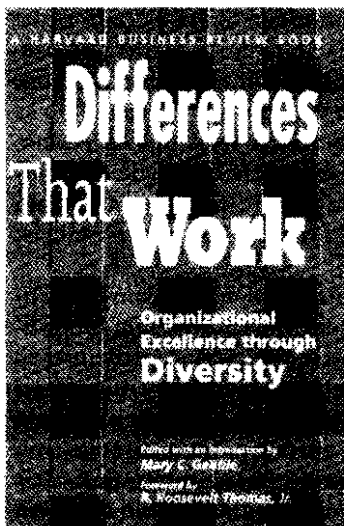


tor maldito. Forte, contundente, não poupou ninguém, conseguiu brigar com todos ao mesmo tempo. O que ele descrevia em 1967 foi confirmado e mesmo o texto desses *Commentaires* parece conter um efeito premonitório. É um autor sempre atual se o leitor estiver interessado em compreender melhor a sociedade contemporânea. Os irônicos podem dizer que o pessimismo é sempre confirmado, mas essa seria uma resposta muito, muito simplista.

DIFFERENCES THAT WORK: ORGANIZATIONAL EXCELLENCE THROUGH DIVERSITY

de MARY C. GENTILE (Org.)
Boston: Harvard Business School Press, 1994, 282 p.

por Cristiano Lúcio de Souza, Bacharel em Administração e Administrador do Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Belo Horizonte, MG.



A diversidade já deixou de ser uma questão apenas de raça e sexo. Nos países do primeiro mundo, a diversidade tem afetado todos os aspectos da organização dos negócios, originando novas oportunidades e obstáculos imprevistos.

Differences that work fomenta uma discussão essencial sobre questões da diversidade no local de trabalho, fazendo frente à tradicional inércia, e estabelecendo uma estrutura na qual a diversidade pode ser debatida aberta e positivamente.

Já na introdução, Mary C. Gentile, *lecturer* na Harvard Business School e autora de diversas publicações, reconhece que as questões de diversidade tocam em algumas de nossas mais básicas e arraigadas suposições sobre tópicos controversos como meritocracia, igualitarismo, tratamento regular e padrões de *performance* não-preconceituosos. O primeiro objetivo deste livro é definir a diversidade não como um problema, mas como um recurso produtivo que pode dar imensuravelmente resultados positivos para indivíduos e para empresas. Por meio desta coleção, afirma Gentile, *"aprendemos que, para realmente entender as diferenças entre nós, é preciso aumentar nossa experiência de vida e que 'diferenças surtem efeito' precisamente quando e porque*

elas são o canal para nova aprendizagem, inovação e crescimento individual e organizacional".

Eminentes pensadores sobre a questão da diversidade são apresentados pelo livro. Edward W. Jones Jr. contribui com dois ensaios sobre a luta de gerentes negros contra a discriminação, no meio empresarial americano. Felice N. Schwartz considera o não-investimento em mulheres como gerador de custos, já que elas constituem um recurso essencial na organização. Fran Sussner Rodgers e Charles Rodgers mostram que a atenção empresarial às questões familiares resulta em vantagens nos negócios. R. Roosevelt Thomas Jr. contribui com o prefácio e um artigo. Neste último, sugere alternativas às políticas afirmativas tradicionais para otimizar habilidade, compromisso e competitividade de um local de trabalho multicultural. No prefácio, escreve: *"executivos e suas companhias (...) têm descoberto que administrar a diversidade é muito mais que um conceito, muito mais que um programa, muito mais que uma iniciativa. Eles têm começado a entendê-la como um processo que vai muito além dos interesses de um só indivíduo ou de um grupo. No ambiente hodierno, eles vêem a gerência da diversidade como provedora de uma perspectiva que pode aumentar a criatividade e o desenvolvimento"*.

Outros artigos discutem AIDS, idade, deficiência, sexualidade e a perspectiva masculina no conflito entre os gêneros. O livro termina com estudos de caso, retratando os efeitos das questões da diversidade em algumas organizações. Ou seja, treze artigos e três estudos de caso — publicados na *Harvard Business Review*, em um período de 20 anos — muitos dos quais repetindo temas, tratando-os de formas diferentes e sob diferentes pontos de vista, formando um todo que é muito mais que a soma das partes.

Differences that work não-somente reconhece a diversidade como um tópico importante, mas também esclarece que confrontá-la positivamente no local de trabalho pode levar a mudanças essenciais e aumentar a produção. O livro parte da premissa de que as diferenças entre as pessoas podem ser utilizadas em proveito da produtividade. Em adição, os artigos da *Harvard Business Review* e os estudos de caso tocam nas conseqüências de falar "alto e em bom tom" sobre diversidade, bem como na inseparabilidade da vida profissional e preocupações sociais mais amplas. E, o que é mais importante, esta antologia revela a energia e o estímulo que motivarão, crescentemente, debates francos sobre a diversidade nos locais de trabalho de hoje e de amanhã.

Os artigos, dos melhores da área, fornecem considerações pessoais sobre a diversidade no local de trabalho e também linhas gerais úteis a empregadores, gerentes e empresas que, crescentemente, necessitam responder a problemas complexos, controversos ou ambíguos. O livro mostra a importância do tema em qualquer situação onde há diferenças e similaridades. Em todo o mundo, a força de trabalho mostra-se cada vez mais dividida quanto à etnia, à idade e ao sexo. Há conflitos entre a vida no trabalho e a vida familiar e proliferam as multinacionais transculturais, com forças de trabalho diversificados e com gerentes responsáveis por questões de diversidade. A coleção de artigos, esclarecida e pragmática, organizada por Gentile é, pois, de imensa importância, em prol de forças de trabalho heterogêneas e produtivas. □