

FACULDADE DOCTUM DE VITÓRIA – DOCTUM
CURSO ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA SIQUEIRA
EVELYN RAMOS DE LIMA
FABIANE SIQUEIRA

**A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE E DA SUBJETIVIDADE NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BETA**

VITÓRIA, ES
2017

ANA PAULA SIQUEIRA
EVELYN RAMOS DE LIMA
FABIANE SIQUEIRA

**A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE E DA SUBJETIVIDADE NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BETA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade Doctum de Vitória,
como requisito para obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

VITÓRIA, ES
2017

ANA PAULA SIQUEIRA
EVELYN RAMOS DE LIMA
FABIANE SIQUEIRA

**A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE E DA SUBJETIVIDADE NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BETA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Doctum de Vitória, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ de _____ de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Paulo Cezar Ribeiro Silva
Faculdade Doctum de Vitória
Orientador

Prof.^a Paula Jenina Costa
Faculdade Doctum de Vitória

Prof.^a Sheyla Valkiria Dias Passoni
Faculdade Doctum de Vitória

A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE E DA SUBJETIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BETA

Ana Paula Siqueira¹ – paulla.siqueira.23@gmail.com
Evelyn Ramos de Lima¹ – evelyn_rlima@hotmail.com
Fabiane Siqueira¹ – fabianesiqueira05@gmail.com
(Autor (a) do Artigo)
(orientador) Prof. Paulo Cezar Ribeiro Silva
Mestre em Gestão Empresarial

RESUMO

O objetivo deste artigo é definir as estratégias que podem ser utilizadas para gerir a diversidade, tendo em vista a subjetividade no ambiente organizacional. Foi realizada uma pesquisa de campo e entrevista com gestor de Recursos Humanos, com intuito de conhecer como a organização gerencia as diferenças existentes entre as pessoas. Onde será visto o que ocorre dentro de um ambiente de trabalho referente ao tema, para que sejam avaliadas possíveis soluções, identificando os problemas e desafios, as organizações procuram facilitadores para auxiliar os gestores e empresas na busca de uma solução para que os gestores saibam tratar grupos diferentes dentro da empresa. Pode-se verificar que na empresa Beta que há falta de interesse dos gestores em compreender a diversidade, foi diagnosticado que há necessidade de treinamentos para os gestores e orientação para que os colaboradores possam ver as diferenças como qualidades e não como defeitos.

Palavras chaves: Diversidade. Subjetividade. Gestão da diversidade.

ABSTRACT

The objective of this article is to define the strategies that can be used to manage diversity, considering the subjectivity in the organizational environment. A field research and interview with a Human Resources manager was carried out in order to know how the organization manages the differences between people. Where it will be seen what happens within a work environment related to the theme, so that possible solutions are evaluated, identifying the problems and challenges, organizations are

¹ Graduandas em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2017.

looking for facilitators to help managers and companies in the search for a solution so that managers can treat Different groups within the company. It can be verified that in the company Beta that there is lack of interest of the managers in understanding the diversity, it was diagnosed that there is need of training for the managers and orientation so that the collaborators can see the differences like qualities and not like defects

Key words: Diversity. Subjectivity. Diversity management.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a força de trabalho vem se modificando, e o modo como as organizações tratam o tema da diversidade e, da subjetividade tem levado alguns alunos a pesquisarem o assunto com maior profundidade, por ser de grande importância, mas pouco conhecido. Através deste estudo, pretende-se contribuir para a compreensão da influencia da diversidade e da subjetividade nas empresas, especialmente no que tange aos conflitos sustentados por preconceitos e discriminações que se estabelecem nos ambientes organizacionais, tais como, gênero, raça, nacionalidade, classe social, região cultural e idade.

O preconceito se refere à discriminação, ou seja, a forma que se pensa e fala das pessoas. Com essa diversidade cultural que existe no ambiente de trabalho, torna-se necessário que as organizações tratem do impacto e do gerenciamento da diversidade, assim, os administradores, diretores e colaboradores precisam remodelar e pensar suas atitudes, saber identificar as diferenças e lidar sem discriminar o que está falando sempre assegurando a produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Os seres humanos são criados por um processo onde apresentam semelhanças e diferenças ao longo de sua vida, cabendo cada um a lidar e conviver com essas diferenças. A postura do indivíduo não deve criar hierarquias nas diferenças e compreender que em um grupo social ninguém é pior ou melhor que o outro.

