

DIVERSIDADE E MEMÓRIA INSTITUCIONAL: UM ESTUDO INTRODUTÓRIO SOBRE A UNIVERSIDADE LA SALLE (CANOAS-RS-BRASIL)

Marcio Leandro Michel

Cleusa Maria Gomes Graebin

Introdução

No ano de 2020, a consultoria McKinsey & Company apresentou um amplo estudo sobre a diversidade nas organizações na América Latina. No artigo de divulgação dos principais resultados deste estudo, intitulado de *Diversity Matters: América Latina*, publicado em 02 de julho de 2020, no site da subsidiária brasileira da McKinsey, é reforçada a ideia de que empresas inclusivas são mais saudáveis, felizes e rentáveis do que aquelas que não tratam esta questão como prioritária. Trata-se de um estudo pioneiro, pois abordou questões de gênero, raça/etnia e orientação sexual; evidenciando “a interconexão da diversidade com práticas de negócios positivas, comportamentos eficazes de liderança, saúde organizacional e performance do negócio” (MCKINSEY, 2021, s/p.).

Outra perspectiva, também mirando a América Latina e Caribe, é o estudo de Netto *et. al.* (2018) sobre a Educação Superior na região. Os autores afirmam que o período de crises e de transformações da sociedade contemporânea que se está vivendo, oportuniza “repensar a educação superior e o ideal universitário” (NETTO, *et al.*, 2018, p. 27). Ao refletir sobre o papel

da universidade do futuro, ou seja, o que irá direcionar a sua forma de organização e de atuação, não é possível dissociar este da contribuição para a construção de uma sociedade com menos desigualdades, com mais solidariedade e justiça social. Desta forma, se desenvolve o potencial de todos os indivíduos por meio de uma educação de excelência. É neste ponto que se encontra a motivação desta nova universidade: “a esperança na construção de um mundo melhor” (NETTO, *et al.*, 2018, p. 27).

Foi a partir deste cenário e destas provocações que este artigo foi elaborado. A unidade de análise, diferente da pesquisa McKinsey, é uma instituição de ensino superior: a Universidade La Salle, de natureza comunitária e filantrópica, sediada na cidade de Canoas, no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. Entendemos que uma universidade, notadamente uma comunitária, como a Unilasalle, pode ser considerada uma organização, mas diferente das organizações empresariais. As universidades têm suas singularidades, com concepções específicas de gestão, com fundamentos conceituais, caráter pedagógico e missão de produzir e socializar o conhecimento, formar recursos humanos para atender demandas complexas, com posicionamento crítico e com decisões a serem tomadas não só por gestores, mas por colegiados, conselhos, comissões, entre outros.

Baldrige (1982), ao examinar a Universidade de Nova York, indicou que o processo de gestão deste tipo de instituição observava parâmetros políticos, em vez dos burocráticos. Segundo ele, há elementos que marcam os processos decisórios universitários, cujos pressupostos são os que seguem: a maior parte dos membros não se envolve nas decisões, estas são tomadas por grupos pequenos que carregam as responsabilidades, participação temporária, fluída em reuniões, grupos de interesse com valores diferenciados, competidores com diferentes posições ideológicas. Assim, a gestão é negociada e as soluções são temporárias, pois logo surgem outros problemas ou decorrências dos primeiros. Baldrige (1982) informa que relações interpessoais interferem nos processos, o que torna problemas e suas soluções difíceis de administrar.

Já Cohen, March e Olsen (1972) indicam que em algumas universidades, os clientes podem intervir nas decisões, trazendo mais problemas do que soluções. Assim, o processo se firma em procedimentos de escolhas do que e como fazer — procuram-se os problemas, a partir de sentimentos os quais se voltam para as escolhas a fazer a respeito dos problemas que deverão ser resolvidos. A solução, para Nelson (1991) é ter eficiência ao delegar os processos decisórios, a partir de modelo que atenda tanto as expectativas internas quanto externas (da clientela).

Com base nessas abordagens pode-se, então, conceituar a universidade como uma organização que tem sua especificidade decorrente das características do seu nível operacional. Essa singularidade do nível operacional faz com que a universidade se diferencie radicalmente de todos os outros tipos de organizações.

A pesquisa traz, a partir dos estudos no campo da Administração, da Memória Social, da Educação e da Sociologia, o conceito, organização inclusiva. O desafio é a promoção de ações em prol da diversidade cultural em todos os âmbitos da instituição, compreendendo a sua infraestrutura administrativa (forma de organização) e acadêmica (forma de atuação).

