

Diversidade humana em organizações: a perspectiva de líderes em uma instituição de ensino superior

Human diversity in organizations: the perspective of leaders in a higher education institution

Rovena Paranhos

FMP/FASE

Petrópolis, RJ-Brasil

rovena@fmpfase.edu.br

Juliana da Silva Jordão

FMP/FASE

Petrópolis, RJ-Brasil

hac.juliana@fmpfase.edu.br

RESUMO

A diversidade humana nas organizações é um fenômeno social que, dada a crescente complexidade e intensa mundialização da sociedade contemporânea, reflete-se nos ambientes organizacionais de trabalho, impondo e exigindo novas perspectivas e ações de gestão dos trabalhadores. Entender como as lideranças organizacionais significam e atribuem sentido a essa diversidade é um caminho para o desenvolvimento dessas novas perspectivas e ações de gestão. Assim, o objetivo desta pesquisa foi identificar como lideranças em uma instituição de ensino superior significam a diversidade humana e como essa significação pode implicar nos cursos de ação dessas lideranças em relação à própria diversidade. Metodologicamente a investigação foi exploratória e do tipo pesquisa-diagnóstico. O instrumento utilizado foi um questionário fechado, com 70 itens, elaborado com base em três dimensões da diversidade: atributos, efeitos positivos e negativos, proposta por Mendes. Os resultados apontaram como atributos: cultura, valores, raça, religião e crenças; como efeitos positivos: criatividade, solução de problemas, inovação; como efeitos negativos: discriminação, problemas de comunicação, conflito, preconceito. Concluiu-se que as lideranças pesquisadas vêm gerenciando a diversidade humana de forma não preconceituosa ou discriminatória, permitindo o desenvolvimento de soluções originais, criativas e inovadoras e atuando como agente de mudança social.

Palavras-chave: *Diversidade humana. Liderança. Comportamento organizacional.*

ABSTRACT

Human diversity in organizations is a social phenomenon that, given the increasing complexity and intense globalization of contemporary society, is reflected in organizational work environments, imposing and requiring new perspectives and actions of management of workers. Understanding how organizational leadership means and gives meaning to this diversity is a way to develop these new perspectives and management actions. Thus, the objective of this research was to identify how leaderships in a higher education institution mean human diversity and how this meaning can imply in the courses of action of these leaders in relation to their own diversity. Methodologically, the research was exploratory and of the research-diagnostic type. The instrument used was a closed questionnaire, with 70 items, elaborated based on three dimensions of diversity: attributes, positive and negative effects, proposed by Mendes (MENDES, 2005). The results pointed as attributes: culture, values, race, religion and beliefs; As positive effects: creativity, problem solving, innovation; As negative effects: discrimination, communication problems, conflict, prejudice. It was concluded that the leaderships surveyed have managed human diversity in a non-prejudiced or discriminatory way, allowing the development of original, creative and innovative solutions and acting as an agent of social change.

Keywords: Human diversity. Leadership. Organizational behavior.

INTRODUÇÃO

Diversidade, diverso, distinto, diferente, divergente. Estranho, estranhamento. O outro me mostrando o que não sou e o que não sei, mas que ele estampa em seu rosto, seu corpo, seu modo de vestir, de falar, de pensar. Tolerar, aceitar, entender, conviver? Negar, fugir, atacar, desacreditar? (COSTA, 2016, p. 68)

A diversidade humana sempre foi, é e continuará sendo fenômeno que suscita um sem fim de discussões, debates, consensos, dissensos, acordos, desacordos. Condição irrevogável da natureza humana, a diversidade é compreendida de forma plural, a partir de diferentes perspectivas e em diversos cenários. A pesquisa ora posta aborda a diversidade humana em organizações de trabalho. E não são poucas, nem insuficientes as razões para isso. Talvez se possa arriscar, todavia, que a mais urgente e sobressalente das razões — por óbvio, sem menosprezar as outras tantas existentes — seja a mundialização hoje em curso na sociedade que, ao estabelecer a interdependência de tudo e de todos, engendra, de forma exponencial, os intercâmbios entre pessoas, populações, povos de todo o mundo (HESSEL & MORIN, 2012).

No mundo das organizações de trabalho, independente do ramo de negócios, essa mundialização determina, hoje, um ambiente complexo, competitivo, em constante estado de mudança e que, não raro, comporta uma diversidade humana cada vez mais substancial e significativa. Se por um lado essa diversidade é elemento fundamental e crucial para a inovação e o desenvolvimento de uma organização, por outro lado apresenta-se como um desafio à gestão. Desafio porque liderar essa diversidade humana implica, sobretudo, entender o diferente, conciliar os opostos, aceitar o contraditório, compreender o complexo, assumir a dialogicidade nas relações humanas. E tudo isso sem perder de vista o objetivo último do processo de liderar, que exige garantir que os valores, a missão, a visão, a cultura da organização sejam entendidos, apreendidos, melhorados, inovados e desenvolvidos por cada trabalhador no sentido da execução dos objetivos estabelecidos tanto para si próprio, quanto pela organização.

