



INCLUSÃO DA DIVERSIDADE: UMA PARCELA FUNDAMENTAL DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Claudia Segadilha Adler (LATEC/UFF)

claudiaadler@globo.com

O presente artigo trata da discussão sobre a inclusão da diversidade no mercado de trabalho. Identifica que, para que este elemento possa ser praticado com veracidade e efetividade nas organizações, precisa fazer parte da Gestão. Para tal, utilizou-se do exemplo prático do Banco Real, antes de sua integração definitiva com o Santander (período de 2007 a 2009), através de informações publicadas no site da empresa, cursos por ela oferecidos e entrevistas. Recorreu à fundamentação teórica interdisciplinar, com o auxílio de autores de Psicologia Social, Administração e Antropologia, por considerar que esta seria a abordagem mais apropriada, traçando na introdução o delineamento e estruturação da pesquisa. A evolução do cenário econômico, político e social mundial quanto às discussões sobre a temática da sustentabilidade é desenvolvida no item 1. O item 2 aborda a questão da sustentabilidade para as empresas. O item 3 identifica mais especificamente a problemática da diversidade como uma das questões inseridas da sustentabilidade. A descrição das práticas do Banco Real e sua análise qualitativa são desenvolvidas no item 4. A conclusão mostra, através do caso utilizado, a viabilidade da inclusão da diversidade como prática de promoção desenvolvimento social a partir da inserção de mais pessoas no mercado de trabalho, com diversos benefícios para as empresas.

Palavras-chaves: diversidade, sustentabilidade, inclusão

INTRODUÇÃO

Atualmente, temos um grande e constante fluxo de informações. Isto gera complexas mudanças na política, na economia e no meio social. (SROUR, 2008; TEIXEIRA e ZACARELLI, 2008) As empresas acompanham este movimento e apresentam necessidade crescente de aprimoramento. É preciso ter um diferencial em relação às outras. As organizações devem avaliar constantemente os mais diferentes desempenhos, inclusive e principalmente, o de seus ativos intangíveis.

Neste contexto, encontra-se o complexo conceito de sustentabilidade, que surgiu em 1987, no relatório Brundtland, também chamado “nosso futuro comum”, através da definição de desenvolvimento sustentável como sendo aquele que permite suprir as necessidades atuais sem prejudicar as chances das próximas gerações fazerem o mesmo. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991). A forma de uma empresa demonstrar se suas práticas se inserem no conceito de desenvolvimento sustentável se dá através do *Triple Bottom Line* ou tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 2001), um relatório que revela os resultados de uma empresa nos âmbitos social (*people*), econômico (*profit*) e ambiental (*planet*).

No caso da presente pesquisa, o foco do trabalho está em um dos pés desse tripé, o social, que trata especificamente das questões relacionadas ao Humano. Nesse segmento, encontra-se como uma questão fundamental: a diversidade. Entende-se, com base na visão existencial humanista de Rogers (1977) que o ser humano é singular, e, portanto, sem iguais. Entretanto, essa singularidade é coletiva: TODO ser humano é singular. Assim sendo, através da singularidade temos uma unicidade. Unicidade esta que não possui gradientes. Não podemos ser mais ou menos singulares. E também deve ser isenta de avaliações. Não há singular bom ou ruim.

Desta forma, considera-se a diferença como natural, tipicamente humana, seja ela de gênero, cor, credo, raça, físico ou orientação sexual. Ela não torna os seres humanos melhores ou piores. Apenas caracteriza-os em suas vicissitudes, tipicamente heterogêneas. Que, no caso de uma organização, pode tanto beneficiar-se da tais diferenças, através das múltiplas

percepções, experiências, formações e criatividade, ampliando sua riqueza humana e sua capacidade adaptativa e de inovação, como pode sofrer as penalidades legais cabíveis ao desrespeito da igualdade.

Por isso, o presente trabalho é uma proposta de pesquisa de campo, utilizando o exemplo do Banco Real, por ser o mesmo considerado *benchmark* nas práticas de sustentabilidade no Brasil, que visa responder à seguinte situação problema: como é possível abordar a diversidade como um dos pilares da sustentabilidade?

Para tal, tem como objetivo principal demonstrar que a inserção diversidade é uma base importante e viável para o desenvolvimento sustentável, analisando os benefícios de tais práticas e as dificuldades envolvidas. No intuito de alcançar tal objetivo geral, mostra-se relevante como objetivos secundários: realizar uma varredura teórica sobre as transformações do cenário mundial e o começo e evolução das discussões a respeito da sustentabilidade, explorar questões específicas quanto à diversidade, identificar as novas demandas do mercado de trabalho capazes de fortalecer o argumento em prol da inclusão e demonstrar, através de um exemplo real, a viabilidade de sua aplicação. Busca responder perguntas como: Qual é o escopo da discussão sobre a diversidade em uma organização? Como se pode criar projetos para tratar do assunto? Quais são os elementos mais difíceis de abordar? Como é feito o acompanhamento (*feedback*), gestão e avaliação da efetividade de tais práticas? Há conflitos com os “não diferentes”? Qual é a percepção dos envolvidos sobre o tema?

É possível vislumbrar que o estudo justifica-se tanto pelo olhar empresarial, que hoje defronta-se com o desafio da inclusão, devido às obrigações legais e pressões sociais, como pelo olhar das pessoas. O momento que atravessamos é caracterizado pela rapidez na circulação de informações, intenso desenvolvimento tecnológico e grande competitividade. Dentro desta batalha surge o chamado Capitalismo Social (SROUR, 2008), uma forma moderna de atividade econômica na qual lucro e responsabilidade social convivem equilibradamente, apesar de suas grandes diferenças quanto à finalidade, sentido e lógica subjacente. Neste contexto, o discurso a respeito da Sustentabilidade ganha força e passa a ser parte das discussões nos mais diferentes pontos do planeta. Entretanto, este conceito abstrato de capitalismo ainda está ganhando o que serão os seus contornos concretos.

É neste cenário que a presente proposta de trabalho se insere como uma tentativa de demonstrar que esse é um debate frutífero, que gerou novas práticas empresariais, que

conjugam ética e lucro. Uma outra contribuição do trabalho refere-se à sociedade de uma forma geral. A possibilidade de trabalhar e gerar o próprio sustento fornece independência, reduz as desigualdades, e, ainda, adotando o conceito de identidade de Erikson (*apud* JACQUES, 2007), pode-se afirmar que viabiliza o exercício de um papel social, importante para a construção da identidade do sujeito .

Apesar da grande divulgação atualmente dada às questões do respeito à Diversidade em vários pontos do mundo, pode-se perceber o quanto tal panorama é composto por diversos matizes. Logo, entende-se que não será possível varrer toda a temática da diversidade, mas, a partir da experiência do Real, pretende-se demonstrar que a sua inclusão nas organizações não é idealismo nem assistencialismo. É possível e benéfica para os diversos públicos envolvidos, desde que feita de forma séria, responsável e competente.