As organizações inclusivas são aquelas que valorizam a diversidade, possuindo as seguintes características: pluralismo; integração estrutural total; integração total das redes informacionais; ausência de preconceito e discriminação; nenhuma lacuna na identificação organizacional com base nas identidades; busca de baixos níveis de conflito entre grupos. As organizações inclusivas privilegiam a busca da eliminação de conflitos e discriminações.

A construção de memórias é o fio condutor para o desenvolvimento deste estudo, por ser a principal fonte de coleta de dados. Por meio das memórias pretendemos investigar os processos de inclusão das diversidades. Para tanto, oportuno utilizar o conceito de memória institucional, criado por Gutierrez e Borges (2020, p. 225):

A memória institucional pode ser compreendida como resultante de um processo contínuo de seleção de memórias que ocorre a partir das relações e práticas que são repetidas dentro das instituições, que com o tempo são relacionadas à identidade e representação, em seu caráter ambivalente e indissociável entre lembranças e esquecimentos que são revelados ou escamoteados nas narrativas e é alimentada pela descontinuidade.

Nesse sentido, a pesquisa se desenvolve com a intenção de construir uma introdução à narrativa de parte da memória institucional da Universidade La Salle, organização universitária confessional católica e comunitária. Fazemos isto, a partir da junção de narrativas e fragmentos de lembranças sobre a promoção da diversidade pela instituição. Ainda, recorrendo aos estudos

de Thiesen (2013) e Gutierrez e Borges (2020), que são utilizados como embasamento teórico da pesquisa, podemos afirmar que a memória, através da seleção e retenção das informações relevantes para a instituição, torna-se um componente essencial para a manutenção, reprodução e sobrevivência institucional. Assim, na sequência, analisamos excertos de duas entrevistas temáticas realizadas com colaboradores a respeito de suas percepções sobre a inclusão das diversidades na Unilasalle.

Narrativas dos colaboradores

As entrevistas temáticas foram realizadas a partir de roteiro elaborado pensando em marcadores sociais como os geracionais, as questões de raça, etnia, gênero, orientação sexual, religião, classe social, questões de deficiência ou limitação física e mental.

A entrevistada A se reconhece como mulher cis, gênero lésbica, branca, espírita. Ao tratar sobre inclusão na Unilasalle narra que:

Desde que eu entrei, eu percebo que a universidade vem fazendo alguns esforços para incluir uma maior diversidade em termos de marcadores dentro do seu espaço. Por exemplo, antes eu não via circulando pessoas trans e agora já temos duas se eu não me engano. Pessoas negras. Eu vejo uma circulação maior de pessoas com deficiência. Noto uma preocupação maior das pessoas no acolhimento a essa diversidade, mas eu acho que o La Salle ainda tem muitos passos a evoluir com relação à inclusão, principalmente nas práticas de gestão de recursos humanos.

A entrevistada, como integrante de um grupo minoritário no corpo de colaboradores, ao mesmo tempo em que atesta mudanças na instituição, traz uma visão crítica: caíram algumas barreiras, mas ainda são apenas duas pessoas trans para as quais não se conseguiu dar acolhida efetiva.

Por exemplo agora, a gente tem pessoas trans na universidade. Não vejo nenhum movimento para a gente falar sobre isso, entre os colaboradores, sabe? Porque eu acho que é uma forma de acolhimento, não é? [...] a gente não trata a inclusão ainda de uma forma muito avançada, a gente está muito engatinhando. Por exemplo, a gente faz parte do Pride Conexão, desde que eu saí, eu não vejo nenhuma iniciativa, voltada para a inclusão dentro do La Salle por essas pessoas que lá representam a universidade. [...] quando a gente abre para o microfone para falar, é só para falar do curso. Eu não vejo sentido de fazer parte de um grupo como esse, se a gente não pode de repente, trazer daqui uns anos essa reunião pro La Salle, para dizer: “Bom, olha só, a gente tá fazendo isso, a gente tá fazendo aquilo, a gente tem grupos de conversas sobre pessoas trans, a gente tem cursos de livros gratuitos para todo mundo que trabalha no La Salle” sabe? Isso é inclusão. É a gente não só colocar as pessoas para dentro, né? É realmente sentir...