A administração das organizações está totalmente ligada à gestão da diversidade, que pode reportar a habilidades, experiências, competências, gênero, origem cultural ou social. O maior desafio dos gestores é conseguir uma união organizacional que não elimine o potencial das diferenças, garantindo coesão e identidade, mas respeitando os diversos grupos presentes na organização.

De acordo com o Instituto Ethos (2000), pode-se observar que o ambiente baseado na diversidade é propício a ser mais produtivo e melhor, favorecendo a criação de novos projetos e resoluções de problemas. A valorização da diversidade contribui para a aquisição de um clima positivo que, deve combater à intolerância, estimular a cooperação e a coesão entre os colaboradores da organização para o alcance de suas metas.

O gerenciamento da diversidade visa valorizar as diferenças entre as pessoas para a melhoria da efetividade organizacional e com isso proporcionar um ambiente saudável e agradável para se trabalhar e ajudar a empresa a crescer.

Segundo o Instituto Ethos (2000), todos precisam de igualdade de oportunidades:

A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada condição de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

Frente a esse movimento de mudança nas relações de trabalho, a subjetividade também vem sendo bastante discutida no âmbito acadêmico, nas estratégias das organizações, tendo suas origens no desenvolvimento da consciência individual do pensamento humano e busca designar a essência ou fundamento que caracteriza e diferencia as pessoas umas das outras. Sua construção está alinhada na perspectiva de que o sujeito é historicamente constituído por meio de suas relações sociais, portanto, sua construção está vinculada aos contextos sociais, culturais, econômicos e políticos em que se insere.

Neste artigo será descrito como se trata a subjetividade e a diversidade dentro do local de trabalho da empresa Beta, para que exponham possíveis soluções e que não ocorra tanta discriminação e preconceito dentro da organização.

O que torna esses assuntos muito importantes é a certa tendência da sociedade brasileira para o preconceito em todos os aspectos quando se falam de pessoas, este estudo auxiliará o enfrentamento dessas questões.

As organizações podem garantir melhores resultados se acrescentassem o objetivo de eliminar desigualdades, principalmente, as empresas de maior porte, as quais têm capacidade de intervir no mercado de trabalho, mas é importante lembrar que também precisam aprender com as médias e pequenas empresas. (BULGARELLI, 2013).

Um dos grandes impactos provocados pela globalização é a diversificação da força de trabalho. Processos imigratórios, a descentralização das empresas e movimentos de fusão e aquisição contribuiu em larga escala para a heterogeneidade demográfica nas organizações. Com isso, desigualdades históricas (em relação a negros e mulheres, por exemplo) passaram a se tornar relevantes no contexto organizacional, dado que se tornaram crescentes também os movimentos políticos/sociais que buscam igualdade entre todos os indivíduos.

Para Thomas (1996), gerenciar a diversidade cultural consiste em apresentar uma percepção holística para obter um contexto organizacional capaz de aperfeiçoar o alcance dos objetivos empresariais. Na percepção de Cox Jr. (1994), a administração de diversidade cultural consiste no planejamento e construção de práticas organizacionais com o intuito de maximizar a diversidade e reduzir as desvantagens identificadas.

A diversidade sugere também que a tentativa de compreensão do comportamento humano no contexto da mudança organizacional não pode, em qualquer hipótese, ignorar outros fatores, tais como: a personalidade dos indivíduos; as diferenças pessoais e profissionais dentro e fora da organização; as diferenças de posição ocupadas e de oportunidade percebidas pelos indivíduos no contexto; os diferentes

tempos nos quais cada indivíduo evolui no processo de construção de suas identidades; ou, até mesmo as variações de estado de espírito do indivíduo.

Na teoria da atribuição de Robbins (2005), a subjetividade é uma proposta de explicar a forma como são julgados diferentemente as pessoas, dependendo do sentido que atribuído a um comportamento. A teoria sugere que, quando é observado o comportamento de alguém tenta-se determinar sua causa.

Com base nesse conjunto de definições sobre diversidade e subjetividade buscam-se **quais as estratégias que as organizações podem utilizar para gerir a diversidade considerando a subjetividade dos colaboradores**. Através de pesquisas qualitativas e quantitativas pode-se analisar como as organizações trabalham a diversidade e a subjetividade com seus colaboradores e quais ações os gestores podem utilizar para gerir e valorizar os diferentes grupos identitários.

