

EMPRESAS, TRABALHO E EMPREGO: A DIVERSIDADE COMO DIVERSIDADE



Carlos José Pereira¹

RESUMO

Este artigo defende a importância da diversidade nas empresas, entendida em sentido amplo (étnica, geracional, religiosa, racial, de classes sociais, de gênero etc.), e reforça a necessidade de eliminar preconceitos nos processos de contratação. A diversidade é essencial porque o conhecimento, as habilidades e as atitudes buscadas pelas empresas para o preenchimento dos cargos, não se limitam às categorias criadas por humanos. Os gestores devem selecionar as pessoas mais qualificadas sem vieses preconceituosos, focando no sucesso do negócio. No entanto, essa forma de abordagem seletiva pode resultar em distribuições desiguais de grupos específicos. Uma empresa sem preconceitos na contratação de pessoas é uma empresa que preserva a diversidade, porém, ao focar nos conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes individuais, reflete essas e outras desigualdades presentes na sociedade. A ética empresarial, aliada à busca por lucro, promove um ciclo virtuoso de sucesso sustentável e combate práticas moralmente questionáveis. Este é um estudo bibliográfico construído a partir do arcabouço teórico proposto por Luhmann e suas teorias: dos sistemas e dos sistemas sociais (1990, 1997, 1998, 2006, 2006^a, 2011, 2016, 2018), bem como utiliza outros estudos a respeito do tema.

Palavras-chave: Diversidade; Empresa; Empregado; Habilidade; Preconceito.

INTRODUÇÃO – A DIVERSIDADE COMO DIVERSIDADE

De um ponto de vista empresarial, ético e moral, este artigo reforça a demanda contra quaisquer tipos de preconceitos na contratação de pessoas pelas empresas, enfatizando a importância da diversidade, porém, neste contexto, a diversidade deve ser entendida num sentido amplo, envolvendo diferenças étnicas, geracionais, religiosas, raciais, de classes sociais, de gênero etc., isto é, quaisquer diferenças que se prestem para a categorização de pessoas. Porém, as empresas, por sua natureza de fins e meios, focam em conhecimento, habilidade e atitude para selecionar os indivíduos. Assim, uma empresa não pode prescindir

¹ Carlos José Pereira (oanalistadeblumenau.com.br) é empresário do setor de tecnologia, bacharel em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade da Região de Blumenau (FURB) e doutorando em Ciências Empresariais e Sociais pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires.

da diversidade aqui defendida, por um motivo muito simples: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para os cargos, não respeitam quaisquer outras categorias observacionais atribuídas por humanos.

Reconhece-se que na sociedade atual, o acesso à educação formal de qualidade é limitado a uma pequena parcela da população, levando a desigualdades de oportunidade na obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para a vida profissional. A educação formal de qualidade cria desigualdades, tanto por conta da exclusão, quanto por conta da inclusão. Desigualdades estas que irão se refletir em diversas áreas da sociedade, principalmente nas empresas. Ao buscarem conhecimento, habilidades e atitudes (CHA)², conforme definido por Scott B. Parry (Parry *apud* Siqueira, 2024), desconsiderando quaisquer outros atributos (étnico, geracional, religioso, racial, de classes sociais, de gênero etc.) as empresas apenas refletem as desigualdades da sociedade.

A diversidade, entendida como variedade de características únicas que compõem um grupo, pode evidenciar padrões de distribuição desigual de recursos e oportunidades. No entanto, a diversidade em si não causa desigualdade. A desigualdade é o resultado de como operam as sociedades funcionalmente diferenciadas.

Os seres humanos são hábeis no quesito de diversificar e distinguir, habilidade fundamental para qualquer gestor de organização no momento da seleção das pessoas certas para as vagas disponíveis. Porém, para as empresas, especificamente, essa habilidade de seleção não deve incluir preconceitos, pois o objetivo é o negócio em si. Selecionar a pessoa que contribuirá para o sucesso do negócio é uma das grandes características dos bons gestores. O lado negativo desta abordagem é que, mesmo sem vieses preconceituosos, a distribuição de pessoas será desigual do ponto de vista de outras classificações ideais (diversidade) propostas por grupos, governos ou quaisquer outras instituições. Afinal, selecionar é limitar o grau de liberdade das escolhas. Todos gostaríamos de ver mais equivalência nas empresas (diversidade), quando consideradas as diversas categorias, porém não se pode atribuir as não equivalências somente a eventuais preconceitos, mas se deve considerar fortemente as desigualdades de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como aos interesses individuais dos profissionais presentes na sociedade.

Quando expurgados os preconceitos, a organização presa pela diversidade, conforme o sentido amplo aqui defendido, pois a empresa apenas refletirá as desigualdades CHA presentes na sociedade e não ligadas a outras dimensões agrupadoras representativas de

² O conceito CHA enfatiza três dimensões necessárias para o desenvolvimento efetivo de um profissional: conhecimento, habilidade e atitude. A ideia foi desenvolvida no livro *The Managerial Mirror: Competencies*, publicado em 1997, por Scott B. Parry, e se tornou um padrão internacional para que as empresas avaliem seus colaboradores. Essas três dimensões envolvem saber, saber fazer e querer fazer.

uma diversidade. O CHA não respeita os diversos grupos de forma equilibrada. Quaisquer julgamentos ou atribuições causais e estatísticas agrupadoras que levem em consideração percentuais de distribuição que não correspondam aos interesses de determinados grupos ou pensamentos, são úteis para evidenciar os problemas sociais de base, considerando-se uma teoria de uma sociedade funcionalmente diferenciada, porém, onde estão incluídas as empresas.