A partir de Pollak (1989), podemos pensar o silêncio sobre o que se faz na Universidade, como uma resistência ao comprometimento para com a inclusão, para com a escuta do que o outro tem a nos dizer? Há razões políticas para a demora em romper os muros e trazer as falas daqueles e daquelas que denominados de diferentes, impedindo de que inscrevem suas lembranças, maneiras pelas quais querem ser reconhecidos? Como proporcionar espaços de acolhimento e de valorização favorecendo a emergência de memórias subterrâneas favorecidas? Cabe-nos, ainda reportando-nos a Pollak (1989), criar “[...] redes de sociabilidade afetiva [...]”, organizar a aproximação de quem é admitido na instituição, mas continua sendo posto à distância.

Ao ser questionada se a diversidade é uma das pautas da Universidade, a colaboradora responde que:

Eu acho que ainda não. Eu acho que ela precisa fazer parte de um plano de diversidade, de inclusão, e que ela entre mais forte num planejamento estratégico, porque não vejo muita diversidade no planejamento estratégico. Quando eu olho para o nosso planejamento estratégico, não vejo um. Não acho que é uma pauta prioritária. Eu acho que outras pautas são prioritárias, acho que fica em segundo plano assim.

Reportando-nos ao planejamento estratégico, seria ele um quadro de referências que *enquadra* as questões relativas às diversidades e justifica que ainda estejam subterrâneas? Quais seriam então, as possibilidades de emergência? Pollak (1989, p. 10) afirma que aqueles que têm o poder acreditam que “o tempo trabalha a seu favor” e que “o esquecimento e o perdão se instalam com o tempo”. Porém, se o tempo se alarga “pode contribuir para reforçar a amargura, o ressentimento” e, no caso que estamos discutindo, macular a imagem que a instituição construiu para si mesma.

Neste sentido, o entrevistado B, em sua narrativa, reflete sobre a universidade, as suas propostas e a legislação para inclusão das diversidades:

Depois que tu tem uma lei, que tu tem um discurso, que tu atende governo com aqueles números mínimos, a instituição começa a se permitir [...] não faz sentido para mim como gestor ou como instituição só atender uma lei e atender número para agradar governo, pra agradar uma instituição, pra agradar não sei o quê. Eu literalmente quero que as pessoas se sintam amadas, acolhidas na sua dignidade, independentemente de se nasceu pobre, se nasceu rica, se identifica-se hetero, homo, LGBT... não me importa todos mundo é gente, todo mundo merece ser feliz, todo mundo é digno e tem dignidade.

Sabemos, como indica Pollak (1992), que ao entrevistarmos alguém, o que recolhemos são memórias individuais, porém, temos de compreender, também, que é algo construído coletivamente que poderá se modificar, tendo em vista as transformações de cenários. Parece-nos que a legislação em relação às diversidades possibilitou abertura para algumas ações na universidade, porém, no movimento da fala do entrevistado, há pontos imutáveis que procedem do tempo longo do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, ou seja, o acolhimento.

Eu não estou contratando porque o *cara* é negro ou é branco eu estou contratando pela competência, por aquilo que ele pode agregar na instituição e eu creio que, em grande parte, eu te diga um sim parcial [sobre a inclusão], porque a instituição criou um clima onde nós, nós podemos contratar pessoas sem ficar presos ao critério religião. Eu nunca perguntei e nunca, nem por curiosidade, fui à ficha dos funcionários [para verificar] se é católico, evangélico, budista, tem religião. Não tem isso, para mim não importa, me importa que sejam pessoas boas que deixem um legado legal. Ah se o cara é casado, solteiro, desquitado, homoafetivo, isso não me importa, eu me importo que seja uma pessoa que quando está com alunos, com comunidade, me passe valores, me agregue, faça um mundo melhor isso é ser inclusivo no meu conceito.

Quando o entrevistado B cita que a instituição criou um clima favorável para a inclusão das diversidades, remetemos aos estudos de Pollak (1992) sobre os elementos constitutivos da memória individual e coletiva: acontecimentos vividos pessoalmente e aqueles por tabela, ou seja, “[...] vividos pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer. [...] dos quais a pessoa nem sempre participou, mas que, no imaginário, tomaram tamanho relevo que, no fim das contas, é quase impossível que ela consiga saber se participou ou não” (POLLAK, 1992, p. 2). Então, há um peso do que se diz, do que se lê sobre os lassalistas, suas opções pelos que vivem à margem da sociedade, bem como de outro elemento vital em termos de construções de memórias, que são os personagens.