Entende-se que a gestão da diversidade é uma ferramenta de grande importância no ambiente organizacional e discutir essa gestão juntamente com a subjetividade dos colaboradores que formam esse ambiente não significa apenas tentar corrigir as desigualdades, mas também assumir uma postura que elimine todo e qualquer tipo de discriminação, assim como declara a Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1988) em seu Artigo 5º. “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza [...]”.

Segundo Chiavenato (2004) e Govatto (2015), os novos modelos de gestão não podem deixar de considerar as diferenças individuais das pessoas no ambiente de trabalho. Esses novos modelos de gestão têm privilegiado as características pessoais dos indivíduos como personalidade, aspirações, vocações, interesses, os quais podem ser traduzidos para as organizações que praticam a diversidade em benefícios, como reconhecimento social e econômico, além de serem éticas e praticarem responsabilidade social, dentro outros benefícios.

O maior desafio está na capacidade dos gestores de compreenderem como a diversidade e a subjetividade se processam e, assim, estabelecerem as melhores práticas para: eliminar preconceitos, aliviar tensões, propiciar melhores relacionamentos entre diferentes grupos, selecionar talentos independentemente de

sua identidade cultural e trabalhar seus colaboradores para receber essa diversidade dentro da organização.

Diante do exposto, este estudo justifica-se pelo grande impacto que a diversidade e a subjetividade têm em todos os ambientes organizacionais. Ao identificar os desafios enfrentados pelas organizações ao tentar gerir a diversidade juntos aos colaboradores, ampliam-se as discussões sobre o tema e expõem-se facilitadores que possam auxiliar os gestores na difícil tarefa de administrar diferentes grupos dentro de um mesmo ambiente.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 CONCEITUANDO A DIVERSIDADE

A palavra diversidade em si remete a diferença, contradição, divergência. Porém, o tema pode ser abordado de diversas maneiras, tratando desde diferenças entre indivíduos (identidade pessoal), diferença entre grupos (identidade social), ou ainda considerando as diferenças e similaridades entre os indivíduos. Segundo Cunha (1982) diversidade é um termo que vem do latim *diversitas-astis* e refere-se à dessemelhança, diferença, divergência, oposição e contradição.

Bulgarelli (2013), em uma de suas matérias para o Instituto Ethos, conceitua diversidade como:

Diversidade é o conjunto de diferenças e semelhanças que nos caracterizam, não apenas as diferenças. Diversos não são os outros que estão em situação de vulnerabilidade, desvantagem ou exclusão. Essa maneira de encarar a diversidade como uma característica de todos nós, e não de alguns de nós, faz toda a diferença quando trabalhamos o tema. Não se trata de incluir os que ficaram do lado de fora porque eles são os diversos. Eles ficaram do lado de fora porque estamos cometendo injustiças, e não porque eles são “desajustados” e os incluídos são os perfeitos. [...] Portanto, aproximando essa reflexão de nossas vidas, de nossas organizações, é evidente que não estamos falando apenas de oportunidades iguais para todos. É isso e mais um pouco. Abrir espaços, incluir, buscar quem está do lado de fora, reconhecer identidades, compor equipes caracterizadas pela diversidade é um passo muito importante para sermos justos e reconhecermos na prática a dignidade de todas as pessoas. [...] Podemos aprender uns com os outros para sermos mais e fazermos mais, mas para isso precisamos enxergar os outros, dar valor aos outros, sentir falta dos outros, dessa ampliação de horizontes que eles representam. Não basta, portanto, dizer não à discriminação. É preciso

dizer sim à diversidade, por meio de práticas que supõem inclusão e gestão da diversidade.

Analisou-se que para Thomas *apud* Nkomo e Cox Jr. (1999): A diversidade não é algo que seja definido por raça ou gênero, incluindo todos. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferências sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

O conceito de diversidade pode ser entendido de diferentes formas e apresenta diferentes focos na literatura. Para Cox Jr. (2001) *apud* Pereira (2011), diversidade refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou outro qualquer. O autor expressa que identidade social e cultural são afiliações pessoais como gênero, raça, nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho, que tem influência das experiências de vida da pessoa.

Mascarenhas (2013) afirma que a gestão da diversidade está diretamente associada à criação de um ambiente de justiça social, isto é, um ambiente onde todos sejam respeitados e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial.

Fleury (2000) conceitua que a diversidade está relacionada ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.

