

CAPITAL HUMANO

Diversidade sem inclusão é ilusão: Como evitar subculturas tóxicas nas organizações

Ter pessoas de diferentes formações, províncias, etnias, géneros ou experiências no seio da mesma instituição é uma riqueza – mas apenas quando essas diferenças são valorizadas e integradas com inteligência. Caso contrário, o que encontramos são ‘ilhas’ dentro das organizações.

**ARIANA ORTET
VIGELANDZOOM**



**Coach, Terapeuta Holística
e Assessora Organizacional**

Vivemos num tempo em que todas as empresas dizem valorizar a diversidade. Fala-se de inclusão nos discursos, nos sites corporativos e até nas formações. Mas quem está atento ao que acontece nos corredores das organizações em Angola percebe que a diversidade, quando não é acompanhada de inclusão real, torna-se apenas uma aparência. E pior: transforma-se num terreno fértil para a criação de subculturas que sabotam a cooperação, o desempenho e até a inovação.

Ter pessoas de diferentes formações, províncias, etnias, géneros ou experiências no seio da mesma instituição é uma riqueza – mas apenas quando essas diferenças são valorizadas e integradas com inteligência. Caso contrário, o que encontramos são ‘ilhas’ dentro das organizações: equipas que não se falam, departamentos que se evitam, líderes que apenas confiam em colaboradores que “pensam como eles”. Numa palavra: fragmentação.

Nos últimos anos, ao trabalhar com várias empresas e organizações angolanas, testemunhei este fenómeno em diversas formas. Profissionais formados no estrangeiro são frequentemente vistos com desconfiança pelos colegas que estudaram localmente – e vice-versa. Há quem sintam que o seu saber empírico não é valorizado, enquanto outros acreditam que os seus diplomas internacionais são alvo de resistência. Multiplicam-se tensões geracionais, disputas entre géneros, diferenças regionais e até códigos sociais diversos – tudo isto muitas vezes camuflado por uma aparência de normalidade e boa convivência.

Antes de chegar a Angola, estudei a integração de diferentes estruturas institucionais na Europa e percebi, com base na in-



vestigação de Joanne Martin, que as organizações albergam, por vezes, subculturas que não se reconhecem mutuamente. Martin descreve três modelos: o da integração, o da diferenciação e o da fragmentação. Neste último – muito presente em contextos pós-coloniais ou marcados por grandes desigualdades –, as equipas coexistem, mas não se escutam. A lealdade não é à organização, mas ao grupo com quem se identifica.

E aqui reside o perigo: onde não há escuta, há reforço de estereótipos. Onde não há reconhecimento mútuo, há resistência passiva. Onde não há inclusão real, reina o silêncio e o ressentimento.

A cultura organizacional, como alerta Stanley Deetz, não é neutra: ela define quem pertence, quem lidera e quem é constantemente convidado a adaptar-se. Muitas empresas afirmam ter ambientes diversos,

Quando a diversidade não é acompanhada de inclusão, o potencial coletivo é desperdiçado

mas ignoram o quão difícil é para certos grupos sentirem-se verdadeiramente parte do todo. E quando a diversidade não é acompanhada de inclusão, o potencial colectivo é desperdiçado.

Mas é importante reconhecer que promover a inclusão em contextos empresariais desafiadores, como o angolano, exige mais do que boa vontade. Trata-se de um trabalho profundo de transformação cultural, que implica rever normas tácitas, práticas instituídas e comportamentos herdados que já não servem ao presente. Exige desconstruir hábitos enraizados, questionar hierarquias informais e trazer à luz as chamadas “regras invisíveis” que, apesar de não estarem escritas em lado algum, comandam a dinâmica interna de muitas organizações. Essas regras, muitas vezes fruto de traumas colectivos e contextos históricos coloniais, podem favorecer alguns grupos em detrimento de outros – criando muros onde deveriam existir pontes.

Essas barreiras silenciosas não se ultrapassam apenas com políticas bem-intencionadas ou acções pontuais. É necessário um compromisso sistémico com a escuta, com a empatia e com a justiça interna. O que está em causa é muito mais do que “diversidade de perfis” – é a criação de uma cultura de pertença autêntica,

onde todas as vozes são legítimas, onde os saberes plurais convivem sem hierarquizações e onde os conflitos são vistos como oportunidades de aprendizagem, e não como ameaças.

Além disso, a inclusão verdadeira requer um investimento contínuo em processos de desenvolvimento humano e em espaços de encontro. Não basta reunir pessoas diversas numa sala – é preciso criar condições onde todos se sintam seguros para partilhar ideias, questionar pressupostos, propor caminhos e até errar. A aprendizagem colectiva nasce do risco partilhado, da escuta activa, da vulnerabilidade consciente e da presença atenta. E isso só acontece onde há lideranças comprometidas com a transformação – e não apenas com a performance ou a imagem externa.

Num país como Angola, marcado por profundas desigualdades sociais, feridas históricas não resolvidas e estruturas de poder assimétricas, liderar com inclusão é um verdadeiro acto de coragem. É preciso coragem para abrir espaço ao outro. Coragem para rever privilégios. Coragem para não ter todas as respostas. Mas é também esse tipo de coragem que faz florescer uma nova geração de líderes – mais humanos, mais conscientes, mais preparados para gerir a complexidade e para transformar

As barreiras silenciosas não se ultrapassam apenas com políticas bem-intencionadas ou acções pontuais

mar a diversidade em verdadeira força organizacional.

O que fazer, então?

- 01.** Escutar com curiosidade e intenção. Incluir começa pela escuta. E escutar significa estar presente, disponível e curioso sobre a história do outro. A inclusão é um acto diário, não um programa de RH.
- 02.** Valorizar todas as formas de saber. A experiência prática local é tão relevante quanto uma formação internacional. A sabedoria da avó pode, por vezes, ter tanto valor quanto um MBA. Não se trata de comparar – mas de integrar.
- 03.** Criar espaços seguros para partilha autêntica. Já facilitei processos em que bastava uma simples roda de partilha entre colegas para que muralhas invisíveis caíssem. As pessoas precisam ser vistas, ouvidas e reconhecidas – com dignidade.
- 04.** Formar líderes com literacia cultural. Liderar em Angola hoje exige mais do que competências técnicas. Exige consciência cultural, inteligência relacional e coragem para tomar decisões que favoreçam a equidade. Como refere Giddens, somos agentes da nossa realidade: cada líder é também co-criador da cultura da sua organização.

Incluir não é tolerar. Incluir é reconhecer, valorizar, integrar. É compreender que não há inovação sem encontro, e não há encontro sem escuta. A inclusão é o que transforma um grupo de pessoas num verdadeiro corpo colectivo, onde cada um se sente parte e essencial.

Se queremos organizações verdadeiramente prósperas, criativas e humanas em Angola, precisamos de deixar de fingir que já somos inclusivos – e começar a sê-lo. Porque diversidade sem inclusão não é avanço – é ilusão.

A reflexão aqui apresentada está na base do trabalho desenvolvido pela Prana Empresas, que apoia organizações a transformarem diversidade em força colectiva e cultura em diferencial estratégico.