

O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um Fator Crítico de Sucesso

Wellington Medeiros Pacheco
wellmpacheco@hotmail.com
UniFOA

JANE RANGEL ALVES BARBOSA
jane.barbosa@foa.org.br
UniFOA

PATRICIA NUNES COSTA REIS
patricia.nunes@foa.org.br
UniFOA

ELISA MABEL VIEIRA DA SILVA
elisa.silva@foa.org.br
UniFOA

IGOR DE ABREU
enerplanck@ig.com.br
UniFOA

Resumo: A sociedade brasileira definida pela diversidade é marcada pela discriminação e preconceito desde longa data, sendo estes e a estereotipagem estigmas ainda latentes principalmente no ambiente corporativo. Empresas modernas tentam disfarçar o preconceito através da polidez superficial revestida de comportamentos e atitudes discriminatórias no nível das relações interpessoais por meio de piadas e comentários maldosos de cunho “racial”. O objetivo geral desta investigação foi analisar a diversidade racial concomitantemente com o preconceito, estereótipo e discriminação no cenário corporativo destacando a estratégia traçada pelos gestores no sentido de diminuir o preconceito nas relações sociais e organizacionais. Metodologicamente, utilizou-se revisão bibliográfica e estudo de caso junto à empresa Santa Rita Auto Peças pertencente ao Grupo Obenaus fabricantes de molas que serviram de base para o desenvolvimento desta investigação. Os autores sugerem reformular os padrões de influência de poder, rever o fluxo da rede de comunicação da organização além de instruir equipes através de capacitações e fóruns sobre o tema diversidade. Concluiu-se que o “racismo cordial” persevera em nossa cultura, ainda que de forma sutil, corroborando em dizer que os cidadãos não brancos (negros e mulatos) continuam ocupando as posições mais subalternas nas organizações. Destaca-se que atitudes de discriminação e preconceito acabam por gerar um ambiente de trabalho com baixo nível de envolvimento, necessitando implantar programas de apoio a diversidade no intuito de reverter o quadro atual.

Palavras Chave: Discriminação - Esteriotipagem - Preconceito - Liderança - Diversidade racial

1 INTRODUÇÃO

A conjuntura atual da sociedade brasileira é caracterizada pela diversidade e por uma estrutura marcada por comportamentos discriminatórios, desde a colonização. A escravidão negra, alicerce da economia da colônia e do império, nos séculos XVIII e XIX também deixaram estigmas inapagáveis que refletem nas desigualdades e preconceitos ainda latentes no país, salientando que em pleno século XXI ainda persistem práticas e valores escravistas.

No que tange à questão da diversidade dentro dos contextos organizacionais torna-se necessário ressaltar os tipos mais investigados pelos pesquisadores tais como: (i) Diversidade geracional; (ii) Diversidade de gênero; (iii) Diversidade racial; (iv) Diversidade de pessoas com deficiência; e (v) Diversidade de orientação sexual.

Os autores resolveram abordar o racismo no ambiente organizacional na intenção de quebrar paradigmas, no que tange ao tratamento dado pela alta gerência à minoria não branca (negros e mulatos), e, por acreditarem que o nível estratégico prega a visão coletiva e social que a maioria e minoria são iguais.

Deste ponto de vista, o preconceito racial persevera em nossa cultura, ainda que de forma sutil, o chamado “racismo cordial”. Em linhas gerais, corrobora-se em dizer que os cidadãos (negros e mulatos) continuam ocupando as posições mais subalternas nas organizações.

Empresas modernas tentam disfarçar o preconceito através da polidez superficial revestida de comportamentos e atitudes discriminatórias no nível das relações interpessoais por meio de piadas, ditos populares e brincadeiras de cunho “racial” ou mesmo comentários maldosos que ficam nas entrelinhas e preconceitos leves, que muitas das vezes passam despercebidos.

Assim, faz-se necessário salientar que os preconceitos contra negros e mulheres estão enraizados na sociedade brasileira e devem estar sob o foco de políticas de valorização da diversidade na sociedade e no ambiente empresarial.

Neste contexto, as organizações são vistas como agentes que podem promover a realização profissional e diminuir desigualdades. Dessa forma, devem tomar cuidado ao tratar de práticas preconceituosas no ambiente de tarefa evitando protagonizar situações de discriminação.

A luz dessa realidade, o objetivo geral desta investigação foi analisar a diversidade racial concomitantemente como preconceito, estereótipo e discriminação no cenário corporativo, destacando a estratégia traçada pelos gestores no sentido de diminuir o preconceito nas relações sociais e organizacionais.