Com estes objetivos e justificativas, de acordo com Vergara (2000), pode-se classificar a pesquisa como descritiva, explicativa e aplicada quanto aos seus fins, e como bibliográfica, telematizada, documental e de campo, quanto aos meios. É descritiva e aplicada porque retrata as práticas do banco e sua problemática específica. Entretanto, por não se restringir ao retrato da situação, mas, através dela, construir uma reflexão maior sobre como esses erros e acertos específicos podem ser levados como aprendizado para outros espaços, servindo não como modelo, mas como uma orientação inicial, configura-se em pesquisa explicativa.

O universo da pesquisa constitui-se no Banco Real e a amostra utilizada, de acordo com Vergara (2000), é não probabilística, por acessibilidade e tipicidade, pois foram entrevistadas pessoas chave no trabalho de inserção da diversidade no banco de acordo com a viabilidade. Os instrumentos utilizados foram a observação simples e a entrevista focalizada, com a presença do pesquisador também em *workshops* e cursos (presenciais e virtuais) oferecidos pelo banco. A opção pela presença física nas entrevistas explica-se pela riqueza do contato humano direto, não desconsiderando as contribuições dos recursos virtuais.

A Sustentabilidade é um tema complexo, assim como a diversidade. Portanto, a busca de práticas para alcançá-la não é tarefa simples e corriqueira, como seguir os passos de um manual. Por isso a opção de utilizar uma pesquisa aplicada, com um exemplo real e seus problemas concretos, com as respectivas soluções. Todavia, por tratar-se de um estudo com período de tempo definido e recursos financeiros limitados, não foi possível construir uma amostra probabilística que permitisse uma análise quantitativa com rigor científico. Então,

optou-se pela análise qualitativa dos dados levantados, através de sua interpretação à luz de diversos autores e obras, para a construção de reflexões que permitam identificar a importância e viabilidade desta temática como pauta da gestão.

1. AS TRANSFORMAÇÕES DO CENÁRIO

Hart (2006) identifica a mudança que se configura nas práticas do capitalismo, de forma bastante contundente, como uma “encruzilhada”. Pontua uma série de elementos que corroboram com a idéia de ser este um momento histórico crucial (queda do comunismo, Globalização, evolução tecnológica em diversos setores, crises mundiais, pandemias, terrorismo internacional, mudanças ambientais, entre outros), no qual, inevitavelmente, uma alteração profunda nos paradigmas orientadores utilizados até o momento faz-se obrigatória. Os critérios de orientação dos investimentos, tipicamente voltados para as classes mais abastadas e despreocupado com as questões sociais precisará abrir espaço para uma proposta inovadora de “empreendimento global sustentável” (p. XXVI, prólogo). É preciso uma nova configuração, que permita a superação desses desafios tão amplos e complexos trazidos pelo cenário atual.

Este capitalismo, revisto e transformado, adaptado a um panorama global, começa a integrar o que antes era excluído. Começa-se a perceber a relevância da inclusão, de trazer os bilhões de excluídos para dentro do sistema, assim como outros seres vivos e elementos que constituem o planeta. O capitalismo ocorre no mundo, e como tal, não pode dele desvincular-se. Se o planeta morre, o capitalismo também acaba. E, assim, a partir desta compreensão, pode-se falar em uma participação das empresas como catalisadoras sustentáveis de desenvolvimento global (HART, 2006), de um capitalismo que concilie questões relativas a lucro e responsabilidade social (SROUR, 2008; OLIVEIRA, 2008).

Tal discussão não é recente. Na verdade, desde a Revolução Industrial percebe-se que o aumento de produção e riqueza material não é acompanhado de melhoria na qualidade de vida. Os trabalhadores (SELIGMANN-SILVA, 1994) vêem-se esvaziados em relação às suas experiências profissionais, posicionados e tratados como simples braços que movimentam as máquinas, devido à separação entre planejamento e execução. E as pessoas de fora do processo produtivo direto sofrem as consequências da mudança na relação humana com a natureza, devido à poluição e destruição ambiental (OLIVEIRA, 2008). Entretanto, neste período, acreditava-se que os trabalhadores tinham apenas sua mão-de-obra para oferecer, e

que a degradação ambiental era o preço a ser pago pelo desenvolvimento. Por isso, os movimentos conservacionistas americanos da segunda metade do século XIX não lograram mudanças radicais e profundas. (OLIVEIRA 2008).

Apesar das leis reguladoras da jornada de trabalho, segundo Seligmann-Silva (1994), as pressões sobre os trabalhadores não se reduzem. Inversamente, aumenta a cobrança com ritmo cada vez mais intenso das atividades e controle sobre o desempenho. Entende-se o trabalho como separado de interesses e desejos de seus executantes. Tal configuração social é entendida por Codo (1995) como constituída por 3 pilares: A universalização das relações de troca (o trabalho é tratado como mercadoria); A transformação do trabalho em força de trabalho (trabalho mensurado por quanto se produz em quanto tempo, desvinculado do significado do que é produzido); e a institucionalização da luta de classe (greves e protestos sinalizam a problemática da exploração e das condições inadequadas de trabalho).

Segundo Oliveira (2008), o período pós-industrial caracteriza-se pela migração da base da economia, que antes era a indústria, para o setor de serviços. Nesta época, os problemas ambientais de poluição do ar e da água, de contaminação do solo e extinção de espécies se fazem marcantes. A relação de causalidade entre a revolução verde, com o salto na produção agrícola, e a degradação ambiental é perceptível. Surgem os protestos e pesquisas denunciando os riscos de manutenção deste modelo de relação com a natureza e com as pessoas, pressionando mudanças, que, segundo este autor, podem ser divididas em 4 partes:

1. os produtos materiais (indústria mecânica) perdem espaço para as informações trabalhadas pela tecnologia;
2. O gigantismo gerencial (modelo Taylor-fordista) cede espaço para a descentralização das decisões (burocracia X flexibilidade);
3. Valorização dos bens intangíveis (capital humano, capital social, entre outros);
4. dissolução da divisão clara entre funções públicas e privadas (parcerias e ONGs)

Em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, institucionaliza a discussão sobre a questão ambiental devido ao grande número de protestos e relatórios científicos, como o do Clube de Roma, que apontaram para a urgência e gravidade dos problemas (OLIVEIRA, 2008). Mas a mentalidade da época, que desenvolvimento econômico e meio ambiente seriam elementos impossíveis de conciliar, ou seja, só reduzindo o crescimento econômico seria possível diminuir os danos à natureza, levou

a mudanças limitadas. Obteve sucesso com alguns países, que passaram a ter políticas, leis e uma estrutura organizacional mais voltada para gerir os problemas ambientais, mas a adesão às propostas não foi feita por vários países.