De acordo com Luhmann, causalidade e operação são dois conceitos que devem ser mantidos separados, quando se quer chegar a especificar com exatidão as operações que constituem um sistema, neste caso um sistema do tipo organizacional. Assim, um professor adjudica ao seu próprio trabalho os êxitos educacionais dos alunos; enquanto os fracassos são facilmente atribuídos aos alunos (2011, p. 106). Um governo busca adjudicar a si mesmo seus êxitos ao buscar equilibrar a diversidade nas empresas, criando leis totalizantes, porém não reflete sobre as diversas causas que levaram as desigualdades CHA, mote principal das empresas para a contração dos indivíduos.

Como discutido em outra publicação, a ética empresarial (observada como o estudo da moral e o reconhecimento das diferenças de cunho moral) não só caminha lado a lado com a busca por lucro, mas também o promove, estabelecendo um ciclo virtuoso de sucesso sustentável. Quando aplicada corretamente, ela se torna um baluarte contra práticas moralmente duvidosas (Pereira, 2024, p. 99).

Para atender ao objetivo proposto, este artigo está organizado em sete partes, incluindo a introdução e as considerações finais. Na parte um, apresenta as empresas como sistemas do tipo organizacional com base na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. Na parte dois discorre sobre a importância das empresas para a sociedade contemporânea, como uma aquisição evolucionária importante para a vida das pessoas. Na parte três mostra a sociedade como um sistema social que apresenta subsistemas diferenciados que se interferem mutuamente. Na parte quatro apresenta os governos como integrantes do subsistema político. Na parte cinco apresenta a educação formal como fundamental para que indivíduos tenham as melhores oportunidades para a entrada no mercado de trabalho. Por fim, são apontadas as considerações finais.

1 AS EMPRESAS: SISTEMAS AUTOPOIÉTICOS DO TIPO ORGANIZAÇÕES

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) não só unifica conceitos ao elevar as propriedades a um nível mais alto, mas também possibilita uma análise diversificada dos diferentes tipos ou classes de sistemas, destacando tanto as semelhanças quanto as diferenças. Luhmann sugere a seguinte classificação para a análise dos sistemas: máquinas, organismos, sistemas sociais e psíquicos, e divide os sistemas sociais em: interações, organizações e sociedades.

Luhmann aplicou a TGS aos sistemas sociais, principalmente à sociedade e seus subsistemas, com as adequações às características desse tipo de sistema (Pereira, 2024, pp. 101-102). Neste trabalho, a teoria luhmanniana é aplicada às empresas, sistemas sociais autopoieticos, classificados por Luhmann como sistemas do tipo organizações.

A TGS luhmanniana se baseia em um preceito sobre a diferença, deve-se partir da disparidade entre sistema e entorno (2011, pp. 80-81).

Tudo o que existe pertence a um sistema, ou a vários. Por sua vez os sistemas estão inseridos em um ambiente composto por outros sistemas. Qualquer alteração em um sistema impacta o ambiente dos demais, e um aumento na complexidade de um sistema aumenta a complexidade do ambiente para todos os outros. O sistema e o ambiente têm igual importância, pois só existem em relação um ao outro. A distinção entre sistema e ambiente não é absoluta, mas relativa ao ponto de vista do observador. Essa separação é criada pelo ato de observar, assim como outras distinções que se faz ao analisar a realidade (Luhmann, 1998, pp. 173-174).

Neste artigo, as empresas são observadas como sistemas do tipo organizacional, isto é, se auto-organizam.

De acordo com Luhmann, no que se refere a auto-organização, o sistema só pode operar com estruturas autoconstruídas: não pode haver importação de estruturas. A principal importância do conceito de estrutura reside em entender como é possível equilibrar uma elevada complexidade estrutural com a capacidade de funcionamento de um sistema. Sistemas que apresentam alta complexidade estrutural incorporam seleções estruturais que só podem ser desenvolvidas internamente, permitindo-lhes ter um repertório mais amplo para a ação. É nesse contexto que o conceito de estrutura se torna relevante (Luhmann, 2011, p. 116). A autonomia para construção de suas próprias estruturas, com apoio no conceito de autopoiese, não significa independência do entorno em que estão inseridos os sistemas, mas significa que embora dependentes do ambiente, devem desenvolver suas estruturas e seus elementos internamente, com suas próprias operações, sem intervenção externa, encerrados operativamente.

As empresas têm em seus entornos tudo o que se considera exterior a elas. Outras empresas, clientes, a sociedade global, conseqüentemente todos os subsistemas da sociedade como o direito, a economia, a religião, a educação, a política, seus empregados, seus sócios ou acionistas, entre outros. Quando observadas como sistemas de comunicação, isto é, sistemas que têm em sua base a comunicação e que sem ela não podem existir, tudo o que não é comunicação interna não faz parte dela.