A relevância do artigo proposto foi destacar que a aceitação da diversidade, além de ser um compromisso ético, é um fator primordial para a integração e a valorização humana. Contudo, empresas que não adotam programas de incentivo ou práticas de apoio à diversidade, conseqüentemente acabam por aderirem uma má reputação perante o mercado e até mesmo na sociedade, induzindo a premissa de que uma boa gestão do assunto pode ser um fator diferencial para o sucesso na organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GERENCIANDO O CAPITAL HUMANO

2.1.1. ÉTICA

Vê-se, que a ética, a ciência do certo ou errado é vista como um conjunto de princípios que visam orientar as relações humanas dentro das organizações, além de estar comprometida com certos valores, tais como respeito, confiabilidade, segurança e principalmente a diversidade, fatores estes que desenham a imagem corporativa perante a sociedade.

De acordo com Matos (2008) a ética é a ciência do bem comum. Para ser ético, é preciso ter habilidade política, flexibilidade, senso de oportunidade, sem perda das convicções e do comportamento ético.

Brito (2006) explica que ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir “bom”. Como ética aplicada ela tem como meta estabelecer, por meio do acordo com as pessoas atingidas pelo agir empresarial, normas materiais e processuais que foram postas em vigor na empresa como possuindo caráter vinculante. Com isso visa-se restringir os efeitos conflituosos do princípio do lucro na direção das atividades empresariais concretas.

Nessas condições, determinados gestores não se posicionam diante da existência do foco discriminatório. Acredita-se que o despreparo ou falta de senso ético para lidar com a situação seja o motivo da inércia.

Em síntese, Matos (2008, p 02) define ética como sendo a ciência da verdade, não existindo uma ética de mentira, nem a meia-ética. O autor destaca ainda que a ética e verdade fazem parte da consciência humana, assegurando que ninguém lhes pode ser indiferente.

2.2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional originou-se no início da década de 50 quando investigadores das áreas de Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Economia e de outras Ciências Sociais pensavam em implementar uma estrutura integrada de pesquisas organizacionais. Apesar das intenções de seus fundadores, o campo do comportamento organizacional tem resistido à unificação.

Para Robbins (2012), o comportamento organizacional (CO) corresponde a um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Em razão disso algumas pessoas crêem na premissa que lidar com pessoas é uma tarefa de fácil execução, quando na realidade é o oposto, gerenciar pessoas envolve muito mais que simplesmente o uso do bom senso, o gestor que pensa dessa forma esta automaticamente impondo limites a si mesmo.

De um modo geral, um gestor competente necessita estabelecer estratégia a fim de explorar o melhor do capital humano dentro da empresa, além de desenvolver habilidade

interpessoal para lidar com diversos assuntos dentro da organização. Acredita-se que estando de posse dessa prática, ele estará em condições de atrair e reter talentos, considerado de certa forma, elemento crucial para o sucesso empresarial.

Nestes contornos, fica a cargo do gestor identificar aptidões nos colaboradores levando-se em consideração as competências humanas e intelectuais, pelo fato desses fatores poderem ser avaliados num processo seletivo ressaltando que, evidenciar diferenças pessoais como gênero, opção sexual, raça, e ou deficiência física configura-se discriminação, de fato.

Em síntese, constata-se que, embora existam outras características dentro da diversidade como: gênero, opção sexual e raça, a falta da importância que é dada a esses aspectos acabam por desencadear sérios problemas, incluindo resultados morais e sociais que acabam ficando com um teor bem elevado em relação ao ônus causado por tais.

2.3. A CULTURA ORGANIZACIONAL NO SÉCULO XXI

A diversificação da força de trabalho no século XXI no que se refere à gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência tem causado transformações no ambiente organizacional trazendo consigo reflexos na cultura corporativa, considerada até então o pilar das identidades organizacionais. É tanto que empresas expostas a outras culturas, passam por um processo de adaptação de valores e hábitos distintos da sua cultura anterior.

Schein (1984) destaca que a cultura pode ser pensada como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que finalmente podem-se denominar de cultura.

Já Lacombe (2008, p. 357) define a cultura como sendo “um recurso da gestão usado para alcançar os objetivos focados na tecnologia, nos insumos de produção, nos equipamentos, nos recursos financeiros e nos recursos humanos.”

Cox Jr. (1991), por exemplo, ressalta que gerenciar a diversidade requer planejar e implementar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, a fim de maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens.

A partir daí, subentende que, um gestor tem que se livrar do estigma do preconceito caso queira firmar-se no mercado através de construção de uma cultura forte.

3. DIVERSIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A questão diversidade é muito vasta. Estudos sobre o referido tema vão desde conceitos, às questões de raça, etnia e gênero, até as mais abrangentes pelo fato de se considerar a diversidade como diferença individual entre os indivíduos.

Efetivamente o termo diversidade, é bem amplo, porém trata-se basicamente de idéias diferentes ao redor de tal assunto, porém com aspectos distintos entre si, ou em determinada situação ou ambiente.

Hitt *et al.* (2013) explica que “diversidade é uma característica de um grupo de pessoas no qual existem diferenças relevantes, tal como gênero.”

Por outro lado, o Instituto Ethos (2000), define diversidade como sendo o 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 um, condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades.