Após a conferência, várias das críticas às suas conclusões ganharam a atenção de especialistas e líderes ambientalistas. Com isso, a máxima de que a proteção ambiental só é possível através da redução econômica começa a perder espaço, pois conforme crítica dos países em desenvolvimento, vários problemas ambientais são consequência da pobreza. Além disso, experiências entre empresas e comunidades obtiveram ganhos em ambas as questões: econômica e ambiental. Ou seja, tais elementos não necessariamente são incompatíveis (OLIVEIRA, 2008).

Esses novos subsídios ao debate levaram à criação da Comissão Brundtland ou Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, cujos resultados compuseram um relatório, em 1987 - Nosso Futuro Comum (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991), no qual a proposta de conciliar crescimento econômico e preservação ambiental é identificada (ecoeficiência ou ecoeficácia), a questão social é incorporada em definitivo ao debate ambiental, e a preocupação com as próximas gerações passa a ser considerada. Os dois últimos elementos apontam para a possibilidade da visão individualista citada por Srour (2008) abrir espaço para a coletivista, e para a visão de Codo (1995) sobre a necessidade de construir um trabalho que reconstrua a cidadania fortalecer-se e entrar na pauta dos gestores e governantes. Ou seja, o conceito de desenvolvimento sustentável do relatório já contém as esferas ambiental, econômica e social, exploradas mais a fundo na proposta do *triple bottom line* de Elkington (2001).

A 2ª conferência global, a Rio-92, tratou da implementação do conceito de desenvolvimento sustentável. A abordagem da temática tinha escala mundial, por tratar de problemas globais e teve como produto vários documentos: convenções das mudanças climáticas e da diversidade biológica, o protocolo das florestas, a Agenda 21 e a carta da Terra (que foi concluída em 2000). Seus desdobramentos, como o Protocolo de Quioto e o Protocolo da Cartagena, tinham forte cunho prático, no sentido de aplicar o desenvolvimento sustentável concretamente. Além disso, o desenvolvimento sustentável ganhou mais espaço em discursos e projetos, inclusive com a criação de agendas 21 por diversos países (OLIVEIRA, 2008).

No caso específico da Carta da terra (2000)¹, a articulação entre as diversas problemáticas e sua importância é reconhecida textualmente:

a Carta da Terra reconhece que os objetivos de proteção ecológica, erradicação da pobreza, desenvolvimento econômico equitativo, respeito aos direitos humanos, democracia e paz são interdependentes e indivisíveis. Conseqüentemente oferece um novo marco, inclusivo e integralmente ético para guiar a transição para um futuro sustentável.

A carta da terra (2000), por ter um caráter internacional e inclusivo, constitui-se em um documento forte, com adesão de 4.500 organizações, cuja redação busca ser um guia ético, uma “lei branca” (práticas moralmente fundamentadas, não leis jurídicas), que possa ser seguida pelos diversos países e servir de base para a criação de novas leis. Posiciona a humanidade como uma família global que precisa compartilhar responsabilidades em prol do seu próprio bem-estar, dos outros seres vivos do planeta e dos futuros seres que venham a habitá-lo.

Em 2002, a Cúpula Global Rio +10 ou Johannesburgo 2002, aponta para uma situação alarmante. Apesar dos avanços quanto ao desenvolvimento sustentável, muitos problemas se agravaram em diversas partes do planeta, e novos estão surgindo. Passa-se a compreender a pobreza como um problema global, com isto resultando na promessa de auxílio aos países mais pobres pelos países mais ricos (OLIVEIRA, 2008).

Portanto, nota-se que o debate sobre as temáticas sócio ambientais cresceu e aprofundou-se bastante nos últimos 50 anos. A partir do exposto, pode-se perceber uma mudança profunda e significativa no cenário global, a qual inclui questões ambientais e humanas, políticas e econômicas. Entretanto, por ser tão vasta e profunda, possui diferentes nuances nos países do mundo e não é fruto de um, mas vários elementos, que continuam em processo de transformação e não podem ser vistos com simplismo nem com radicalismo. E isto implica na quebra de paradigmas do capitalismo e necessidade de inovação e criatividade citada por Hart (2006), em conciliar lucro e responsabilidade (OLIVEIRA, 2008; SROUR, 2008), a qual não é possível por outro caminho que não através das pessoas.

2. A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Os diversos debates, movimentos e documentos mostraram claramente que as mudanças são necessárias e inevitáveis. Mostraram também que o caminho com melhores chances de ser bem sucedido é aquele no qual os diversos interesses podem ser atendidos e

1 Disponível em <www.cartadaterrabrasil.org> acessado em 04/05/2010

respeitados, dentro de uma postura comprometida e responsável. Assim sendo, pode-se falar em responsabilidade social e ambiental de acordo com os objetivos estratégicos das empresas e sem abrir mão da lucratividade.

Tachizawa e Andrade (2008) afirmam que os resultados econômicos das empresas da atualidade dependem da responsabilidade socioambiental, a qual é cobrada por acionistas, clientes e governo. Ou seja, é uma questão de sobrevivência. Caso essas demandas não sejam atendidas, essa empresa perderá parceiros e clientes, vindo a fechar.

Srouf (2008) fortalece este argumento identificando a presença de um mercado concorrencial, do fluxo rápido de informações (revolução digital), da mobilização constante da sociedade e do acesso a instrumentos de pressão como partes do ferramental que viabiliza esta configuração. Caso uma empresa seja irresponsável, pode-se consumir (ou investir) de seu competidor que seja responsável; a evolução tecnológica permite acompanhar de perto e com velocidade as práticas das empresas; e entidades como os órgãos de defesa do consumidor e dos direitos humanos oferecem todo o auxílio para denúncias e correção de atos inadequados. Tais elementos ocorrem simultânea e sinergicamente, forçando uma relação diferente das empresas com o público. Seja por reatividade ou por altruísmo, as empresas estão mudando. “As orientações éticas tornam-se inseparáveis de uma estratégia de sobrevivência e de competição empresariais, nem que seja por realismo político.” (SROUR, 2008, p. 329)

Este autor afirma que as lógicas de maximização do lucro e a lógica da ética podem e devem ser conciliadas, pois a credibilidade é um diferencial competitivo inquestionável. Inclusive, afirma que a reputação é um ativo intangível importante e frágil “basta cometer um abuso – deliberado, por imperícia, negligência, acidente ou ingenuidade -, que não seja tolerado pelos públicos de interesse, para que uma crise de confiança se instale” (SROUR, 2008, p. 237)

Oliveira (2008), Hart (2006), Tachizawa e Andrade (2008) e Srouf (2008) identificam uma série de benefícios da responsabilidade: fortalecimento da marca, aumento da credibilidade, otimização de processos (através da busca de fazer melhor poluindo e consumindo menos), inovação, fortalecimento da coesão corporativa, descoberta de oportunidades, redução dos riscos quanto a multas, processos, indenizações e manifestações negativas (greves, protestos, boicotes). Além dos exemplos específicos de empresas, os

autores também utilizam índices financeiros – o *Dow Jones Sustainability Index* e o ISE Índice de Sustentabilidade Empresarial – para demonstrar que lucro e responsabilidade podem caminhar juntos.