Utilizar a teoria geral dos sistemas para analisar empresas, enquanto sistemas complexos, exige uma separação entre o conceito de sistema e o conceito de complexidade, pois algo pode ser complexo, sem necessariamente ser um sistema, equívoco muito comum.

Quando a relação sistema/ambiente é enfatizada, um sistema para sobreviver deve “adaptar-se” ao seu ambiente. Para evitar uma tautologia, dado que o ambiente também pode adaptar-se ao sistema, conclui-se que os sistemas complexos não devem apenas se adaptar ao ambiente, mas também devem adaptar-se a sua própria complexidade. Eles têm de lidar com improbabilidades e insuficiências internas. Os sistemas não conseguem acompanhar continuamente as mudanças no seu entorno e devem considerar outros pontos de vista e, em muitos casos, destroem-se nas suas tentativas de autoadaptação (Luhmann *apud* Pereira, 2024, p. 103).

Para exemplificar, quando o governo interfere na administração das empresas, fazendo exigências que alterem seus custos, interferindo em suas diferenciações, haverá necessariamente um aumento de preços ou a dispensa de pessoas ou até o fechamento de determinadas organizações que não conseguem se adaptar, criando exclusões e desigualdades, mesmo que o objetivo tenha sido exatamente o contrário.

Luhmann (1997), vê as organizações como sistemas sociais construídos a partir de uma rede de decisões interligadas. Essa perspectiva teórica destaca o desafio da complexidade inerente a esses sistemas. Quando um sistema possui um número muito grande de componentes e conexões, torna-se impossível para cada componente se relacionar com todos os outros. Isso exige que o sistema faça escolhas seletivas sobre quais relações priorizar (p. 14-15).

A maioria dos executivos gostaria de acreditar que são eles os responsáveis pela tomada de decisões cruciais nas suas organizações e que, quando decidem que algo deve ser realizado, todos devem ceder e executar. Na prática, são os clientes da empresa que controlam efetivamente o que pode ou não ser feito (Christensen, 2001, p. 109-111). Dever-se-ia agregar a essa visão christenseniana também os fornecedores, os subsistemas sociais, os empregados, os sindicatos, outras empresas, enfim, todos os demais sistemas que as irrite e exijam ações adaptativas.

Os gestores familiarizam-se com a experiência de descobrir repetidamente que não estão no controle de suas organizações. Eles sentem-se desconfortáveis com essa experiência, mas parecem incapazes de discutir abertamente com os outros (Stacey; Griffin; Shaw, 2022, p. 4).

Na teoria dos sistemas, a causalidade é vista como uma relação seletiva estabelecida por um observador, sendo um julgamento derivado da observação feita por este observador. Assim, a causalidade é sempre um princípio de seleção que procura definir precisamente os efeitos, já que não há garantia natural de que eles ocorram, ou que a combinação de certas causas possa produzir determinados efeitos. Formalmente, a causalidade é um esquema de observação do mundo: é sempre possível procurar mais causas e mais efeitos dos efeitos, a exemplo dos efeitos secundários (Luhmann *apud* Pereira, 2024, pp. 105).

Levando-se em consideração a argumentação anterior de Luhmann de que as causalidades são atribuições seletivas dos observadores, um observador pode associar, com razão, as demissões de funcionários de uma empresa à necessidade de lucro da companhia, negligenciando, porém, a avaliação das condições ambientais que levaram os executivos àquela decisão, na tentativa de assegurar a lucratividade para a sobrevivência da empresa e a manutenção dos empregos dos demais funcionários. Em outras palavras, a demissão de funcionários é percebida por alguns observadores externos como uma decisão imprópria, mas esses mesmos observadores desconsideram que os gestores, após estudos minuciosos, podem não ter encontrado alternativa viável (Pereira, 2024, p. 105). Esse mesmo raciocínio pode ser levado para as análises da diversidade nas empresas, um assunto bastante complexo, que pode sim, envolver preconceitos em alguns casos, mas que na grande maioria das situações pode estar ligada a fatores do negócio e ao CHA, características que a empresa necessita para funcionar adequadamente e que podem não estar disponíveis de forma equivalente na diversidade

Brown (1992, p. 34) sustenta que, para iniciar uma reflexão ética bem-sucedida em uma organização, é essencial reconhecer as várias dimensões morais que permeiam a vida organizacional. Os valores são necessários para a reflexão ética, mas não são suficientes. Para escolher a política correta, é preciso conhecer os fatos e trabalhar por meio das conexões possíveis entre eles e as várias opções políticas disponíveis (Brown, 1992, p. 73). Deve-se evitar generalizações extremas, pois, para Bachelard (1996, p. 117), generalizações extremas, às vezes por um único conceito, levam a ideias sintéticas sedutoras, já que a explicação por uma única característica é poderosa e cativadora.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, 8 em cada 10 novos empregos nos países desenvolvidos exigem trabalhadores do conhecimento, com habilidades técnicas, sociais e digitais. A capacidade de adaptação, a criatividade e o aprendizado contínuo tornaram-se essenciais para navegar nesse novo cenário de trabalho (Fórum Econômico Mundial *apud* Boso, 2025, p. 20).