Vê-se, portanto, que a diversidade pode ser compreendida como o conceito de variedade, multiplicidade, podendo ser de raças, formações, gêneros, sexos, religiões, gostos, preferências, etc. Diversidade pode ser um aglomerado de pessoas com características e personalidades diferentes que interagem entre si, num dado ambiente.

Ressalta, entretanto, que definições variam de amplitude, desde aqueles que focam na questão de raça ou gênero até os extremamente amplos, ou seja, a diversidade se sustenta basicamente no que se refere as distinções entre as pessoas.

3.2. CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS DA DIVERSIDADE

3.2.1. DIVERSIDADE DE GÊNERO

A diversidade de gênero ocorre no ambiente empresarial de forma efetiva. Cabe aos gestores saber administrá-la, capacitando e socializando as pessoas além de implementar programas de formações orientadas e monitoramento na prática a fim de garantir que uma empresa tenha uma diversidade de gêneros equilibrada, de modo a legitimar processos, ou seja, determinar nos três níveis estratégicos que pessoas de ambos os sexos sejam tratadas e representadas de forma justa no trabalho.

Mesmo com a existência do autoritarismo em relação ao ingresso da mulher no mercado de trabalho, este nicho vem apostando cada vez mais na capacidade feminina no ambiente corporativo. A aposta se pauta no fato de a mulher ser mais zelosa e cuidadosa do que o homem para determinados tipos de trabalho, contudo, a remuneração ainda continua sendo menor do que a dos homens.

Culturalmente falando, acredita-se que a mulher, apresente menor desempenho em relação aos homens no que tange à liderança, ou puramente por não serem capacitadas intelectualmente para cargos de chefia e supervisão, felizmente não existe nenhuma diferença com relação ao gênero que afete o desempenho ocupacional, o que deve se ter ciência é que homens e mulheres são iguais.

Para Silveira (2009) talvez a primeira diversidade percebida pelos e entre os seres humanos tenha sido aquela entre homens e mulheres, tomando por base as suas diferenças biológicas, ou, mais claramente, entre seus corpos. Nem todas as sociedades e culturas humanas, ao longo da História, organizaram e interpretaram as relações entre homens e mulheres da mesma maneira

Neste contexto a diferença entre homens e mulheres ainda é visto como uma desigualdade, principalmente pelos homens da geração *baby boomers*, que tem em mente o espectro da mulher cuidando da casa e dos filhos. A maioria dos homens dessa geração, salvo raríssimas exceções, acredita que o trabalho seja tarefa exclusivamente masculina.

3.2.2. DIVERSIDADE POR ORIENTAÇÃO SEXUAL

É notório afirmar que nos últimos anos as empresas abriram as portas para a diversidade, principalmente se tratando da orientação sexual que incluem gays, lésbicas, bissexuais e transexuais, porém ainda persistem tabus orquestrados por organizações que insistem em manter, até mesmo pela influência de sua cultura que fatidicamente são aspectos irrelevantes que devem ser rompidos dentro deste assunto no meio organizacional.

No que tange à diversidade de orientações sexuais especificamente, Irigaray (2008) aponta que esta tenha sido negligenciada, mascarada e, até mesmo, negada pelas empresas e pela academia. Entretanto, a sexualidade é uma questão pública e organizacional, devido ao fato de ela delinear o comportamento de homens e mulheres, construir expectativas, definir posições, acesso a cargos, bem como privilégios.

Segundo Badgett (1997) a maioria dos trabalhadores não tem proteção legal quanto à discriminação baseada em orientação sexual. Os profissionais *gays* ou homossexuais acabam passando por experiências desagradáveis e constrangedoras desde o processo de seleção, quando o candidato expõe sua identidade sexual, até perda de uma promoção.

Ressalta-se também que atitudes dessa natureza contra colaboradores *gays*, afetam de forma direta sua vida, tanto a nível pessoal, quanto o seu desempenho ocupacional, acarretando no final do processo prejuízos para a própria organização.

Partindo dessa linha de pensamento e analisando em conjunto ao impacto que a homofobia causa nas organizações, muitas empresas estão aderindo a programas e políticas de conscientização contra a discriminação homofóbica no ambiente de trabalho, mediante a prática de políticas de ações afirmativas.

Salienta-se que o setor de Recursos Humanos tem papel essencial na disseminação dessas ações de inclusão. É tanto que Winfiel e Spilman (1995) esclarecem que todas as comunicações realizadas pelo RH devem demonstrar que o departamento está consciente de que ele ou ela representam e trabalham para uma comunidade com diversidade cultural. Por conseguinte, ratifica-se que é papel dos gestores e líderes em se empenharem na divulgação de mensagem da não discriminação no ambiente de trabalho.

3.2.3. DIVERSIDADE RACIAL

Nota-se que a introdução dos negros no mercado de trabalho no Brasil foi marcada significativamente pela desigualdade racial, principalmente no que tange as organizações brasileiras, onde o negro muitas vezes fora discriminado, não de forma explícita, mas nas entrelinhas, em meio a piadinhas de cunho racial que muita das vezes passando despercebidas perante líderes e gestores.