Entretanto, a questão não é simples e implica em uma gestão séria e bem elaborada, para que se possa não apenas planejar e implementar tais práticas, mas acompanhar constantemente os resultados e ajustá-los conforme novas necessidades e demandas que surjam. Logo, assim como há uma mudança significativa na relação das empresas com seu meio circundante, é necessária também uma mudança profunda nas relações com seus membros. A antiga visão Taylor-fordista não poderá ser mantida. Eles serão os agentes de transformação, de construção desse novo modo de atuar, e são parte fundamental dos objetivos da sustentabilidade. Seguindo a visão de Codo (1995), a questão do trabalho repercute na construção da cidadania, pois ele é uma forma de conferir significado social à natureza (aquilo que se cria a partir dela). Ao produzir algo, o homem muda o meio, mas essa mudança não é aleatória. Reflete-o.

3. A DIVERSIDADE E SUA INSERÇÃO NA SUSTENTABILIDADE

De acordo com o Instituto Ethos (2007, p. 3) “Por contribuir decisivamente para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável, a promoção da diversidade e da equidade é um princípio de responsabilidade social empresarial.”, ou seja, entende-se que esta visão é praticamente uma consequência da leitura dos princípios da carta da terra e dos outros fenômenos globais para o universo empresarial. Entretanto, apesar do reconhecimento de sua importância, a questão da aplicabilidade percorre uma seara complexa.

Hanashiro identifica diversidade como “grupos de pessoas que se distinguem de outras, por algum fator mais visível ou menos visível” (2008, p. 45). Nkomo e Cox Jr definem como “misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (2007, p. 333); conceito que é discutido no nível individual por Rogers (1977), Codo (1995) e Jacques (2007), que identificam as vicissitudes humanas como singulares, únicas para cada pessoa.

A facilidade e a rapidez da comunicação através do mundo significam que cada um de nós está cômico de uma dúzia de realidades. [...] Já não conseguimos mais viver num casulo seguro, certos de que todos nós vemos o mundo de forma idêntica. (ROGERS, 1977, p.190)

Desta forma, entende-se que as pessoas são singulares, mas agrupam-se por afinidade e identificação, compondo os grupos. Conforme Bulgarelli (2009) “diversos somos todos”,

mas precisamos viver a afirmativa de DaMatta (*apud* HANASHIRO, 2008, p. 55) “diferentes, mas juntos” da forma mais rica e digna possível pois:

Se aceitarmos como essencial a toda vida humana que vivemos em realidades distintas; se pudermos ver estas realidades divergentes como a fonte mais promissora de aprendizagem em toda a história universal, se pudermos viver juntos a fim de aprendermos uns dos outros sem medo, então uma nova era poderia estar raiando.(ROGERS, 1977, p.193)

A globalização acentua a necessidade de reconhecer e usufruir da capacidade dessa força de trabalho mais diversificada. As mudanças demográficas, a maior possibilidade de deslocamento e de acesso, graças à evolução tecnológica, contribuem para uma configuração social de maior consciência e valorização da diferença. Segundo o manual “como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade” publicado pelo instituto Ethos em 2000 (*apud* ETHOS, 2007), há um elenco de benefícios envolvidos: Adaptação ao perfil dos clientes; desempenho financeiro fortalecido; rotatividade reduzida; produtividade melhorada; aumento da satisfação no trabalho; menor vulnerabilidade legal; imagem corporativa valorizada; maior flexibilidade; reconhecimento adequado; e é um fator crítico de sucesso, por incrementar a competitividade através do usufruto de todo o potencial dos empregados e por valorizar a marca e os produtos. Visão corroborada por Oliveira (2008), Hanashiro (2008), Melo neto e Fróes (2001), Srour (2008) e Nkomo e Cox Jr (2007).

Contudo, para alcançá-los, Mathews (1998 *apud* HANASHIRO, 2008) assinala que é preciso **gerir** a diversidade, ou seja, buscar aproveitar o melhor de cada pessoa através de uma administração de recursos humanos que valorize-as e seja capaz de resolver os problemas que venham a surgir, como resistência e conflitos, alinhado ao direcionamento estratégico da empresa e à sua concepção de diversidade. Por isso, a seguir, será utilizado o exemplo prático do Banco Real como forma de observar a aplicabilidade da proposta.

4. O CASO DO BANCO REAL

O Banco Real foi escolhido pela presente pesquisa como exemplo por ser considerado uma organização séria e com credibilidade, cujas práticas já atingiram certo nível de maturidade, capacitando-o a servir de comprovação para o argumento de que a sustentabilidade é possível, e de inspiração para a criação de práticas específicas para cada organização. Todas as informações abaixo relatadas foram extraídas do próprio Banco, através de seu site oficial, relatórios e indicadores do Banco, entrevistas com funcionários, workshops e oficinas abertas ao público. A pesquisa refere-se ao período anterior à

incorporação definitiva do Real pelo Santander, entre 2007 e 2009, sabendo-se que suas observações, reflexões e conclusões podem mudar após tal incorporação.

4.1 BREVE HISTÓRICO

O Banco Holandês foi criado em 1824 na Holanda e chegou às cidades do Rio de Janeiro e de Santos em 1917. Em 1963, compra 50% das ações da Aymoré Financiamentos. Em 1993 torna-se ABN AMRO Bank. Em 1971 surgiu o Banco Real, anteriormente conhecido como Banco da Lavoura de Minas Gerais, em São Paulo. Em 1998, o Banco Real foi comprado pelo ABN AMRO Bank. A integração dos dois foi concluída em 2000. (BANCO REAL, 2008)

Em 2003 o grupo comprou o Sudameris e em 2007 foi comprado pelo Santander, estando seu processo de integração ainda inconcluso. Hoje o Real não usa mais o nome ABN AMRO. Suas operações restringem-se ao Brasil, ocupando 3º lugar em relação aos lucros e sendo o 3º maior Banco privado do país. (informação verbal, 2008)

4.2 O BANCO REAL E A SUSTENTABILIDADE

Atualmente, o Banco Real demonstra compreender as mudanças no panorama mundial, posicionando-se de forma a adotar uma postura diferenciada das tradicionalmente defendidas pelas instituições bancárias. Na verdade, pretendem ser líderes nessa empreitada: ser um banco que fomenta o desenvolvimento econômico e redução da desigualdade social com o respeito ao meio ambiente. Ou seja, pretendem praticar a sustentabilidade de acordo com o *Triple Bottom line* e criar espaço de divulgação de tais práticas, para ensinar e aprender mais em ambientes de troca e diálogo.

Sua missão: “ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade.” (BANCO REAL, 2008)

Sua visão (BANCO REAL, 2008):

Um novo Banco para uma nova sociedade.

A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução.