2 AS EMPRESAS: AQUISIÇÃO EVOLUCIONÁRIA, PILARES DO PROGRESSO, AGENTES DE MUDANÇA

As empresas, peças-chave na sociedade contemporânea, têm um papel significativo nas vidas dos seres humanos. Elas são a principal fonte de trabalho e renda, possibilitando a subsistência e o desenvolvimento das pessoas (Pereira, 2024, p. 101). Exatamente por isso, se entenda que seria justo que as empresas refletissem, de forma equivalente, em seus quadros, a diversidade, categoria criada por humanos (sempre se pode criar mais categorias, num processo que não tem fim). Porém, como se argumenta neste artigo e se apresenta na

parte cinco, ainda que todos tivessem acesso a uma educação de qualidade, sem qualquer restrição, a educação por si só cria desigualdades CHA, sem respeitar quaisquer categorias como as já identificadas como diversidade: de cultura, de gerações, de religiões, de classes sociais, de raça, de gênero etc.

Considerando-se que o que mais conta na seleção realizada pelas empresas é o CHA, sempre haverá uma distribuição desigual dos indivíduos em termos étnicos, geracionais, religiosos, raciais, de classes sociais, de gêneros etc., ainda que a sociedade apresente uma distribuição muito semelhante dessas categorias. Pois, como se afirma nesse artigo, há uma distribuição desigual na sociedade nas dimensões que compõe o CHA, independentemente de outras dimensões. O CHA não respeita as categorias de distribuição ideal que governos e diversos grupos ligados aos direitos humanos desejam e as empresas refletem o que existe na sociedade. Como afirma James March, quando as empresas escolhem indivíduos com base em formação e outros atributos, há uma estratégia de seleção e não uma tentativa de moldar esses indivíduos para a colaboração, mas buscam explorar moldes preexistentes (March, 2009, p. 116).

Conforme Pereira (2024), ao produzir bens e serviços, as empresas atendem diversas necessidades da sociedade e impulsionam a economia. A busca por inovação e competitividade no mundo dos negócios leva a avanços tecnológicos e à melhoria de produtos e serviços. A pressão por inovação e a competitividade levam à necessidade de contratação de indivíduos que possam disponibilizar suas melhores habilidades e conhecimento, com adequação de seus comportamentos à cultura empresarial, para a construção desses sistemas organizacionais, sejam esses indivíduos pertencentes a quaisquer dimensões que demonstrem a diversidade humana. As organizações representam um desenvolvimento relativamente recente na história da sociedade, pois permitem que o trabalho gere benefícios coletivos, mesmo que os trabalhadores sejam motivados apenas por interesses pessoais. Nas sociedades antigas o trabalho era principalmente uma busca pela sobrevivência individual. Com o tempo, ele se tornou mais integrado à sociedade, e o surgimento das empresas transformou o trabalho em uma atividade regular, influenciada por fatores como o mercado e os investimentos. Obviamente, as empresas têm o poder de impactar positivamente a sociedade ao adotar práticas responsáveis e éticas (p. 101).

Nas últimas décadas, diversos grupos relacionados às empresas têm reivindicado seus direitos. Os trabalhadores buscam o direito de se organizar, salários justos e igualdade de oportunidades, além de transparência, direito de greve e condições de trabalho seguras. Os consumidores querem produtos confiáveis e um tratamento honesto. Os cidadãos exigem um meio ambiente protegido e estabilidade econômica. Os investidores demandam uma gestão eficiente e focada em seus interesses. Em contrapartida, as empresas defendem seu

direito de operar, contratar e treinar funcionários (Marvin Brown *apud* Pereira, 2024, pp. 104-105).

Em meio a tantas demandas, as empresas precisam cumprir com sua função principal: criar produtos e serviços que sejam aceitos pelos consumidores. Sem cumprir essa função básica de aceitação mercadológica, e com lucratividade, as empresas não sobrevivem e quaisquer demandas adicionais impostas externamente a elas devem ser esquecidas, pela simples inexistência da empresa que não atingiu seu objetivo. As empresas necessitam contratar e treinar indivíduos que entendam que irão contribuir para que ela cumpra sua visão e missão.

3 UMA SOCIEDADE FUNCIONALMENTE DIFERENCIADA

De acordo com Luhmann (1990), ao longo do tempo e da história, a sociedade se dividiu gradualmente em diferentes áreas, como direito, economia, política, religião, educação etc. Uma sociedade avançada sempre terá essa divisão, com essas diferentes áreas de comunicação que são os subsistemas sociais. Essa divisão permite que cada área se torne altamente especializada em suas funções, o que ajuda a lidar com a crescente complexidade da sociedade (p. 25).

Uma sociedade funcionalmente diferenciada é algo completamente diverso de uma sociedade harmônica com garantias de estabilidade inerentes. De acordo com Luhmann, os sistemas funcionais são sistemas autopoieticos³, operativamente fechados e se deve esperar que seus efeitos recíprocos produzam consequências completamente diversas (Luhmann, 2016, p. 773).