Acrescenta-se que a função da diversidade se pauta em dar oportunidade para que a minoria se manifeste, tenha voz. É bem verdade que as organizações devem deixar para trás a retórica de que os negros são uma raça inferior à branca, quando, na realidade todos somos iguais.

Coutinho *et al.* (2008) corroboram em dizer que os afrodescendentes têm pouca ou quase nenhuma participação nos espaços públicos, bem como nos privados, sem necessidade

de se levar em conta quantos são e o que representam, sendo importante entender a necessidade de acabar com esse abismo social, que deixa marcas duras no mercado de trabalho.

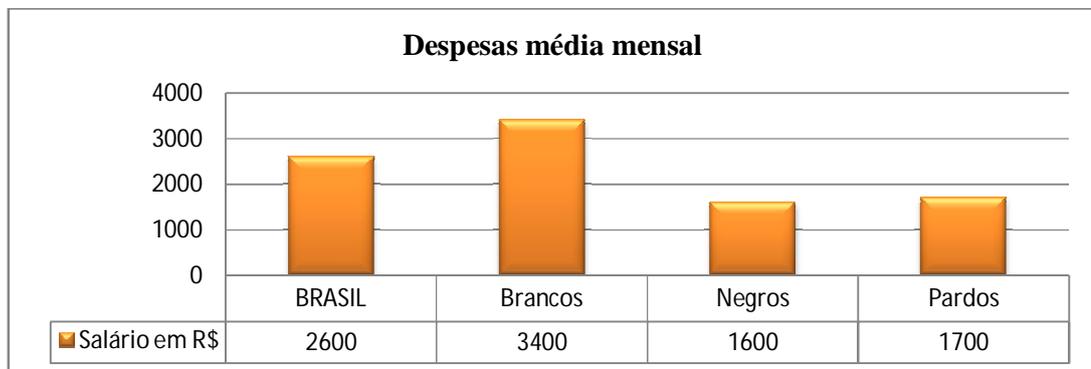
Por outro lado, acreditava-se que os negros eram inferiores aos brancos. Outro fator que vem se arrastando desde meados do século XIX até cerca de uma década atrás era a associação do negro à escravidão, ou seja, a prestação de serviço braçal sem qualificação, estigmatizando-os.

À época, criou-se uma estereotipação do negro como sujeito malandro e imoral. De lá pra cá, pouca coisa mudou, pelo fato de que até nos dias atuais, a sociedade e a mídia ainda associar com veemência a figura do negro aos furtos, suspeitas de crime, à violência e a malandragem, fora alguns outros mitos que acabam cercando este contexto social.

Para Coutinho e *et al.* (2008), outro fato que acentuou muito a discriminação do negro foi o estigma da inferioridade e da prestação de serviços braçais sem qualificação, além dos rótulos relativos à malandragem e à imoralidade, justamente para aqueles que trabalharam mais de três séculos para fazer girar a economia brasileira, sem obter a apropriação de riqueza que lhes cabia.

Com base na pesquisa divulgada em 23/06/2010 pelo site Economia UOL, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), observa-se duas características biográficas tratadas nos itens 3.2.1 e 3.2.3 deste artigo onde, Constata-se no Gráfico 01, o poder aquisitivo dos brasileiros brancos, negros e pardos corroborando a diversificação com relação a despesa média mensal entre eles.

Gráfico 01: Despesas média mensal



FONTE: Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008/09

3.3. OBSTÁCULOS DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

3.3.1. ESTEREOTIPAGEM

No que refere à estereotipagem da imagem das pessoas, esta ocorre com maior frequência, no ambiente organizacional. É no ambiente de tarefa que se arquiteta a imagem de determinado indivíduo, coisa ou situação, apontando como estereótipo, utilizados com frequência no intuito de caracterizar e delimitar pessoas ou grupo na sociedade.

É fato que no ambiente corporativo, inúmeras vezes se ouvem comentários que representam estereótipos baseados em idade, raça, sexo e cultura. Todavia, é importante

ressaltar que as pessoas passam a agir como se esses estereótipos fossem verídicos, impondo até regras, mesmo não possuindo traços de verdade, ou por serem insignificantes naquele setor. Os estereótipos podem ser explicados quando pessoas passam a ter a mesma percepção errônea definida a partir de fatos irreais, não concretos, sobre determinado assunto ou grupo de pessoas.

De acordo com Hitt *et al.* (2011) o estereótipo representa um conjunto generalizado de crenças em relação a características de um determinado grupo de indivíduo. Estereótipos são irrealisticamente rígidos, frequentemente negativos, e, de modo geral, baseados em erros concretos.

Um dos problemas mais burgueses da estereotipagem é a correlação que as pessoas fazem ao associar o homem negro à pobreza, à bandidagem, só que muitas vezes, os fatos não são exatamente como parecem.