O Banco utiliza-se de uma plataforma gráfica para sintetizar seu modelo, na qual demonstra sua preocupação com os diversos *stakeholders*: acionistas, funcionários,

fornecedores, sociedade e meio ambiente dentro de uma visão global de clientela, na qual o ser humano é o núcleo do processo, não seu alvo. O modelo é realizado por ele e para ele, mas inserido em um contexto para o qual as ações também se orientam e sem o qual não fazem sentido. O ser humano é ligado ao meio ambiente e à sociedade, assim como o banco, que busca uma relação de satisfação total com essas diversas clientelas. Demonstra claramente essa nova postura para uma instituição financeira que extrapola os bons investimentos e ganhos financeiros e incorpora os outros intangíveis: capital social e capital ecológico. Criar riqueza não é mais só aumentar o montante financeiro.



fonte: Espaço Real de práticas de Sustentabilidade².

E toda essa proposta está alinhada com o negócio. A base para todo o processo se compõe do “foco no foco do cliente”, ou seja, direcionar ações para atender aqueles que consomem os produtos e serviços do Banco; “pessoal engajado”, ou seja, saber que serão as pessoas que transformarão o ideal em realidade, e portanto, tratá-las com o respeito compatível com tal papel; “valores compartilhados”, ou seja, compreender que um sentido comum nas ações é fundamental, porque a sustentabilidade exige mudanças profundas nas atitudes cotidianas; e “melhores processos e disciplina na execução”, ou seja, nada disso é possível sem profissionalismo.

Nos valores compartilhados, encontramos os valores corporativos do Banco. São eles: integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo. Tais valores têm a função de orientar as decisões de forma a perpetuar esse novo modelo de Banco que o Real pretende

2 Disponível em <www.bancoreal.com.br/sustentabilidade> acessado em 16/07/2008/.

instituir. Eles foram definidos mundialmente em 1997 e disseminados através de *workshops*. (BANCO REAL, 2008)

Segundo o site oficial do Banco Real (2008), os valores são definidos da seguinte forma:

- Integridade - Acima de tudo temos um compromisso com a integridade em tudo o que fazemos, dentro e fora da Organização.
- Respeito - Respeitamos todas as pessoas independentemente de suas origens, hierarquia, sexo e idade. Valorizamos a diversidade de idéias e opiniões, tratando com dignidade as diferenças e divergências.
- Trabalho em equipe - O trabalho em equipe é a essência de nosso sucesso como rede bancária internacional. Devemos compartilhar conhecimentos e recursos, visando o benefício de nossos clientes, funcionários, sociedade e acionistas.
- Profissionalismo - Temos o compromisso de oferecer aos clientes o mais alto padrão de qualidade. Profissionalismo deve também orientar as relações internas da Organização.

4.3 AS PRÁTICAS VOLTADAS PARA A DIVERSIDADE³

A partir de 2001, o tema da diversidade começou a ganhar evidência no Banco Real. Nesse momento foi criado o Comitê de Valorização da Diversidade, construiu-se o posicionamento do Banco quanto ao tema e iniciou-se o diálogo e parcerias com ONGs e comunidade. No início, o foco do trabalho era trazer as pessoas para as funções (seleção, posicionamento, capacitação, acessibilidade), mas posteriormente mudou e passou a discutir os impactos (clima e cultura, demografia interna, relacionamento, entre outros). O posicionamento do Banco (2008): “Diversidade é um conjunto de características, diferenças e semelhanças, valores, conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam cada um de nós um ser humano único. O mundo é diverso e “diversos somos todos”, não apenas alguns de nós”. Desta forma, considera que esse é um tema importante estratégico pois “a diversidade estimula a interação, proporciona a troca de experiências e o enriquecimento de cada indivíduo do grupo. Quanto maior a diversidade mais rica é a comunidade e maior vitalidade tem o sistema.”(BANCO REAL, 2009) Por ainda não ter a representatividade adequada dos grupos que buscava atender, as parcerias contribuíram para que o Banco pudesse conhecer melhor tais públicos. Nesse período foram criados também os grupos de diálogo, formados por gestores e funcionários de diversos níveis.

3 Este item foi construído a partir do curso online sobre diversidade do Banco Real (2009), informações do site oficial do Banco (2009) e de entrevistas com os executivos (2008)

Em 2002 foi realizada a campanha “Diversos olhares”, que incluiu a participação de todos os funcionários para responder à questão “o que é diversidade para você?” através de fotos. Ocorreram também palestras de sensibilização (com especialistas da área) para os funcionários e foi dado apoio ao prêmio Educar.

Em 2003 criou-se o grupo Mulheres e Carreira. Este grupo tinha um questionamento: por que, sendo as mulheres maioria no quadro funcional do banco, eram minoria nos quadros de Gestão? O grupo realizou pesquisa com as funcionárias e desta definiram-se 17 ações que foram implementadas ao longo do anos: Passou-se a acompanhar a evolução da carreira das mulheres no banco; foram realizadas palestras, aulas e eventos comemorativos; foram criados postos de amamentação e o programa de *mentoring* (2005); e o tema passou a fazer parte dos programas de formação e desenvolvimento de lideranças (2006); e. Em 2003 ocorreu também a participação na Reatech (feira internacional de tecnologia em reabilitação), a elaboração do guia do gestor “conversando sobre diversidade” (material com o objetivo de apoiar a divulgação, discussão e reflexão sobre o tema, assim como uma revisão de atitudes a ações para viabilizar a integração da diversidade), lançamento do CDC acessibilidade (linha de crédito destinada à aquisição de equipamentos e veículos que viabilizem a acessibilidade universal) e do programa jovem aprendiz (destinado a preparar jovens de 14 a 24 anos, de baixa renda, para o mercado de trabalho).

2004 trouxe treinamentos sobre diversidade para os gestores da rede de agências; formou-se o grupo de negros (com o objetivo de fortalecer o segmento de funcionários negros na organização, zelar pelas condições de igualdade, garantir espaço de expressão das diferenças, disseminar a importância do conceito de pluralidade racial nas relações, oferecer uma referência qualificada nas decisões que envolvam o segmento e fortalecer as relações com outras organizações) que realizou seminários com representantes da comunidade negra, encontro com grupo de negros de outras organizações, participação na semana da consciência negra, realização de programa executivo jr (2006) e, mais tarde, de programa de *mentoring* (2008). Ainda em 2004, os funcionários do banco passaram a ter todos os benefícios para parceiros do mesmo sexo (plano de saúde, odontológico, previdência privada, ajuda social extraordinária e seguro de vida, além da possibilidade de uso do PAPE – Programa de Apoio Pessoal Especializado) e os clientes de mesmo sexo passam a poder compor suas rendas para financiamento imobiliário. Firmou-se parceria com a ONG *Carpe Diem* para a contratação de

pessoas com deficiência intelectual (Síndrome de *Down*) e passou-se a realizar a doação do virtual *vision*, software que possibilita o uso de computadores por pessoas com problemas de visão, para clientes, não clientes, instituições sociais e escolas públicas.