Decisões políticas, com determinadas intenções econômicas, por exemplo, não podem determinar como vai funcionar a economia efetivamente, assim como a economia não pode determinar quais serão as efetivas reações políticas. Nem a economia, tampouco a política, podem determinar o que é sagrado e o que é profano, apenas a religião tem esse condão. Bem como, a religião não pode determinar o que é verdadeiro e o que é o falso, pois essa é uma atribuição da ciência. Assim como cabe somente ao direito determinar o que é legal e o que é ilegal, e assim por diante.

A teoria dos sistemas não se preocupa com nenhum tipo específico de objeto; faz uso de uma certa distinção, a saber, a distinção sistema/ambiente (Luhmann, 1997, pp. 49-50).

³ “[...] Autopoiese significa que um sistema só pode produzir operações na rede de suas próprias operações, e a rede na qual essas operações são realizadas é produzida por essas mesmas operações” (Luhmann, 2011, pp. 119-120).

Esta distinção deve ser aplicada também aos subsistemas sociais, sendo que cada subsistema faz parte do ambiente do outro, com todas as implicações sistêmicas daí advindas.

Em todos os sistemas diferenciados, cada subsistema tem só três referências: a sua relação com o sistema circundante global, a sua relação com os outros subsistemas e a sua relação consigo próprio. Isto é, cada subsistema (seja a política, a ciência, a economia, a educação, o direito, a religião etc.) deve articular as suas três referências sistêmicas da seguinte forma: a sua relação com a sociedade, a sua relação com os demais subsistemas e a sua relação consigo próprio. Nenhuma dessas funções pode ser reduzida às outras. Elas não podem, isoladamente, regular os processos seletivos de um subsistema. Consequentemente, significativa autonomia dos subsistemas torna-se imperioso, vez que tais necessidades completamente heterogêneas só podem ser satisfeitas em domínios sociais separados (Luhmann, 2006a, pp. 112-113).

Nesse contexto, cada subsistema, seja ele a política, a ciência ou a economia, deve equilibrar sua função social, seu desempenho nas interações com outros subsistemas e sua reflexão interna. Essa autonomia é essencial, pois como salientado antes, nenhuma dessas referências pode ser reduzida às outras, exigindo que os subsistemas operem em domínios sociais distintos para atender a essas necessidades heterogêneas.

Na dinamicidade de articulação das três referências citadas acima e ao exercerem suas autonomias decisórias, os sistemas se afetam reciprocamente exigindo adaptabilidades estruturais. Porém essa adaptabilidade estrutural não significa importação de estruturas prontas, mas ao contrário, a construção de estruturas é um atribuição única e exclusiva de cada subsistema, para manutenção de suas autopoieses. Os subsistemas estão abertos à causalidade; porém, abertura causal não significa um efeito predeterminado para uma determinada causa.

Um exemplo pode aclarar essas afirmações abstratas referentes a complexidade das relações sistêmicas.

Rohit Bhargava (2021), afirma que em 2012 o governo espanhol elevou drasticamente os impostos sobre o teatro, passando de 8% para 21%, como parte de um pacote de reformas econômicas. Essa medida levou a uma queda de 30% na frequência do público no ano seguinte.

Diante da crise, os teatros buscaram soluções criativas para sobreviver. Algumas companhias adotaram estratégias como a venda de produtos não tributados, como cenouras, acompanhados de ingressos “gratuitos”. Uma alternativa inovadora foi implementada pelo Teatreneu, que adotou um sistema de “pagamento por risada”. Os espectadores entravam gratuitamente e, ao final da apresentação, pagavam com base no quanto haviam se divertido. Sensores faciais em *tablets* nas poltronas calculavam o valor, limitado ao preço original do ingresso. Essa iniciativa impulsionou o público em 35% e inspirou outros teatros a seguirem

o exemplo (p. 191). Porém seguiram sem pagar impostos, havendo uma resposta social muito diferente daquela pretendida pelo governo.

As reações sistêmicas podem ser causadas por irritações⁴ externas (causas), mas os efeitos nem sempre são os esperados, haja vista, por exemplo, a economia se comportar autonomamente, que não a pretendida por quaisquer outros subsistemas sociais do mesmo nível. A visão simplista e direta do efeito desejado pode não ser alcançada ou, pode levar a distorções inesperadas em outras áreas da sociedade, em outros subsistemas, bem como, outros sistemas, que estejam no entorno do sistema do tipo sociedade.

4 GOVERNOS, COMUNICAÇÃO, LINGUAGEM E LEIS

Luhmann busca na teoria dos sistemas e na teoria da comunicação, teorias e conceitos complementares para explicar a evolução sociocultural.

De acordo com Luhmann (2006), a capacidade de variação evolutiva é assegurada pela linguagem, que sempre oferece a opção de dizer não. Podemos discordar ou expressar algo inesperado sem perder a inteligibilidade. É possível comunicar mensagens novas, surpreendentes e perturbadoras e ainda assim ser compreendido. No entanto, nem tudo o que dizemos tem sucesso comunicativo, pois nem todas as mensagens são aceitas como premissas para o comportamento futuro dos outros (pp. 114-115).