Para Hitt *et al.* (2011) o problema em relação ao estereótipo é que, evidentemente, ele ignora o fato de que os indivíduos dentro de qualquer grupo variam significadamente. Podemos sempre encontrar exemplos de alguém que se enquadra em nosso estereótipo; também podemos, tão facilmente quanto no primeiro caso, encontrar exemplos de pessoas que não se enquadram no estereótipo.

Outra situação diz respeito á distorção da estereotipagem, que ocorre quando alguém não se enquadra nas regras impostas pela sociedade, como, por exemplo, um atleta negro inteligente e de boas condições financeira e postura ética. Entretanto, para as pessoas racistas, tais discrepâncias são tratadas como “exceção à regra” conjugação da estereotipagem.

3.3.2. PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO

Retomando a problemática da pesquisa, evidencia-se que o preconceito ainda domina violentamente o mercado de trabalho, principalmente se tratando da questão racial. A estrutura de classes imposta no século XIX, que colocaram o negro na sociedade como escravo, deixaram marcas na estrutura moderna, fazendo com que estes ainda se sintam marginalizados por meio do preconceito.

Para Hitt *et al.* (2013) Preconceito refere-se a atitudes negativas injustas que sustentamos em relação a pessoas pertencentes a grupos sociais ou culturais outros que não o nosso próprio grupo. Racismo, sexismo e homofobia são exemplos de preconceitos.

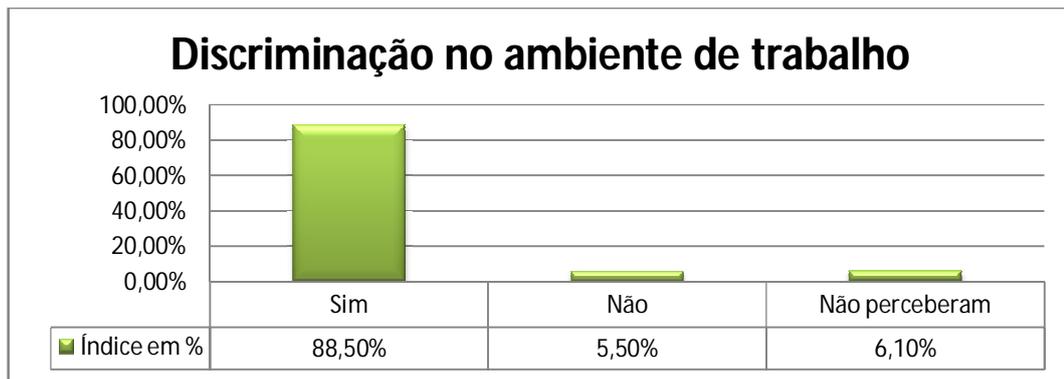
Nota-se que a discriminação racial ainda é uma das peculiaridades da sociedade brasileira, que muitas das vezes se originam de fatores como (i) desemprego; (ii) má distribuição de renda; (iii) falta de acesso à educação de classes mais carentes, dentre outros aspectos, que acabam por dificultar a ascensão de negros e pardos na sociedade e por pleitear a concorrer a melhores cargos no mercado de trabalho, evidenciando a discriminação latente.

Robbins *et al.* (2010) evidencia que discriminar é reconhecer uma diferença, entre as coisas, o que não é necessariamente mau em si mesmo. Notar que um funcionário é mais qualificado é necessário para se tomar uma decisão de contratação. Notar que outro funcionário está exercendo um papel de liderança e excepcionalmente bem é algo necessário para se decidir uma promoção.

Para tanto, a pesquisa americana feita pelo *site YourBlackWorld.com*, publicada no *blog Black Man In America* indicou que quase noventa por cento dos entrevistados relataram

já terem sido vítimas de preconceito no local de trabalho. Uma pequena percentagem de (5,5%) responderam que não acreditam que já tenham sofrido algum tipo de discriminação, e (6,1%) desse total, afirmam não terem certeza. No entanto, com base no Gráfico 02 à seguir evidenciado, vislumbra-se que o preconceito e a discriminação são figuras presentes no ambiente empresarial com efeitos devastadores.

Gráfico 02: Discriminação no ambiente de trabalho



FONTE: BlackMenInAmerica, 2011

Entretanto, atitudes de discriminação e preconceito acabam por gerar um ambiente de trabalho com baixo nível de envolvimento, necessitando implantar programas de apoio a diversidade no intuito de reverter o quadro atual.

4. A GESTÃO DA DIVERSIDADE RACIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.1 RACISMO MODERNO

Novas abordagens sobre o preconceito racial têm sido divulgadas na literatura contemporânea, a fim do melhor entendimento do tema, denominado como racismo moderno. É aceitável que o “novo racismo” esteja relacionado à inferioridade genética, que, de acordo com as opiniões das pessoas no século XIX, onde era dado como certo que a raça branca fosse superior as demais, sem questionamento.

De acordo com Hitt *et al.* (2013), o racismo moderno ocorre quando as pessoas sabem que é errado ter preconceito contra outros grupos raciais e acreditam que elas próprias não sejam racistas. Entretanto em seu íntimo, e talvez de modo inconsciente, o preconceito ainda existe dentro delas, conflitando com as suas crenças de que o racismo é um erro (HITT; *et al.*, 2013, p. 49).