2.2 CONCEITUANDO A SUBJETIVIDADE

Pode-se citar como conceito de subjetividade a percepção que na visão de Robbins (2005) pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. A subjetividade não se restringe ao indivíduo, mas a uma situação onde

participa a mente, os afetos, o corpo, os vínculos, o trabalho e os outros, a forma com que cada indivíduo pensa e expressa sua opinião.

Robbins (2005), na sua Teoria da Atribuição, diz que quando se observa o comportamento, tenta-se determinar se suas causas são internas ou externas; é uma proposta que pretende explicar a forma com que se julgam diferentemente as pessoas, dependendo do sentido que é atribuído a um dado comportamento. O julgamento vem de cada um, e torna-se algo quase que inevitável quando nota-se que a diferença do outro de alguma forma incomoda.

Segundo Davel e Vergara (2001), subjetividade é o que permanece encoberto no ser humano. É o que está em seu interior, à singularidade e a espontaneidade do eu. Portanto, é tudo que constitui um conjunto de atributos que distingue o indivíduo. São essas desigualdades que trazem para discussão a subjetividade no ambiente organizacional.

Na visão de Bock *et al* (2008), subjetividade é a síntese singular e individual que cada pessoa vai constituindo conforme vão se desenvolvendo e vivenciando as experiências da vida social e cultural; é uma síntese que se identifica. Já para Rey (2005), a flexibilidade, versatilidade e complexidade da subjetividade permitem que o homem seja capaz de gerar permanentemente processos culturais que modificam seu modo de vida, o que, por sua vez, leva à reconstituição da subjetividade, tanto social quanto individual.

2.3 ABORDAGENS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E DA SUBJETIVIDADE

Analisando as organizações atuais entende-se que estabelecer a diversidade na prática nem sempre é tarefa fácil, e o discurso poucas vezes é capaz de mudar esta realidade principalmente em uma sociedade aonde o preconceito vem de um passado marcado pelo desrespeito às raças e aos costumes.

Para Fleury (2000), os brasileiros não admitem que sejam preconceituosos, valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma

sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial.

Na visão de Dutra (2001), as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Isso inclui trabalhar o ambiente organizacional de forma que todos se respeitem e vejam a diversidade como ponto positivo

A gestão da diversidade irá promover a consciência, a aceitação e a compreensão das diferenças entre os indivíduos, com a expectativa de que os resultados sejam: melhores relações pessoais, maior apreço e respeito pelos outros, maior aceitação das diferenças e minimização de manifestações ofensivas e outros preconceitos.

Dessler (2003), afirma que gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais – como discriminação e preconceitos. O autor ressalta que a prática da gestão da diversidade considera ações administrativas compulsórias e voluntárias, e que existem ações legais que devem ser adotadas para minimizar a discriminação no trabalho.

Assim como há diferentes conceitos de diversidade e subjetividade, também existem diferentes abordagens para a gestão destes temas. Para muitas organizações a gestão da diversidade é uma questão de valorização das diferenças, como citado por Liff *apud* Pereira (2011), as diferenças de identidade social são relevantes e devem ser consideradas a partir das características dos grupos sociais a que os indivíduos pertencem, tais como raça, gênero, por exemplo.

O objetivo da valorização das diferenças nas organizações tem como base a criação de oportunidades iguais dentro do ambiente organizacional e o respeito por cada grupo social. Assim, faz-se necessário implantar medidas que garantam a criação das mesmas oportunidades para todos os indivíduos.

Segundo informações do Instituto Ethos (2000), a diversidade é um objetivo a ser buscado e praticado por todos os cidadãos, comunidades, instituições e governos, como uma responsabilidade social compartilhada. As empresas como participantes desse processo, devem gerenciar tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas ao desempenho na vida de todos. Praticando ações que se traduzem no combate a discriminação e ao preconceito.

Em meio às desigualdades existentes Cox Jr. (1991) enfatiza que é preciso que as empresas desenvolvam uma gestão da diversidade cujas ações decorrentes possam minimizar essas diferenças sociais, tais como: aconselhamentos, programas de carreira diferenciados, programas de educação, *mentoring*, treinamentos entre outros.

