial:

“... estabelecer políticas culturais afirmativas, para reverter as marcas e resíduos sociais da escravidão; relativizar a unilateralidade dos sistemas meritocráticos, que são feitos abstratamente, sem a devida consideração histórica, evitando mecanismos pós-coloniais de repor velhas exclusões. Incorporar as milhões de pessoas aos programas de formação, aquisição cultural e educação de qualidade e de capacitação. Republicanizar o mérito, valorizando as vocações e talentos, e democratizando os acúmulos pelos pequenos e grandes acessos, dando garantias sociais ao patrimônio das famílias e das instituições. Promover a integridade e a transmissão do patrimônio acumulado de geração a geração, de pai para filho.” (disponível em <http://www.cultura.gov.br/site/?p=903>)

Há, portanto, um outro enfrentamento, uma outra área de tensionamento que complexifica a relação aqui proposta: de um lado uma ideologia tecnocrática e liberal que reconhece possibilidades mercadológicas através do disciplinamento da relação com as diferenças. De outro uma ideologia se não assistencialista, no mínimo protecionista, que reconhece que na luta pela igualdade, não se pode ignorar as diferenças e as desiguais oportunidades de ser igual.

#### IV

Por fim, a articulação entre diversidade cultural e gestão parece partir de um pressuposto muito em voga que articula a cultura com o desenvolvimento.

Entretanto, alguns cuidados devem ser aqui também tomados, para que não se perca de vista o caráter histórico da proposta e a falta de consenso sobre a que realidade o termo desenvolvimento deve nos remeter.

Renato Ortiz nos lembra que

“A noção de desenvolvimento pertence ao domínio da racionalidade, ela implica uma dimensão da sociedade na qual é possível atuar, desta ou daquela maneira. Neste sentido, ela não é constitutiva da sociedade. Trata-se de uma concepção datada historicamente. Nas sociedades passadas, tribais, cidade-Estado, impérios, ela não existia na forma como a conhecemos hoje. Até mesmo nas sociedades européias do Antigo Regime, o ideal de belo nada tinha de progressivo, ele identificava-se a um modelo determinado na Antiguidade, e devia ser copiado para perpetuar-se. A mudança era muitas vezes vista com suspeição, pois valorizava-se a tradição e a memória coletiva em detrimento das transformações. Não se trata de dizer que nas

épocas anteriores a noção lhes era inteiramente estranha. A noção de desenvolvimento pertence ao domínio da racionalidade, ela implica uma dimensão da sociedade na qual é possível atuar, desta ou daquela maneira. Neste sentido, ela não é constitutiva da sociedade. Trata-se de uma concepção datada historicamente. Nas sociedades passadas, tribais, cidade-Estado, impérios, ela não existia na forma como a conhecemos hoje. Até mesmo nas sociedades européias do Antigo Regime, o ideal de belo nada tinha de progressivo, ele identificava-se a um modelo determinado na Antiguidade, e devia ser copiado para perpetuar-se. A mudança era muitas vezes vista com suspeição, pois valorizava-se a tradição e a memória coletiva em detrimento das transformações. “ (Ortiz, 2007, p.3)

Desvelar os sentidos que atribuímos à perspectiva de desenvolvimento na e através da cultura, é tarefa sempre necessária e oportuna para se compreender a questão da gestão. Traduzido como progresso e reduzido ao campo econômico, o termo desenvolvimento nos remeteria à uma articulação de natureza eficientista e tecnocrática da gestão. Por outro lado, se pensado criticamente e retraduzido como desenvolvimento humano, a relação aqui proposta deveria partir da negação do mito da linearidade crescente, e assumir de forma circular e dinâmica a idéia da multilinearidade dos caminhos.

Aqui, a gestão da diversidade, constituir-se-ia para além da catalogação de curiosos modelos normativos, no difícil exercício de troca e hibridização dos mesmos. O reconhecimento da diversidade cultural poderia se transformar em experiência com as mesmas, tanto no campo subjetivo estético, quanto na dimensão normativa e racional. Em ambas, estaríamos explorando a dimensão simbólica da diversidade cultural, traduzindo-a como experiência de diversas ordens.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Mario de Aquino e GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme, a crítica da gestão da diversidade nas organizações, ERA, vol.44, N.3, jul-set, 2004, p.20-29

BARROS, Betânia Tanire, O desafio da gestão da diversidade, Revista Melhor gestão de pessoas – nº 195 – novembro de 2003

BERNARD, François de, A Convenção sobre a diversidade cultural espera para ser colocada em prática! 4 tarefas prioritárias para a sociedade civil, disponível em <http://www.mondialisations.org>

MATTELART, Armand, Diversidade Cultural e mundialização, SP, Ed. Parábola, 2005  
ORTIZ, Renato, Cultura e Desenvolvimento, v Campus Euro-americano de cooperação cultural, Almada, 2007

SCHMIDT, Flávia, A Diversidade nas Organizações Contemporâneas, disponível em <http://www.percepcoes.org.br/artigos.asp?idartigo=260>

THOMAS, R. Roosevelt (1990), (apud) ALVES, Mario de Aquino e GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme, a crítica da gestão da diversidade nas organizações, ERA, vol.44, N.3, jul-set, 2004, p.20-29