Certos autores conceituam o racismo como idéias de indivíduos, em seu sentido empresarial no que se referem às situações anônimas de discriminação em organizações, profissões, ou até mesmo em toda sociedade. Essa discriminação, quando ocorrida de forma sutil, contra negros pode ser entendida como uma nova forma de racismo: o racismo moderno.

D'amario (2012) argumenta que os brancos tiveram que trocar a expressão formal de inferioridade racial, que era popular, por uma mais sutil. A essa expressão mais sutil do racismo, dá-se o nome de racismo moderno

Contudo, esse novo tipo de racismo surge da urgência em medir as atitudes raciais públicas dos indivíduos, quando as normas sociais tentam ocultar as manifestações abertas da prática racial. A definição de racismo moderno mostra a percepção de que os negros estão recebendo mais do que merecem e violando valores importantes para os brancos.

Ressalta-se que o mencionado racismo se baseia num emaranhado de crenças e avaliações. É sabido, que hoje, negros e pardos estão cursando faculdade, exercem cargo de chefia, estão adquirindo bens como casa, automóveis, ou seja, estão evoluindo financeiramente e de forma rápida.

4.2. LIDERANÇANO CONTEXTO DA DIVERSIDADE

Para Williams (2010, p. 277) “a liderança é o processo de influenciar outras pessoas para atingirem um conjunto de objetivos organizacionais”.

Vizioli *et al* (2010, p. 04), explicam que o líder é uma pessoa que chefia, comanda ou orienta, em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linhas de idéias. Apenas com essa simples definição, podemos encontrar três pistas sobre liderança que nos remetem para diferentes tipos de líderes.

Já Williams (2010) enfatiza que um líder deve influenciar seus liderados em todos os assuntos na organização, principalmente quando se tratar da diversidade, aproveitando este gancho para transforma seus liderados em formadores de opinião, ou seja, em cidadãos que apóiam, participam e respeitam a causa. Para o autor, a determinação, a honestidade e a autoconfiança são consideradas principais traços de liderança essenciais aos líderes bem-sucedidos.

Marques (2004, p. 38) aponta que “as características e habilidades exigidas de um líder são determinadas pela situação em que ele deve agir. O líder mais eficaz é aquele que melhor satisfaz as necessidades dos liderados.”

Para Oliveira *et al* (2006, p. 133) “uma das características mais marcantes de um líder, é a integridade, para eles, ser íntegro significa ser inteiro, coerente; significa também honestidade intelectual e moral acima de tudo o que se faz”.

Acredita-se que sem integridade as pessoas traem a si mesmas e aos demais, e tornam inúteis todos os seus esforços. A integridade é talvez a qualidade cuja falta mais se faz sentir em todos os níveis, tanto em empresas como em países.

Dentro de um ambiente de tarefas diversificado, requer de um líder, postura íntegra, principalmente quando detectar atitudes que revelem preconceito e ou discriminação racial entre seus subordinados. O gestor precisa além de tudo, ser assertivo e coerente consigo mesmo a fim de ter embasamento para tomadas de decisões que reflitam seu poder de persuasão.

Por conta de questões oriundas da diversidade no contexto empresarial as organizações têm buscado utilizar programas de ações afirmativas estabelecidas por regulamentação federal no intuito de minimizar diferenças, a fim de garantir a tão sonhada

equidade de oportunidades e tratamento originadas pela discriminação e marginalização, seja por motivos raciais, étnicos, de religião entre outros.

4.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL E DIVERSIDADE

A responsabilidade social tem como missão: agregar ações voltadas para compromissos éticos, desenvolvimento profissional, valorização da diversidade junto ao público interno, compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente, voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade.

Segundo Borger (2001), a atuação das organizações voltadas para a responsabilidade social não sugere que a gestão empresarial desista dos seus objetivos econômicos e deixe de acolher aos interesses de seus proprietários e acionistas; pelo contrário, uma corporação é socialmente responsável se cumpre seu papel econômico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retornos para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade.

A prática da valorização da diversidade deve tópicos obrigatórios do planejamento estratégico empresarial focalizadas nas políticas de ações afirmativas e de responsabilidade social devendo ser implementada no intuito de minimizar preconceitos a fim de segurar a igualdade de oportunidades para todos.

De acordo com o Instituto Ethos (2000) 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 um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito a diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

4.5 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

A gestão da diversidade apresenta aspectos positivos e negativos e costuma afetar o clima e a harmonia entre colaboradores e equipes podendo refletir tanto nos resultados individuais, grupais e organizacionais (ambiente interno), bem como nos resultados sociais e morais (ambiente externo).

