

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
VIGELANDZON**

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 fenômeno em diversas formas. Profissionais formados no estrangeiro são frequentemente vistos com desconfiança pelos colegas que estudaram localmente – e vice-versa. Há quem sinta 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,

mas ignoram o quanto difícil é para certos grupos sentirem-se verdadeiramente parte do todo. E quando a diversidade não é acompanhada de inclusão, o potencial coletivo 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 coletivos 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 ações 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 legitimadas, 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 transfor-

As barreiras silenciosas não se ultrapassam apenas com políticas bem-intencionadas ou ações 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 sé-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.

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