Os governos, principalmente os democráticos, muitas vezes optam pela orientação dos indivíduos, fornecendo indicações que entendem ser apropriadas para o bom funcionamento da sociedade. Campanhas de conscientização, com a divulgação de informações e mensagens para influenciar o comportamento da população em relação a questões como saúde, segurança ou meio ambiente; programas educacionais com a inclusão de temas relevantes nas grades curriculares escolares e a promoção de iniciativas de educação continuada; participação social com a criação de espaços de diálogo e consulta com a sociedade civil, como conselhos e audiências públicas, para a formulação e o acompanhamento de políticas. Porém, como afirma Luhmann, à medida que a liberdade linguística para introduzir desvios e variações aumenta, também cresce a necessidade de garantir a aceitabilidade das escolhas comunicadas. Isso é alcançado por meio de sistemas de comunicação simbolicamente generalizados, como a verdade, poder político, direito, propriedade, dinheiro, amor e arte, que fornecem regras institucionalizadas para determinar quando as tentativas de comunicação serão bem-sucedidas (pp. 114-115).

⁴ A linha que separa as operações do sistema do seu entorno, também distingue o que estimula ou não o sistema. Só assim, um sistema pode converter "irritações" em causalidades. O sistema não pode atender a todas as irritações do entorno (Luhmann, 2011, p. 132-134).

No âmbito político-democrático, um governo eleito por uma maioria e não pela totalidade dos eleitores e que não pode garantir sua permanência por novos mandatos por conta das eleições subsequentes, utiliza o poder político para levar a cabo suas ideias por meio de leis e outras formas de imposição que possam manter a opinião pública a seu favor.

A busca por justiça social une os prejudicados e denuncia os que lucram com a desigualdade. “Social” torna-se um valor e uma postura. Partidos socialistas, ao disputarem o poder, colocam a igualdade como meta política, esperando que o Estado de bem-estar social e políticas econômicas específicas a concretizem. Entretanto, a sociedade não alcançou felicidade, solidariedade ou igualdade. Conceitos como “sociedade civil” evidenciam o idealismo de almejar tal equilíbrio (Luhmann, 2006, pp. 838-839).

Porém, os políticos que participam de governos eleitos por maioria ou mesmo os que estão à frente de governos não democráticos, não comandam os demais subsistemas sociais, tampouco cuidam especificamente da administração das diversas empresas, das famílias e dos diversos entes afetados por suas decisões, portanto, não podem ter uma visão clara das consequências das intervenções que fazem. Assim algumas decisões exigem mais decisões, num ciclo de tentativas que têm como objetivo principal manter a opinião pública a favor, para manutenção do poder e não necessariamente para solução efetiva dos problemas. Há decisões para soluções de problemas que são impopulares e que não são tomadas.

Especialmente sob os subsistemas da sociedade, Dário Rodríguez e Marcelo Arnold (2007), afirmam que as sociedades modernas são organizadas por meio da separação em áreas distintas, onde cada área se concentra em resolver problemas específicos, ignorando outras questões. Essa divisão leva ao desenvolvimento de sistemas independentes, diferenciados, com suas próprias regras e formas de operar. O surgimento da modernidade está ligado a essa crescente autonomia e independência dos sistemas em relação ao seu contexto geral (p. 149). Essa independência, que propicia à política desenvolver autonomamente suas estruturas e funcionamento, operando politicamente, ainda que com a preocupação na sociedade como um todo e como isso afetará os demais subsistemas, também existe nos demais subsistemas. Quaisquer outros subsistemas operam segundo suas as regras e função. Desta forma, não se pode afirmar categoricamente como os tribunais irão julgar, como a religião vai responder, como a economia vai reagir, como a educação efetivamente propiciará conhecimento, habilidade e induzirá a atitudes esperadas nas áreas profissionais, bem como irão reagir as empresas e as famílias diante de decisões políticas. A menos, como afirmam Rodríguez e Arnold, que existam processos de desdiferenciação, pelas ingerências indevidas, como no caso de ações corruptas ou totalitárias quando o sistema político busca regulamentar todas as esferas de ação e experiências humanas (p. 168).

Em sua forma ideal, a interconexão de sistemas sociais, diferenciados funcionalmente, não estabelece uma hierarquia, já que todas as funções essenciais podem ser cumpridas sem

interferências e de maneira interdependente. Esses sistemas não precisam se alinhar com a estratificação social nem depender de um modelo organizativo ou coordenador superior, seja a moral, a política ou a economia. Os processos que dão forma ao significado tornam-se responsabilidade dos subsistemas específicos, que os abordam por meio de suas formas de comunicação predominantes: a verdade é assunto da ciência; a justiça, do direito; a beleza, da arte, e assim por diante (Rodríguez y Arnold, 2007, p. 149). Assim, a economia, onde estão inseridas as empresas, têm sua autonomia e sua própria forma de operação.

5 A EDUCAÇÃO FORMAL CONCENTRA AS MELHORES OPORTUNIDADES PARA A INCLUSÃO DOS INDIVÍDUOS

Luhmann (Luhmann *apud* Rodríguez; Arnold, 2007) afirma que uma sociedade complexa sem educação formal seria tão inviável quanto uma sociedade complexa sem direito positivo, sem legislação, sem produção orientada economicamente, sem conhecimentos científicos e técnicos, sem assistência médica formal ou sem uma religião diferenciada. Nesse sentido, a integração passa a ser vista como um problema e não como uma condição básica para o funcionamento da sociedade (p. 150).