2005 marca a criação da área de diversidade, para fortalecer o esforço de promoção da diversidade no relacionamento com todos os públicos, e do comitê de acessibilidade. As áreas de negócios do Banco passam a ter maior participação no comitê de diversidade, com o objetivo de estimular o desenvolvimento de produtos e serviços e transformar os representantes das áreas de negócio em agentes multiplicadores. Criou-se o grupo de PCDs (pessoas com deficiência), com o objetivo de sugerir, acompanhar e atuar ativamente em ações que envolvam o funcionário PCD para melhorar a relação do Banco com seus vários públicos (realização de encontros e palestras sobre o tema, participação em eventos e criação do programa geração eficiente, no ano seguinte). Neste ano, desenvolveu-se terminais de auto-atendimento mais acessíveis.

No ano de 2006 foi implementado o programa geração eficiente e criado o grupo GLS, com o objetivo de garantir a possibilidade de expressão e respeito a todas as orientações sexuais dentro da organização. Este grupo realizou atividades como palestras, participação na parada do orgulho GLBT e na feira *Pride & Attitude*, e fórum com empresários da comunidade para identificar oportunidades de negócio. É neste ano também que o programa de desenvolvimento de lideranças (alta liderança, gerentes, coordenadores e supervisores) passa a abordar a diversidade. Nele também ocorre a adaptação do site “Brincando na Rede” (site infantil que aborda a diversidade) para o acesso por pessoas com deficiência visual.

Em 2007 é realizada a primeira oficina de inclusão racial, com filhos de funcionários entre 5 e 11 anos, e o painel de debate GLS. O Grupo Sênior entra nos debates em 2008, voltado para as questões e interesses do grupo de mais de 45 anos de idade.

A partir desta trajetória, é possível perceber que os gestores do Banco realmente consideram que a diversidade é um assunto complexo, que demanda uma gestão específica. A partir da idéia de que era necessário criar ações afirmativas para lidar com o assunto, o Banco começou a criar grupos específicos com a função de dar voz às demandas e interesses dos diversos segmentos sociais. Até 2008, o Banco possuía 5 grupos: 1) Mulheres; 2) Negros; 3) Pessoas com deficiências (PCDs); 4) GLBT; e 5) Sênior

Cada um desses grupos é composto por profissionais especificamente designados pelo RH e por voluntários. Sua formação é heterogênea, não sendo os grupos formados exclusivamente por pessoas que se enquadrem na designação do grupo. A intenção dessa configuração é evitar a criação de guetos e de separatismos que inviabilizariam a proposta maior das práticas que é a inserção. Os gestores acreditam que é preciso uma ação afirmativa na atualidade, mas que com a “naturalização” da inserção, tais esforços não precisarão mais ser feitos de forma tão incisiva.

Uma figura de destaque entre os voluntários é o “padrinho” do grupo. É sempre alguém de nível estratégico, com maior circulação e influência nos segmentos mais altos da organização, cuja função é exercer o papel político de fazer ouvir a voz do grupo por aqueles que podem fazer acontecer a transformação dessas demandas em ações concretas, pois “Diversidade acontece quando o grupo acolhe e estimula a diferença entre seus participantes. Podem ser diferenças de raça/etnia, de religião, de cultura, sexo, de formação, de toda ordem” (BANCO REAL, 2009).

4.4 ANÁLISE DO CASO

O Banco considera que o auto-conhecimento e a mudança cultural são um desafio e uma oportunidade, pois o fato de não se ter receitas e modelos prontos força a busca por algo novo e próprio, que trará benefícios, aprendizado, inovação e abrirá novos espaços. “Uma sociedade sem diversidade se fecha para os outros, se empobrece culturalmente, reforça seus preconceitos, se isola e acaba se marginalizando”(BANCO REAL, 2009) Será necessário desenvolver a capacidade de diálogo, para dar espaço e escuta para as diversas vozes, sabendo que o consenso poderá ser mais demorado e a negociação muito necessária, mas que pode trazer um olhar mais rico e completo da sociedade em que vivemos. Além disso, a construção de um ambiente mais humanizado para os profissionais não permite que possam se expor mais quanto a pensamentos e posições, mas, também, que queiram contribuir mais com suas experiências, criatividade e capacidades.

Entretanto, questões como a do preconceito inevitavelmente precisarão ser cuidadas. Por mais que se saiba que competência não depende de cor, credo, orientação sexual ou características físicas, segundo Zarifian (2001, p. 68 - 74):

A competência é o ‘tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara [...] é um entendimento

prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações [...] é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade

A problemática dos estereótipos não é superada de forma simples. Isto porque a formação dos mesmos não obedece aos critérios da educação formal. Experiências anteriores, cultura, e outros elementos sociais colaboram para compor essas “teorias implícitas de personalidade” (BRAGHIROLI, 2000), generalizadas e compartilhadas a respeito de alguns grupos, que distorcem a sua percepção real, ao enquadrá-los, previamente, em uma série de características.

A despeito de possíveis críticas, o banco opta por ações afirmativas sempre que possível. Exemplos mencionados nas entrevistas identificaram casos de mulheres e negros que, apesar de não serem os melhores candidatos em certas situações, foram os escolhidos e investiu-se em sua educação para que passassem a estar aptos. Esse tipo de escolha é considerado perigoso pela presente pesquisa, porque alimenta o preconceito e o estereótipo, pois a pessoa não manifesta as competências esperadas e isso é visto pela equipe (“só foi promovido por ser mulher/negro”; “está vendo como não dá conta?”), e gera animosidade (“vou ter que vestir saia para ser promovido?”). Conforme dito antes, competência não depende de cor ou gênero. E se essas não são as pessoas mais competentes, precisam ser preparadas ANTES, para que não se tenha a comprovação do preconceito nem a prática da “discriminação à avessa” pontuada por Martins (*apud* HANASHIRO, 2008, p. 55) na qual “uma pessoa qualificada (normalmente membro do grupo dominante) deixa de ser admitida ou promovida em favor de uma outra pessoa pertencente a um grupo de minoria”. Mas as iniciativas de educação e *mentoring* são consideradas extremamente interessantes e válidas, exatamente por atuarem no cerne da questão, que é a quebra do estereótipo e do paradigma de menor valor desses grupos.

Portanto, o banco reconhece o surgimento das dúvidas, questionamentos, e até mesmo de discriminação como parte relevante do processo de promoção da diversidade, por mostrar o *status quo* do tema na organização e na sociedade. A partir dele, além das necessidades diretas dos grupos, levanta-se também que habilidades de interação e relacionamento humano precisam e devem ser trabalhadas e desenvolvidas. Segundo o próprio Real (2008) “Devemos cultivar a diversidade como um valor humano e como estratégia para capacitar a nossa Organização a ter uma visão integrada da sociedade e assim, atuar sobre ela”. Um exemplo disto também foi fornecido através de entrevista: foi verbalizado que a adesão aos benefícios

para o público GLBT estava muito aquém do esperado. Tal situação não é exclusiva do Banco, pois mesmo pesquisas sérias e como o “perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” (2007) não tem dados quantitativos que orientem a construção. Além disso, temos ainda a problemática do preconceito e agressividade fora do ambiente de trabalho, que muitas vezes é o motivo do não assumir público da orientação. Segundo Sucupira (2005), em pesquisa realizada na parada do orgulho GLBT em São Paulo, 72% dos homossexuais presentes já sofreram algum tipo de discriminação e 65% já sofreram agressões físicas, verbais ou sexuais, sendo travestis e transexuais as maiores vítimas.