Em outras organizações a gestão da diversidade é uma questão de dissolução das diferenças que não deve considerar as diferentes identidades sociais, e sim, o mérito e a competência do indivíduo, esta gestão baseia-se nas práticas e políticas organizacionais e na crença de que todos possuem a mesma oportunidade. Nesse estilo de gestão são observadas apenas as competências do indivíduo e sua capacidade de gerar resultados

Segundo Kandolo e Fulerton *apud* Pereira (1994), a abordagem de gestão da diversidade que busca a “dissolução das diferenças” entende que as diferenças entre as pessoas são peças singulares que juntas criam uma espécie de mosaico que formam a organização. Cada pedaço é conhecido, aceito, e tem um lugar na estrutura.

A diversidade por si só já é uma questão de difícil gerenciamento dentro das organizações. Quando se considera a subjetividade dos indivíduos, torna-se uma realidade ainda mais complexa. A forma como o indivíduo percebe o ambiente a sua volta, influenciado por seus valores, emoções e pensamentos, impacta diretamente na maneira como se relacionará com o diverso, isto é, com indivíduos de outros grupos identitários.

Segundo Davel e Vergara (2001), a subjetividade é expressa pelo colaborador através de seus pensamentos, emoções, condutas e ações no ambiente organizacional; e, os gestores de uma maneira geral, menosprezam as questões subjetivas, bem como dão maior ênfase a questões objetivas na gestão de pessoas. As organizações costumam não levar em consideração o que os colaboradores pensam a respeito do outro e do trabalho o qual está sendo desenvolvido.

Para Wagner (2004), as pessoas reagem aquilo que percebem, e suas percepções nem sempre refletem a realidade objetiva. Esse é um problema importante, porque à medida que aumenta a diferença entre o que se percebe e o que realmente é, aumenta a possibilidade de incompreensão, frustração e conflitos.

Trabalhar as diferenças humanas nos ambientes organizacionais é uma tarefa bastante complexa. Turner (1985) enfatiza que as diferenças existentes entre grupos sociais partem da classificação que os indivíduos fazem de si como membros dos grupos e tem por função segmentar e ordenar o ambiente social de modo a dar um significado à definição que esses indivíduos fazem de si e dos outros com os quais convivem.

Gil (2001) comenta que, com o passar dos tempos, as relações humanas passaram a ser reconhecidas dentro das organizações, ficando clara a importância da valorização das pessoas como aspecto fundamental para o sucesso tanto da organização quanto do colaborador.

Percebe-se que a reciprocidade entre as pessoas pertencentes a grupos sociais diferentes é difícil de acontecer, porque cada pessoa cria uma identidade de si quando se compara com outras pessoas de outros grupos de outras identidades. Já Triandis (2003) conclui que é muito importante fazer com que as pessoas percebam ou aprendam que há mais similaridade entre elas do que diferenças.

De acordo com uma conferência realizada pelo Instituto Ethos (Conferência 360º) foi destacada a desigualdade de oportunidades existente entre pessoas de gêneros oposto no mercado de trabalho:

A presença dos homens é duas vezes maior do que das mulheres. Esse é um dado bastante importante e impressionante. Por outro lado, nossa pesquisa descobriu que a escolaridade das mulheres é muito maior do que a dos homens. O que significa que a história da meritocracia, da formação acadêmica não funciona como uma justificativa para a exclusão das mulheres. Se você olhar em todas as diferentes instâncias de uma empresa que foi pesquisada no perfil, 52% das mulheres têm nível superior, enquanto homens têm 35%” destacou Magri (Diretor executivo do Instituto Ethos).

Magri concluiu que se há alguma coisa que as empresas podem fazer é modificar suas políticas de contratação, de promoção, de inclusão, de retenção, pensando de uma forma mais estratégica para se ter diversidade, retenção de talentos e capacidade de geração de negócios e de riquezas (INSTITUTO ETHOS, 2016).

O Instituto Ethos (2000) destaca que para iniciar um programa que incentiva à diversidade as organizações precisam compreender o problema e devem elaborar uma estrutura para esse programa. Esse processo de elaboração não se conclui sem uma revisão de valores e atitudes, além da criação de normas e proibições, as organizações só vão obter resultados positivos se houver um ambiente de trabalho igualitário e se seus programas de diversidade tiverem uma grande proporção educativa. A implementação de um programa de diversidade não deve dispensar parcerias entre empresas e entidades representativas, que sejam experientes no trabalho com a diversidade.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quando se fala de pessoas, se lida com seres humanos de todos os gêneros, raças, cores, e cada um com sua forma de agir e pensar, pois todos esses seres pensam sempre no bem estar individual, o ambiente organizacional como todo, junto com seus líderes precisam conhecer cada colaborador, saber de suas necessidades e lidando com as diferenças que surgem no dia a dia, a maioria das empresas não estão preparadas para gerir a diversidade, onde é de competência dos gestores identificarem e definir as estratégias que podem ser utilizadas para gerir a diversidade, identificando a subjetividade dentro do ambiente organizacional, para que possam juntos ao setor de Recursos Humanos promover ou propor possíveis

soluções para facilitar a gestão da diversidade e da subjetividade, estudando os impactos na organização.

Pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2000), relata que:

Praticar diversidade implica mudar comportamentos, muitos deles arraigados. Mudanças desse tipo requerem uma opção clara da direção da empresa para que o êxito seja alcançado. É essencial que haja um compromisso expresso de seus dirigentes para que o valor seja assumido pelo conjunto da empresa. Para tanto, é aconselhável que esses dirigentes realizem um processo coletivo em que explicitem suas visões sobre o significado e a importância social da diversidade e busquem desenvolver um entendimento comum acerca do compromisso que pretendam assumir em termos de uma política efetiva de não discriminação na empresa.

Foi realizada uma entrevista na empresa BETA, com 19 (dezenove) funcionários, dentre os quais há 04 (quatro) mulheres e 15 (quinze) homens com idades entre 18 a 57 anos, com nível escolar que varia de ensino fundamental a mestrado.

Sobre as principais características de uma equipe que apresenta diversidade, verificou-se que ter uma equipe diversa não se trata apenas de contratar pessoas de grupos de raça ou gênero considerados minoritários, pois dentro do ambiente de trabalho existem vários pensamentos diferentes, pontos de vistas distintos, hábitos, quando e falado de diversidade se diz a respeito da convivência e com isso caba aos gestores criar um ambiente onde predomine a justiça social e o respeito às diferenças independentemente quais sejam. Uma equipe diversa não é uma oportunidade de ser assistencialista ou de fazer uma boa propaganda para o mercado, mas sim uma questão de dirimir preconceitos e estimular a interação entre indivíduos diversos, contribuindo para o crescimento da organização.

A formação de uma equipe diversa trás vantagens e desvantagens, estimula a criatividade, a inovação e facilita a resolução de problemas, amplia a possibilidade de reter grandes talentos, torna a organização mais flexível, melhora a imagem institucional da empresa. Em contrapartida, pode desencadear conflitos, disputas por poder, situações discriminatórias e até mesmo ineficiência e custos, em virtude da contratação de pessoas “diversas” apenas para cumprir uma cota estabelecida por lei, por exemplo, sem a inclusão apropriada dessas pessoas no ambiente e nas rotinas da organização.

Assim como Thomas *apud* Nkomo e Cox Jr (1999, p. 334-335) descreve que a diversidade inclui todos e não é algo que seja definido por raça ou gênero. Incluindo estilo de vida, preferências sexuais, origens geográficas, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração. Para lidar com as diferentes gerações no ambiente de trabalho a empresa Beta relata que é preciso entender as diferentes necessidades e motivações de cada geração e construir um ambiente onde a troca de conhecimento e experiências seja estimulada. Não se pode permitir que os mais velhos dominem os processos e as decisões, ao mesmo tempo em que não se pode aceitar que os mais jovens ignorem o posicionamento e as sugestões daqueles. Todas as gerações podem contribuir positivamente para o desenvolvimento da organização, desde que haja espaço para diálogo, transparência e respeito.

Existem fatores que podem comprometer o desempenho de uma equipe em que predomina a diversidade como, o desgaste proveniente de constantes desentendimentos por pontos de vista distintos, grupos identitários que tentam se sobrepor aos demais, falta de respeito para com as diferenças entre os indivíduos (preconceito, discriminação), falta de preparo das lideranças para gerir a diversidade.

Algumas empresas enfrentam dificuldades para lidar com as diferenças, pois a maioria delas não está preparada para gerir a diversidade. No Brasil tem-se o chamado mito da democracia racial: por ser um povo essencialmente pacífico e bastante miscigenado, há uma negação da existência da discriminação e do preconceito no país. Portanto, como gerir a diversidade se nem sequer admitimos ser uma sociedade discriminatória? A questão da diversidade é pouca, ou nada, discutida e muitos gestores não conhecem as teorias para aplicar a gestão da diversidade na organização.