A diferenciação funcional da sociedade, de acordo com Luhmann, não significa negar a existência, nas sociedades contemporâneas, de classes sociais, diferenças de riqueza ou oportunidades desiguais de acesso aos canais participativos da sociedade. Ela apenas ressalta que as classes sociais não constituem sua base e, portanto, precisam se adaptar à nova ordem, à medida que perdem sua legitimidade (Luhmann *apud* Rodríguez; Arnold, 2007, p. 151).

Uma sociedade funcionalmente diferenciada também resulta em uma forte distinção entre os sistemas pessoais (indivíduos) e seu ambiente social (Luhmann *apud* Rodríguez; Arnold, 2007, p. 151). De acordo com Rodríguez e Arnold, a inclusão social dos indivíduos perde seu caráter atributivo e se transforma em uma tarefa que deve ser desenvolvida por meio de mecanismos sociais (competitivos) de seleção. Os indivíduos precisam desenvolver carreiras pessoais, parte das quais depende exclusivamente deles e outra parte das oportunidades que seus entornos lhes oferecem. Justamente as carreiras pessoais, do ponto de vista de um observador, são o desdobramento temporal de seus processos de inclusão social. Nesse contexto, nas sociedades complexas, o sistema educacional formal concentra as melhores oportunidades para a inclusão dos indivíduos nos diversos sistemas e outros subsistemas da sociedade. Isso significa, que na grande maioria dos casos, quando não há outras interferências, o CHA é que irá garantir a inclusão dos indivíduos nas empresas.

Um indivíduo que não sabe ler e nem escrever tem pouca possibilidade de viver plenamente livre neste mundo. Por exemplo, não pode se candidatar a cargos políticos ou

são proibidos expressamente por lei em alguns países. Assim a educação deveria ser uma preocupação central, porém sem quaisquer garantias de igualdade de acesso aos sistemas sociais, mas de igualdade de oportunidades.

Uma empresa que não tem preconceitos na contratação de pessoas e tem à disposição indivíduos educados nos requisitos que necessita (conhecimento, habilidade, atitude), acabará por ser uma empresa que pratica a diversidade, sem, contudo, perder de vista a satisfação de seus clientes e seu objetivo de lucratividade. De acordo com Luhmann, a inclusão valoriza as pessoas como seres humanos e a exclusão parece se importar somente com os corpos (pp. 613-614).

Desta forma, uma ênfase na educação universal de todos os indivíduos pode ser a melhor garantia de se promover a diversidade nas organizações, ainda que, como ocorre em muitos casos, a formação técnica seja completada na própria empresa, a partir de programas de formação interna.

Iliana Vaca Trigo (2019), afirma que as empresas desempenham um papel crucial na identificação das competências necessárias no mercado de trabalho. No entanto, o seu envolvimento não deve limitar-se à simples procura de talentos. É fundamental que participem ativamente na formação de competências para reduzir as disparidades existentes. Para tal, é necessário colaborar com o sistema educativo e de formação profissional, participar em parcerias público-privadas e proporcionar oportunidades de formação no local de trabalho. O investimento nas competências dos colaboradores gera benefícios tanto para as empresas como para os trabalhadores. Uma força de trabalho altamente qualificada impulsiona a transformação de empresas de quaisquer áreas, permitindo-lhes oferecer melhores salários e reduzir as desigualdades salariais. Além disso, promover a participação das mulheres na formação profissional para a utilização de tecnologias digitais contribui para reduzir as disparidades salariais de género, que resultam da segmentação do mercado de trabalho (pp. 41-42).

O acesso à educação formal deveria ser a prioridade maior dos governos, universal e para todos, sem restrições, sem programas de seleção que excluem justamente aqueles que mais precisam. As exclusões começam cedo e vão se perpetuando num ciclo vicioso que impede a conquista dos conhecimentos, habilidades e das atitudes que serão fundamentais para as empresas, para preenchimentos dos cargos que estão à disposição e consequentemente para o futuro do próprio indivíduo.

Mesmo com o acesso à educação formal, há diferenças de renda entre homens e mulheres que não são explicadas apenas pelos diferentes setores econômicos em que trabalham. Ainda que com o mesmo nível de educação, experiência e habilidades comportamentais, as mulheres tendem a receber salários menores do que os homens. Por exemplo, no caso de assalariados urbanos entre 20 e 49 anos que trabalham

remuneradamente 35 horas ou mais por semana, o rendimento médio das mulheres é apenas 83,9% do que recebem os homens (Vaca-Trigo, 2019, p. 29). Porém, a rapidez com que se atribui essa diferença a preconceitos deveria ser mais bem analisada. Se é um fenômeno que se generaliza, dever-se-ia ouvir melhor as empresas e entender a razão do porquê isso ocorre.