Entretanto, há ganhos significativos em relação a esse grupo. O Exemplo mais interessante é o do plano de saúde. O banco teve uma grande dificuldade para encontrar um parceiro que fornecesse o benefício como desejado. Mas, após fechar o plano de saúde, espontaneamente surgiram propostas para o plano odontológico e chegou informação aos gestores que, a configuração de plano adotada pelo banco havia se transformado em um novo produto, vendido a outras empresas. Com isso, percebe-se que a proposta ultrapassou as dependências do Real e trouxe ganhos mais para mais pessoas e empresas.

O Real (2009) identifica 5 elementos fundamentais, aprendidos pelo banco, para a promoção da diversidade:

- criar cultura: investir na transversalidade do tema (colocá-lo na pauta de todos os processos e decisões de negócio);
- ampliar a consciência das pessoas: valorizar diferentes idéias, perspectivas, escolhas, valores ou características na busca de alcançar a consciência de cada um;
- aprender com o erro: o processo todo é vantajoso, pois aprende-se em sua construção
- manter o tema vivo: acompanhar continuamente os indicadores de diversidade, levantar novas demandas e discutir frequentemente como tornar a promoção da diversidade mais efetiva, pois é uma questão dinâmica por natureza;
- combater o preconceito e a discriminação: estimular o diálogo e a revisão de postura com práticas de promoção da diversidade.

A experiência levou o banco a compreender que há um aprendizado simultâneo e contínuo, para todos que fazem parte da organização, na promoção da diversidade.

Não tínhamos receita pronta. Sabíamos que essa construção seria feita no dia-a-dia, com o trabalho de todos os nossos funcionários. Logo percebemos que um de nossos maiores desafios seria educar nossas equipes para isso. Outro desafio era ter uma equipe que refletisse a diversidade do país. (BANCO REAL, 2008)

E que os resultados, diferente de outros, não são imediatos e nem sempre seguem o que era esperado. Trazer especialistas e debater o tema é só um passo. Importante, mas insuficiente por si só. Assim como planejar não é causa inevitável de concretizar. Por isso, o Banco optou pelas ações afirmativas: flexibilizar os critérios de seleção, com o objetivo de viabilizar a entrada dos grupos com histórico de desvantagem; e, no caso dos PCDs, combater a visão de que seriam mais lentos e que teriam mais dificuldade de adaptação, com mais processos de sensibilização nas diversas regionais e com a criação de um orçamento específico para sua contratação. Apesar disso, é de conhecimento das pessoas do banco que muito há a desenvolver. É preciso quebrar o preconceito contra os PCDs, evitando, por exemplo, que um selecionador diga a uma pessoa desse grupo que é “preparada demais para um PCD e por isso não há vaga para ela”, sem, no entanto, cair na esparrela da demagogia e esquecendo da competência. O fato de ser de qualquer um dos grupos não fornece um passe livre para a falta de esforço, de compromisso e de um desempenho adequado. A diversidade precisa ser reconhecida e vivenciada por todos para que a proposta de acolher, inserir e integrar faça parte do negócio.

Para que serve uma empresa? Basicamente, para prestar um serviço à sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento. O lucro é uma consequência disso e também um sinal de que a empresa está fazendo um bom trabalho.

A questão que importa para nós, do Banco Real, é a maneira pela qual isso é feito. Como qualquer empresa, nós também perseguimos o lucro, mas temos algo muito claro nesse processo: queremos lucro como resultado de um jeito certo de trabalhar. (BANCO REAL, 2009)

5. CONCLUSÃO

Uma postura ética não é mais algo considerado incompatível com a lucratividade. Inversamente, a cobrança em tal sentido é cada vez maior. As reuniões mundiais, tratados e pactos são um sinal desta tendência. Os inúmeros protestos e manifestações populares são outro. Além disso, uma série de mudanças climáticas e problemas sociais apontam para a necessidade premente de rever as formas de relação atuais.

A viabilidade de conciliar estes elementos é mostrada por índices como o *Dow Jones Global*, os quais mostram que ser ético agrega valor aos ativos intangíveis e traz ganho financeiro. E estas práticas envolvem também a gestão de pessoas, trazendo questões como a da inserção da diversidade e do tratamento digno às pessoas para o discurso cotidiano e para o planejamento estratégico. Tal visão é corroborada pelo Banco Real (2009) que afirma que ser sustentável “é um modelo de negócios em que todos ganham”

O Princípio de reconhecer e respeitar a dignidade inerente de todos os seres humanos, de defender os direitos que a assegurem sem discriminação, mostra-se prática fundamental nas organizações. Isto porque não é possível praticar tal reconhecimento e respeito através do paternalismo e da demagogia. A inclusão só é verdadeira quando há espaço para a diferença em TODOS os espaços sociais. Criar “reservas”, pura e simplesmente, na verdade, pode excluir. Viram guetos.

Eliminar a discriminação não é tarefa simples ou fácil. Seja no âmbito escolar, familiar ou de trabalho, que foi explorado nesta pesquisa, o confronto com o preconceito e com a intolerância é inevitável. Os estereótipos e falácias se mostram, graças a uma série de valores sociais e culturais, como se fossem verdades absolutas. Verdades essas, que são vividas como corretas, ainda que fatos e argumentos concretos já as mostrem incorretas.

Através das práticas do Banco Real, pode-se ver que cumprir a lei não é inclusão. É preciso ir além. Os números e controles são importantes, mas precisam ser acompanhados por valores éticos sólidos, formalizados nas práticas de gestão e acompanhados de um profundo processo educativo. O apoio da direção é fundamental e precioso, mas isso não é suficiente. É o início do processo de construção de uma empresa inclusiva, que precisa do comprometimento de todos os seus membros e de coerência. Haverá uma verdadeira transformação cultural, com a quebra de preconceitos e paradigmas anteriormente aceitos. Muitos são os desafios ao longo do processo, que nunca termina, pois o ser humano é mutável e se transforma continuamente.

As organizações são formadas por pessoas e buscam oferecer produtos ou serviços para pessoas, portanto delas dependem para atingir seus fins, tanto interna como externamente. Em ambos os casos, as pessoas são diversas, mas precisam ser tratadas com igualdade quanto ao respeito à sua dignidade. No caso pesquisado, há o movimento de tratar os colaboradores com respeito, buscando ensinar a importância e valor deste respeito, através do exemplo da direção, maior esclarecimento e educação, de práticas específicas de gestão e parcerias com outras organizações, para que isso seja reproduzido com clientes, família e comunidade. E isto será um dos vetores que a tornará sustentável: contribuir com a construção de uma sociedade mais inclusiva.