Hitt *et al.* (2011) corroboram em afirmar que um clima positivo e inclusivo em relação a diversidade, é necessário para que todos os funcionários se tornem plenamente engajados em seu trabalho. Pesquisas descobriram que as mulheres, que são membros de grupos minoritários raciais e étnicos, bem como pessoas que apresentam algum tipo de deficiência, têm atitudes menos positivas em relação à sua organização, ao trabalho e à carreira, quando sentem que a organização à qual pertencem apresenta um clima não favorável à diversidade.

Com base na citação acima, nota-se que a percepção dos colaboradores diz muito sobre a maneira como eles se sentem dentro da empresa. Neste sentido, quando uma

organização promove ações mediante programas de incentivo e apoio, dificilmente os profissionais ali instalados se sentirão desmotivados.

Alves e Galeão (2004, p. 21) , no entanto, “destacam que a boa gestão da diversidade atrai bons resultados para a corporação mediante aspectos característicos das políticas de ações afirmativas”.

5 DIVERSIDADE RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SANTA RITA AUTO PEÇAS

A empresa Santa Rita Auto Peças, localizada em Blumenau (SC), pertencente ao Grupo Obenaus fabricantes de molas fundidas e de acessórios para suspensão de caminhões, carretas, utilitários e ônibus, surgiu em maio de 1961 sob o controle do Sr. Walter Erich, e é a protagonista da presente investigação.

A identidade organizacional do Grupo Obenaus, é representada no quadro 02 abaixo descrito:

Quadro 02 – Identidade Organizacional

MISSÃO	Condizente na oferta e soluções em molas automotivas, visando o conforto e segurança dos usuários;
VISÃO	2013: fazer parte do maior grupo fornecedores de itens para suspensão automotiva do Brasil;
VALORES	Humildade, confiança, compromisso, união, respeito e a honestidade.

Fonte: Adaptado de GRUPOOBENAU

Hoje, o Grupo Obenaus está presente não só no território nacional como também em vários países no entorno de 5 continentes divulgando sua marca e seus produtos. Apesar de possuir identidade organizacional respeitável e anos de experiência no mercado, a filial da empresa Santa Rita Indústria de Auto Peças, localizada em Blumenau (SC) se viu envolvida em uma acusação de caráter racial praticada dentro de suas instalações em meados de julho em 2012.

De acordo com os autos, o funcionário, vítima do preconceito afirmou haver grande desrespeito em relação aos negros, que sempre foram motivos de piadas e alvos de brincadeiras de cunho racista. O referido colaborador esclareceu ao afirmar que seus superiores tinham conhecimento da discriminação racial ocorrida no local de trabalho, sem se pronunciarem a fim de impedirem tais atos vexatórios.

Como não bastasse a acusação do empregado, o Ministério do Trabalho e Emprego, após uma detalhada inspeção na organização, comprovou que as portas dos banheiros da unidade de Blumenau continham frases depreciativas, ofensivas e discriminatória racista, resultando em multa por danos morais ao trabalhador, a título de indenização no valor de R\$ 20 mil reais (GRUPOOBENAU e JUSBRASIL, 2012).

5.2 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA

Segundo análise detalhada do caso, constatou-se problemas de questões raciais do tipo: desrespeito e piadinhas de cunho racial, além da inércia dos supervisores diante de tais práticas.

Por conseguinte, a questão crucial do problema se dá pelo comportamento racista que se estabelece na contramão dos valores éticos impressos na identidade organizacional do grupo pautada no respeito.

Quanto a liderança, averiguou-se fragilidade dos gestores pela falta de gerenciamento, assertividade e postura ao se depararem com a diversidade racial no contexto empresarial. Em síntese, faltou intervenção conforme apontado por Williams (2010, p. 277): “liderança é o processo de influenciar outras pessoas para atingirem um conjunto de objetivos organizacionais.”

Com efeito, o estudo propõe:

- I. Reformular os padrões de influência de poder levando-se em consideração os aspectos informais da cultura. Neste processo, o líder deverá cumprir o seu papel no intuito de perceber as atitudes, sentimentos e normas de grupo a fim de melhorar o clima organizacional na busca da harmonia e melhorar a produtividade;
- II. Rever o fluxo da rede de comunicação das organizações, tanto os fluxos de comunicação Vertical (ascendente e descendente); como a Comunicação Lateral ou Horizontal na busca de melhor informar regras, regulamentos e políticas de ações afirmativas relacionadas no planejamento estratégico da corporação;
- III. Instruir equipes através de debates, capacitações e fóruns sobre o tema diversidade a fim do fortalecimento dos níveis da cultura organizacional.

Em última análise, cabe a empresa Santa Rita Auto Peças, rever processos a fim de resgatar sua credibilidade no que se refere aos aspectos informais. Deve ainda investir significativamente em seu capital humano, valorizando-o seja branco, negro, homossexual, aspecto religioso ou gênero.

7. CONCLUSÃO

A questão diversidade é muito vasta, estudos sobre o referido tema vão desde conceitos, às questões de raça, etnia e gênero, até as mais abrangentes pelo fato de se considerar a diversidade como diferença individual entre os indivíduos.