O que leva a outro ponto: qual a melhor forma para gerir a diversidade? Valorizando as diferenças? Dissolvendo as diferenças? Cabe aos gestores buscar conhecimento, discutir e implementar políticas coerentes que primem pela justiça social e que permitam que qualquer indivíduo, independentemente de suas características pessoais e grupais, tenha a oportunidade de se desenvolver dentro da empresa.

Assim como Robbins (2005) que diz na sua “Teoria da Atribuição” que quando se observa o comportamento, tenta-se determinar suas causas, buscando uma proposta que pretende explicar a forma com que se julgam diferentemente as pessoas, dependendo do sentido que são atribuídos a um dado comportamento. Outro fator que pode influenciar é a atitude dos colaboradores em relação à diversidade e às políticas de gestão da diversidade implementadas pela empresa. Alguns podem apoiar outros rechaçarem completamente, outros se manterem alheios. Lidar com diferentes tipos de atitude também faz parte do processo de administração das diferenças.

Toda sociedade tem o seu nível de complexidade. Na medida em que o grau de interação entre os indivíduos vai aumentando (famílias, empresas, mercados, etc.), a complexidade também vai aumentando. E então surgem os conflitos, as disputas, a necessidade de autoafirmação, as alianças, os conflitos. E nessas relações o indivíduo vai comparando os seus valores e crenças pessoais com aquilo que é socialmente estabelecido para decidir absorver ou rechaçar.

Em uma organização o setor de Recursos Humanos pode ser um facilitador na implementação das políticas de gestão da diversidade, pois hoje a diversidade é uma realidade entre as empresas e os líderes precisam aprender a lidar com cada situação. No entanto, cabe aos gestores ser o exemplo a ser seguido por todos os colaboradores. Pois podem trazer impactos importantes para o resultado da organização, se bem gerida, a diversidade pode contribuir para o seu crescimento, na medida em que pessoas diferentes pensam diferentes, têm experiências diferentes, e trazem ideias e projetos diversos e isso pode ser convertido em bons resultados. A boa gestão da diversidade também estimula o bem estar, pois todos se sentem acolhidos, e, conseqüentemente, mais engajados com as metas e objetivos da organização.

Nas organizações, o acesso a cargos de gerência e direção é um aspecto chave em termos da diversidade interna. Cabe à empresa avaliar, nesse ponto, a proporção de mulheres, negros e membros de grupos minoritários que ocupam esses cargos e que razões estão na origem dessa proporção. Se é um fato que geralmente essas pessoas têm menor acesso a cargos de gestão, a maneira como isso se dá em cada empresa depende de diversos fatores particulares, entre os quais o tamanho e o ramo de atividade em que atua. Para algumas profissões, por exemplo, a discriminação tem início já no processo educacional, o que se percebe no fato de que há carreiras

universitárias em que mulheres e negros são tradicionalmente minoritários. INSTITUTO ETHOS (2000).

Mesmo as organizações estando cada vez mais pressionadas, a investir no desenvolvimento humano, elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Isso incluir trabalhar o ambiente organizacional de forma com que todos se aceitem e veja a diversidade como ponto positivo de acordo com Dutra (2001), a empresa entrevistada ainda não possui um programa de avaliação de clima organizacional, pois se acredita que a organização ainda não tem maturidade suficiente para implementar esse tipo de processo.

Gil (2001) comenta que, com os passar dos tempos as relações humanas passaram a ser reconhecidas dentro das organizações, ficando clara a importância de valorizarem as pessoas como aspecto fundamental para o sucesso tanto da organização quanto do colaborador. Uma organização não se faz apenas com seus donos/ diretores. É necessário o engajamento e comprometimento dos colaboradores. E para que isso exista faz-se essencial a valorização e o cuidado com os mesmos. Alinhando objetivos organizacionais e objetivos pessoais, a empresa amplia virtualmente suas chances de sucesso e perenidade.

A organização relaciona a ética com a diversidade, sendo a ética o estudo de como os valores e princípios dos indivíduos orientam o seu comportamento e se processam em suas relações. Dentro de uma organização existe uma cultura, que surge a partir da interação entre os indivíduos que a compõem e, conseqüentemente, dos balizadores éticos e morais que são estabelecidos dentro daquele ambiente. Se a empresa estimula a diversidade e coloca isso na base de sua cultura, o comportamento ético-moral aceitável naquela organização é o do respeito à diversidade. Portanto, é preciso entender a cultura da organização no que tange à questão da diversidade para poder entender seu direcionamento ético neste aspecto.