Em respeito às novas demandas de mercado previamente discutidas, o Banco entende que talento e competência são elementos humanos desvinculados de gênero, cor ou aparência física. Vislumbra que suas pessoas são uma grande riqueza e que, tratadas com respeito e igualdade, geridas e desenvolvidas conciliando seus objetivos individuais com os objetivos da empresa, tem-se ganhos de produtividade, um ambiente de trabalho melhor, espaço para o exercício da criatividade e do diálogo, transparência e credibilidade. Mas, busca continuamente o aperfeiçoamento de suas práticas, pois mesmo com um grande comprometimento, as pessoas passam por situações de desconforto e ansiedade que podem gerar retrocessos.

Desta forma, demonstra que a inserção da diversidade pode ampliar competências organizacionais, além de agregar uma imagem de credibilidade e respeito ao ser humano, trazendo para a organização ganhos que superam o simples não pagamento de multas e perda de processos judiciais. Viabiliza a multiculturalidade, a interdisciplinaridade, a multiplicidade de olhares, sinergia positiva e o surgimento da inovação.

Portanto, a inclusão da diversidade pode e deve trazer benefícios para a organização e para seus membros, sendo a questão do profissionalismo e do respeito dela inseparáveis. Precisa ser uma prática antes de tudo igualitária quanto ao tratamento digno, desvinculada do assistencialismo e do marketing social, mas que esteja ciente das possíveis dificuldades envolvidas no processo (preconceito, déficit educacional, adaptações de infra-estrutura, conflito), na qual haja um compromisso verdadeiro das partes envolvidas (empresa e indivíduos) em atuar de forma séria e engajada. É importante que seja do conhecimento geral que a integração da diversidade não é paternalismo nem moda. É, antes de mais nada, uma

proposta de respeito e valorização da diferença, entendendo que diferentes e capazes todos são. Basta buscar esses talentos e colocá-los em ação.

Em resumo, o exemplo do banco Real serve para demonstrar que o processo de inserção da Diversidade dentro da Sustentabilidade é possível e lucrativo. A empresa ganha com a ampliação de suas competências (individuais, coletivas e organizacionais), com o valor positivo agregado à imagem interna e externa, com melhoria no desempenho e menor risco de pagar multas ou responder processos. Os funcionários ganham com um espaço de trabalho de respeito à sua singularidade, chances equilibradas de crescimento, capacidade de desenvolver seu potencial e serem reconhecidos por isso. E a sociedade ganha, com a redução da marginalização e do alijamento de pessoas do processo de trabalho, que é um fator essencial de construção da identidade e aumento da auto-estima, e possibilidade de mais pessoas financeiramente independentes, que ajudam a construir um país produtivo.

Desta forma, o presente trabalho considera frutífero que as organizações construam plataformas próprias de gestão da diversidade, utilizando-se dos muitos conceitos e propostas possíveis de dimensionamento, para identificar aquela que melhor se encaixe em sua realidade, desde que obedecendo ao princípio da não discriminação e do reconhecimento da dignidade. Entretanto, entende-se que a lucratividade e perpetuação, viabilizadas por uma força de trabalho diversificada, defendida pelos autores previamente citados, não é um processo simples e passa por alguns percalços ao longo do caminho. Por isso, considera-se o uso de um exemplo prático como forma apropriada de lançar um pouco de esclarecimento sobre as questões abordadas, pois respeita a idéia de que uma temática tão complexa não encontrará (nem poderia) uma receita de sucesso, mas pode identificar padrões e semelhanças que permitam dar os primeiros passos. E a partir deles, com seus erros e acertos, começar a construir trajetórias que tragam em seu seio o principal de todo o debate, que é o respeito pelas pessoas.

Portanto, esta pesquisa mostrou que, apesar dos muitos argumentos a favor da inclusão, também são muitas as dificuldades. A temática é complexa e exige atenção e seriedade. Mas o exemplo pesquisado mostra que o complexo não é impossível e que as dificuldades são importantes para uma construção melhor e mais verdadeira, pois é através dela que se pode enxergar os pontos a trabalhar. É fazendo que se pode gerar mudança. Ainda que se erre, aprende-se com o erro, para transformar algo inadequado naquilo que é correto. É

preciso sair do discurso, da utopia e partir para a ação. Para que se possa mudar o mundo, é preciso dar o primeiro passo. Os primeiros podem ser trôpegos, mas a caminhada é longa e se aprende ao trilhar o caminho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios/ coordenação**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRAGHIROLI, E. M. **Temas em psicologia social**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- CARTA DA TERRA. Disponível em <www.cartadaterrabrasil.org> acessado em 04/05/2010
- BULGARELLI, R. **Diversos somos todos – valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Cultura, 2008.
- CODO, W. **Qualidade, Participação e Saúde Mental: muitos impasses e algumas soluções para o trabalho no Final do século**. In Recursos Humanos e Subjetividade. / Eduardo Paes Barreto, João Gualberto Moreira de Vasconcelos (organizadores). Petrópolis: Vozes, 1995.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE e DESENVOLVIMENTO . **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991
- ELKINGTON, John. **Canibais de Garfo e Faca**. Tradução: Patrícia Matins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ETHOS, Instituto. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. Pesquisa 2007.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2006.
- HANASHIRO, Darcy M. M. **Convivendo com a Diversidade Cultural**. In Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos Stakeholders. Organizadoras Darcy M. M. Hanashiro, Maria L. M. Teixeira e Laura M. Zaccarelli. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada**. Rio de Janeiro, Bookman.
- JACQUES, Maria da Graça. **Identidade**. In STREY, M. *Et al.* Psicologia Social contemporânea: livro texto. 10. ed. Rio de Janeiro: vozes, 2007.
- MELO NETO, Francisco P. de, FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NKOMO, Stella M. E COX JR, Taylor. **Diversidade e identidade nas organizações**. Trad: A. B. Brandão. In Handbook de estudos organizacionais. Organizadores: Miguel Caldas, R. Fachin, T. Fischer 1. ed. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, José A. Puppim de. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.
- ROGERS, Carl R. **A pessoa como centro**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1977.
- SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Cortez Editora, 1994
- SROUR, Henry. **Ética empresarial: O ciclo Virtuoso dos negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.
- SUCUPIRA, F. **65% dos homossexuais já sofreram agressões verbais, físicas ou sexuais**. In Fórum de Entidades Nacionais de Direitos Humanos. Disponível em <<http://www.direitos.org.br/index.php>> acesso em 13/05/2010
- TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. Bernardes. **Gestão Socioambiental: Estratégias na nova era da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- TEIXEIRA, M. L. M. e ZACCARELLI, L. M. **A nova Ambiência Competitiva**. In Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- Kit diversidade: <www.bancoreal.com.br/sustentabilidade> acesso em 20/07/2008
- Mapa da jornada: relatórios e indicadores <<http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade/index.htm>> acesso em 20/06/200