De acordo com a informação do funcionário, vítima do preconceito, existe no Grupo Obenaus muita discriminação e preconceito, de forma explícita, contra a minoria sub-representada. O mesmo revelou que sempre foram motivos de piadas e alvos de brincadeiras de cunho racista. O referido colaborador esclareceu ao afirmar que seus superiores “os líderes” tinham conhecimento da discriminação racial ocorrida no local de trabalho, sem se pronunciarem a fim de impedir tais atos vexatórios.

Em síntese, o “racismo cordial” persevera em nossa cultura, ainda que de forma sutil, corroborando em dizer que os cidadãos não brancos (negros e mulatos) continuam ocupando as posições mais subalternas nas organizações. Destaca-se que atitudes de discriminação e

preconceito acabam por gerar um ambiente de trabalho com baixo nível de envolvimento, necessitando implantar programas de apoio a diversidade no intuito de reverter o quadro atual.

8 REFERÊNCIAS

- ALVES E GALEÃO, M. A. S. e L. G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações.** São Paulo, Revista RAE volume 44, nº 3
- BADGETT, M. **Vulnerability in the workplace: evidence of anti-gay discrimination.** *The Policy Journal of the Institute for Gays and Lesbian Strategic Studies.* Vol 2, n 1, 1997
- BLACK MAN IN AMERICAN, **Nearly 90% of African Americans Feel They've Experienced Workplace Discrimination.**, 2011, disponível em: <<http://blackmeninamerica.blogspot.com.br/2011/03/nearly-90-of-african-americans-feel.html>>, acessado em: 16/05/2014.
- BORGER, F. G. (2001) - **Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial.** Tese (Doutorado em Administração) – USP. São Paulo.
- BRITTO, B. N. **Ética e Responsabilidade Social Empresarial na utilização da Tecnologia da Informação.**, 2006, disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1413_Etica%20e%20RSE%20no%20uso%20da%20TI.pdf, acessado em: 11/05/2014
- COUTINHO; CARVALHO, L. R. S; J. L. F. **Debatendo Diversidade de Gênero e Raça no Contexto Organizacional Brasileiro: Lei do Mercado ou Cotas por Lei?**, 2009, disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/417_417_Debatendo_diversidade_de_Genero_e_Raca_no_Contexto_Organizaional_Brasileiro.pdf>, acessado em: 11/05/2014.
- COX, T. **Diversity and grass ceiling initiatives as national economic imperatives.** *Research Support*, School of Business Administration, 1994.
- _____. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice.** Berrett-Koehler Publishers, São Francisco, 1994.
- D'AMARIO, E. Q. **Racismo Moderno: Um estudo sobre a sua incidência em uma instituição bancária do Estado São Paulo.**, 2012, p 02, disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/772.pdf>>, acessado em 07/05/2014.
- ECONOMIA UOL, **Homens e brancos consomem mais que mulheres e negros.**, disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2010/06/23/homens-e-brancos-consoem-mais-que-mulheres-e-negros.jhtm>>, acessado em: 16/05/2014.
- ETHOS, Instituto, **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** São Paulo, 2000
- GRUPO OBENAU, disponível em: <<http://www.grupoobenaus.com.br/>>, acessado em: 20/05/2014
- HITT, M. A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella; tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza.** – Rio de Janeiro, LTC, 2011
- _____. **Comportamento organizacional / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella; tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza.** – [3ª. Ed.]. – Rio de Janeiro, LTC, 2013
- IRIGARAY, H. A. R. **Discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho: uma questão de classe social? Uma análise sob a ótica da pós-modernidade crítica e da queer theory.** In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA- EnAPG, 3., 2008, Salvador. Anais... Salvador: APG, 2008.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração: princípios e tendências / Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn.** – 2.ed. ver. E atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008
- MARQUES, W. L. **O líder não acontece por acaso.** Cianorte, Ed. Bacon, 1ª Ed., 2004.
- MATOS, F. G. **Ética na gestão empresarial / Francisco Gomes de Matos,** São Paulo, Saraiva, 2008.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão Líder – desafios e perspectivas / Jayr Figueiredo de Oliveira (coord.); Alberto Issao Sugo... [et al].**, - São Paulo, Saraiva , 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes].** – 14. Ed. – São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2012

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Sloan Management Review, v. I, Winter 1984

SILVEIRA, R. M. G. **Diversidade de gênero – mulheres,** 2009, disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/03/03_rosa1_diversidade_genero.pdf>, acessado em 05/05/2014.

VIZIOLI, M. **Liderança: a força do temperamento / Miguel Vizioli, Maria da Luz n. P. Calegari.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

WILLIAMS, C. **ADM / Chuck Williams, tradução Roberto Galman; revisão técnica Sérgio Lex.** – São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WINFELD; SPIELMAN, L. E S. **Straight talk about gays in the workplace: creating an inclusive, productive, environment for everyone in your organization.** New York, American Management Association, 1995.