Vaca-Trigo, por exemplo, afirma que a divisão do trabalho por gênero, que sobrecarrega as mulheres com tarefas domésticas e de cuidado, limita sua participação em decisões, sua progressão profissional e oportunidades de emprego. Isso resulta em menores salários e acesso reduzido à seguridade social, que depende do emprego formal. Dados de pesquisas regionais mostram que mulheres dedicam mais tempo ao trabalho não remunerado (tarefas domésticas etc.) e menos ao remunerado, ao contrário dos homens. Além disso, muitas mulheres entre 20 e 59 anos apontam razões familiares como principal obstáculo para buscar ou manter um emprego pago. A desigualdade na distribuição das responsabilidades domésticas e de cuidado dificulta a participação das mulheres e perpetua desigualdades no mercado de trabalho (Vaca-Trigo, 2019, p. 12).

O que mais se defende neste artigo é uma luta contra o preconceito e o respeito a individualidade, porém na visão de Charles Duclos (Duclos *apud* Luhmann, 2018), a singularidade é uma simples maneira de ser que se une a qualquer caráter e que consiste em ser a si mesmo (p. 163). Exatamente por isso, a singularidade não serve para fundamentar algo, pois todos os indivíduos são naturalmente singulares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho se reafirmou a importância da diversidade nas empresas num sentido amplo: étnica, geracional, religiosa, racial, de classes sociais, de gênero etc. A diversidade é um ativo crucial para as empresas, impulsionando a inovação, a criatividade e a capacidade de adaptação.

A busca por talentos deve transcender preconceitos e focar no conhecimento, na habilidade e na atitude, reconhecendo fortemente que o CHA não está restrito a grupos específicos quando a oportunidade de acesso a uma educação formal é universal. Porém, o CHA, pode não refletir as equivalências categóricas buscadas pela política e por grupos ligados aos direitos humanos, que se baseiem em outras dimensões.

Há um ciclo virtuoso entre ética empresarial e sucesso sustentável, destacando que a promoção da diversidade e a eliminação de preconceitos são práticas éticas que também geram resultados positivos para o negócio. A ética não é um obstáculo ao lucro, mas sim um fator que contribui para a construção de uma reputação sólida e para a atração e retenção de talentos.

As empresas, ao buscarem talentos, têm limitações no grau de liberdade das seleções e refletem as desigualdades existentes na sociedade.

Por outro lado, a empresa, a seu critério, pode ter um papel ativo na inclusão de indivíduos de diversas categorias, principalmente ao adotar práticas de recrutamento e seleção que promovam e priorizem indivíduos das diversas classes sociais, de raça, de gênero etc., quando o quesito CHA seja equivalente. As empresas também podem investir em programas de capacitação e desenvolvimento para ampliar o acesso a oportunidades de emprego e promover a mobilidade social.

A devida separação entre causalidade e operação, ao se analisar dados sobre diversidade nas empresas, evita conclusões precipitadas e simplistas. A busca externa por equivalência em representação da diversidade nas empresas, desconsidera o aspecto operacional delas, isto é, as empresas têm foco nos conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes individuais de seus colaboradores, e acabam por refletir desigualdades existentes no ambiente em que estão localizadas.

REFERÊNCIAS

BHARGAVA, Rohit. **Não óbvio**: como antecipar tendências e dominar o futuro. São Paulo: Buzz, 2021.

BOSO, R. M. R. **Psicología del Trabajo**. Aula ministrada pela Dra. Roxana Marcela Rita Boso, no Curso de Doutorado na Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires, jan. 2025. Slides.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron, 2001.

LUHMANN, Niklas. **Sociedad y sistema**: la ambición de la teoría. Barcelona: Espasa, 1990.

LUHMANN, Niklas. **Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo**. Barcelona: Anthropos, 1997.

LUHMANN, Niklas. **Sistemas sociales**: Lineamientos para una teoría general. Santafé de Bogotá: CEJA, 1998.

LUHMANN, Niklas. **La sociedad de la sociedad**. Ciudad de México: Herder, 2006.

LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 2006.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LUHMANN, Niklas. **O direito da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

LUHMANN, Niklas. **Teoria dos sistemas na prática**: vol. I, estrutura social e semântica. Petrópolis: Vozes, 2018.

MARCH, James G. **Como as decisões realmente acontecem**: princípios da tomada de decisões nas organizações. São Paulo: Leopardo, 2009.

PEREIRA, Carlos José. Navegando na rede da ética empresarial: lucro, código e programação em Luhmann. *In*: BRITES, Elise; SOUZA, Nadialice Francischini de; BORGES, Sandra Rosa Vespasiano (orgs.). **Governança, compliance, gestão de riscos e proteção de dados**. Salvador: Mente Aberta, 2024.

RODRÍGUEZ, Darío.; ARNOLD, Marcelo. **Sociedad y teoría de sistemas**: elementos para la comprensión de la teoría de Niklas Luhmann; 4. ed. Santiago: Editorial Universitaria, 2007.

STACEY, Ralph D.; GRIFFIN, D.; SHAW, Patricia. **Complexity and management**: fad or radical challenge to systems thinking?; London and New York: Routledge, 2002.

SIQUEIRA, Sabrina. **O que é o conceito CHA e como aplicá-lo na gestão de pessoas**. Disponível em: < <https://solides.com.br/blog/conceito-cha/> >. Acesso em: mar. 2025.

VACA TRIGO, Iliana. **Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo**. 2019.