Como lembra o entrevistado:

[...] a IES [Unilasalle] nunca fez discriminação e ela tem histórico de negros e brancos aqui dentro. Nos últimos anos eu nunca vi, na universidade, movimentos feministas para recuperar o papel da mulher. Por que é em parte [a Unilasalle ser inclusiva]? Porque tem alguns projetos que levantam a bandeira. Então tu deves perguntar por que que nós entramos no HeForShe? Sinal de que estávamos sentindo que a IES estava muito machista e era preciso dar uma equilibrada na cultura institucional. Por que nós criamos um pós [lato sensu] sobre diversidade? Porque sentimos que precisávamos romper com determinadas estruturas rígidas do porquê sempre foi assim. Não precisa *sempre ser assim* e dar continuidade a um continuísmo que não inclui a cultura de uma igreja, eu diria, de um Papa antes do Papa Francisco, também deu uma freada nessa diversidade cultural. É aí que eu faço esse reforço a partir do Papa Francisco, que chama para uma fraternidade universal, para direito de todos.

O novo discurso da Igreja Católica, que veio com o Papa Francisco, tem auxiliado a romper com estruturas rígidas e, no caso que estamos examinando, colabora para trazer à tona as vidas e memórias dos que ficaram invisibilizados. Assim, apontamos um outro elemento, o da memória ser política e que em determinados tempos, o não dito, o que havia ficado no subterrâneo vem à tona, dando direitos e

possibilidades de construção identitária, tanto para pessoas quanto para a instituição.

Considerações finais

As universidades e, em especial, as confessionais, enfrentam diversos desafios na contemporaneidade. Entre eles o de tratar a inclusão das diversidades como uma das pautas prioritárias. Não se trata do que virá, de preparar-se para o futuro, mas do que já está posto e para o qual tem de dar respostas rápidas.

Assim, ao considerarmos que a gestão de uma organização universitária precisa observar parâmetros políticos, estamos concordando que negociações, observação e reflexão do que circula entre os grupos, comissões, colegiados e conselhos, relações interpessoais ao mesmo tempo que interferem nos processos decisórios, também os tornam menos monocráticos. Ao se decidir por pensar a Unilasalle como organização inclusiva, estamos levando em conta sua potencialidade para a eliminação de discriminações e a inclusão das diversidades.

Permitimo-nos fazer um exercício introdutório sobre narrativas de colaboradores, buscando sua percepção sobre a Unilasalle e a inclusão, com o propósito de trazer subsídios para a memória institucional. Nosso referencial teórico partiu dos escritos de Pollak (1989, 1992), os quais embasaram as análises. De tal modo, é possível inferir que a Unilasalle está em trajetória para ser uma organização universitária inclusiva, mas que precisa criar redes de solidariedade afetiva para receber e incluir as diversidades, sejam de qual marcador. Não basta ter algumas ações, mas que é necessário romper silêncios e inserir pautas para a inclusão no plano estratégico, ou seja, é preciso discussões amplas em todos os níveis decisórios, a preparação de protagonistas e aprendizagens continuadas que deem legitimidade às deliberações e decisões.

Referências

BALDRIDGE, J. Vitor et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G., OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 1-25, 1972. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235616360_A_Garbage_Can_Model_of_Organization_Choice>. Acesso em: 18 out. 2022.

GUTIERREZ, A.; BORGES, M. Memória, capital e empreendedorismo institucionais: análise de um período de crise em um instituto de matemática brasileiro. **Revista Inclusiones**, 2020, p. 205-233. Disponível em: <<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/issue/view/15>>. Acesso em: 19 out. 2022.

DIVERSITY MATTERS: **América Latina**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>>. Acesso em: 18 out. 2022.

NELSON, R. B. **Delegar**: um passo importante, difícil e decisivo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

NETTO, C. A. Et al. **Repensando a Educação Superior na América Latina e no Caribe**: princípio, missão e valores institucionais. CRES 2018, 2018.

POLLAK, M. Memória e identidade social. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, 1992, p. 200-212. Disponível em: <<http://www.pgedf.ufpr.br/memoria%20e%20identidadesocial%20A%20capraro%202.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2022.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2278/1417>>. Acesso em: 18 out. 2022.

THIESEN, I. **Memória Institucional**. João Pessoa: UFPB. 2013.