O presente artigo se consistiu na realização de uma pesquisa de campo na empresa Beta, onde foi entrevistado o gestor de Recursos Humanos, onde pode se observar

como é feito a gestão do tema na organização, juntamente com pesquisas exploratórias em livros e artigos de acordo com o tema diversidade e subjetividade.

Para Vegara (2007), a pesquisa metodológica é um estudo que capta ou manipula a realidade e esta associada a diversos procedimentos para atingir determinado objetivo.

A metodologia refere-se ao caminho escolhido para chegar ao fim proposto pela pesquisa. Na concepção de Minayo (2003), é o caminho do pensamento a ser seguido. Existem dois tipos de pesquisa: a qualitativa e a quantitativa.

A Metodologia de Pesquisa Qualitativa se caracteriza pela qualificação de dados coletados e de como ela será compreendida pelas pessoas, este método procura explicar o porquê das coisas, não se baseando em números.

A Metodologia de Pesquisa Quantitativa busca por resultados que possam ser quantificados, usam-se dados numéricos para a realização da pesquisa. Godoy (1995) expõe algumas características principais de uma pesquisa qualitativa como: considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise de dados é realizada de forma intuitiva e indutiva; não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos e tem como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo não busca esgotar o tema, mas sim provocar maiores discussões. A empresa Beta relatou as dificuldades enfrentadas para gerir a diversidade dentro do ambiente organizacional devido ao alto nível de complexidade que o assunto aborda. Deste modo, para solucionar os problemas e fazer da empresa Beta um local onde todos possam ter os mesmos direitos, serem tratados com igualdade, onde a organização possa ver a diversidade e subjetividade não como um problema, mas sim como um benefício onde predomine a justiça social e o

respeito às diferenças independentemente quais sejam, sendo um espaço capaz de incluir e despojar de preconceitos, discriminações, aceitar e respeitar as diferenças.

Foi sugerido que a organização invista em treinamento e palestras que desenvolva o assunto entre os colaboradores, garantindo um melhor ambiente de trabalho ampliando a possibilidade de reter grandes talentos, tornando a organização mais flexível e melhorando a imagem institucional da empresa, entendendo as diferentes necessidades e motivações de cada geração e construindo um ambiente onde a troca de conhecimentos e experiências sejam estimuladas e valorizadas.

5 REFERÊNCIAS

BOCK, A.M.M.; *et. al*, **Psicologias**: uma introdução ao estudo de Psicologia. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 21 ago. 2016.

BULGARELLI, Reinaldo. **Instituto Ethos**. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/#.WSVzyn2nyCU>>. Acesso em 03 maio. 2017. 2013

_____. **A promoção da igualdade racial pelas empresas**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-promocao-da-igualdade-racial-pelas-empresas/#.URJUqKV9KOG>>. Acesso em: 03 maio 2017. 2013

COX, T., Jr. **Creating the multicultural organization**: a strategy for capturing the power Of diversity. Jossey-Bass: San Francisco, 2001.

_____. **Cultural Diversity in organizations**. San Francisco: Berrett-Kochler, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, A. **Dicionário etimológico**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DAVEL E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas responsabilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p.57-63, Abril, 1995.

GOVATTO, Ana Claudia Marques. **Diversidade corporativa**: um novo fator de competitividade. 2015. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/diversidade-corporativa-um-novo-fator-de-competitividade/>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Conferencia Ethos 360º Fórum Empresarial Nacional pela Equidade de Gênero e Raça**. 2016. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/forum-oferece-espaco-as-empresas-para-debater-igualdade-racial/#.WCG9by0rLcs>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

_____. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

MASCARENHAS, A. O. Gestão da Diversidade. In: _____. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MINAYO, M. C. de S. (Org) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? In: Encontro da ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: 2007.

_____. Gestão das diferenças humanas nos espaços organizacionais. **ReCaPe – Revista de Carreira e Pessoas**. São Paulo, v.01, n.02 Set/Out/Nov/Dez 2011.

REY, F. G. **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

THOMAS, D. **Making differences matter**: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, n. 5, Sept./Oct. 1996.

TURNER, J.C. (1985). **Social Categorization and the Self-concept**: A Social Cognitive Theory of Group Behavior. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes*, Greenwich, CT.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.