Assim, posta a questão, resta claro que um dos caminhos a ser seguido em uma investigação a respeito pode começar pela análise do entendimento que essas lideranças constroem acerca da diversidade humana representada pela força de trabalho. Isso nos impõe uma primeira justificativa, na medida em que qualquer ação das lideranças em direção à força de trabalho pressuporá, antes, a compreensão que essas lideranças desenvolvem acerca das estruturas, dos processos e dos conteúdos cognitivos subjacentes à diversidade humana. Outra justificativa se evidencia a partir de uma revisão da literatura sobre o tema. Utilizando os descritores diversidade humana e liderança organizacional, uma breve pesquisa procedida nas bases de dados científicos *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Google Scholar* pôde identificar que nenhuma referência se encontrou a

respeito. Já na base de dados do *Google Scholar*, no período compreendido entre 2011 e 2016, foram identificadas referências apenas à diversidade humana, todavia, relacionadas aos desafios e tendências que podem impor à gestão, às competências e habilidades dos trabalhadores, aos impactos sobre os resultados, à inovação organizacional e, sobremaneira, à diversidade na orientação sexual. Entretanto, nada que buscasse compreender a questão da diversidade humana a partir da perspectiva dos líderes organizacionais foi identificado.

Essa lacuna, pois, constituiu-se como o objetivo da pesquisa aqui apresentada, que se centrou particularmente em identificar como lideranças em uma instituição de ensino superior caracterizam e significam a diversidade humana, analisando como essa significação pode implicar nos cursos de ação dessas lideranças em relação à própria diversidade. Cabe aqui bem destacar que o campo da pesquisa — uma instituição de ensino superior — comporta uma característica bastante singular e que, potencialmente, permite uma avaliação mais ampla acerca da diversidade humana. Trata-se do fato de que uma organização dessa natureza, obrigatoriamente, convive com uma maior diversidade humana, porque se constitui não somente pela sua força de trabalho, mas também por toda a diversidade humana constituída pela população de estudantes que integram seus quadros educacionais.

Nesse sentido, a relevância — e talvez originalidade — da pesquisa residam, sobretudo, na possibilidade de se entender como a compreensão que líderes constroem acerca da diversidade humana impacta a gestão de uma organização destinada à formação de novos profissionais para o mercado de trabalho.

DIVERSIDADE HUMANA E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: APORTES TEÓRICOS E MÚTUAS IMPLICAÇÕES

O entendimento — e em decorrência, a caracterização — que hoje se tem acerca da diversidade humana nas organizações é muito amplo e, por vezes, difuso, não comportando, portanto, limites muito precisos. Há abordagens consideradas superficiais, que salientam os aspectos biodemográficos como idade, raça, gênero, etnia. E há também abordagens ditas mais profundas, que relacionam aspectos subjetivos como valores, personalidade e habilidades a aspectos organizacionais como realização de tarefas, desempenho e comprometimento (ROBBINS, 2005; HORWITZ, 2007 *apud* LEITE et al., 2015). As primeiras afetam diretamente a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, os desvios de conduta, os comportamentos de cidadania e a satisfação dos trabalhadores. Já as últimas tendem a se tornar mais relevantes, à medida que determinam similaridades, quando as pessoas vão conhecendo umas as outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Cabe destacar que, dentre as abordagens superficiais, na revisão de literatura levada a termo, a discussão sobre a diversidade sexual sobressai em muitos estudos, principalmente, quando vinculada à cultura organizacional, salientando a discriminação e enfatizando a necessidade de inclusão (CARVALHO; CARVALHO; SÁ, 2014; BASTOS, 2016), ou seja, apontando para os modos de gestão dessa diversidade e para a possibilidade de que possa vir a gerar maior vantagem competitiva às organizações (ROHM; FERNANDES; CABRAL, 2012).

Em que pese essas evidências e a consideração de que, em geral, as abordagens profundas englobam os aspectos propostos nas abordagens superficiais, assume-se aqui tratar a questão a partir dos referenciais propostos pelas abordagens profundas que, ainda assim, comportam diferenças entre si. Nesse sentido, é denominada diversidade cultural, quando se trata da inclusão, nas organizações, de pessoas de diferentes culturas, gênero, raça, classe social, orientação sexual e, também, de pessoas com diferentes maneiras de produzir e de se comprometer com o trabalho que executam (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). Com essa mesma acepção, uma definição mais abrangente, mas sem ser denominada como cultural, é descrita como fenômeno que inclui a todos. Ela não se restringe à raça ou gênero, inclui idade e estilo de vida, estende-se à formação educacional e à história pessoal e profissional, além de abarcar o tempo de serviço na organização, privilégios ou ausência deles (THOMAS apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Ainda, para além de todos esses aspectos, somem-se outras representações da diversidade como as pessoas com deficiência, a religião e a espiritualidade, a orientação política, a experiência prévia (COSTA, 2016).

Essa complexa diversidade pode gerar — e não raro gera — preconceitos, estereótipos, discriminações de toda sorte como, por exemplo, políticas e práticas discriminatórias, assédio moral, assédio sexual, intimidação, insultos, exclusão, incivilidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Embora, em via inversa, seja sabido que é essa mesma diversidade humana a fonte inesgotável de vantagens competitivas e de inovação. Tal diversidade, dentre outras coisas, permite: a formação de uma massa crítica; a análise das questões organizacionais sob diferentes ângulos; a produção de conhecimentos complementares; o desenvolvimento de maior empatia entre pessoas e equipes; a construção de um ambiente social mais tolerante (COSTA, 2016); a maior probabilidade de soluções originais, criativas e inovadoras; o estabelecimento de uma imagem ética ao se declarar e lutar contra preconceitos e discriminações internas e externas; a maior fidelidade e lealdade dos trabalhadores; a maior possibilidade de que os parceiros se empenhem pela organização e desenvolvam iniciativa, autonomia e responsabilidade; a viabilidade de se fomentar um clima de trabalho que estimule o crescimento das pessoas; a contribuição decisiva para que a organização atue como um agente de mudança social (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Dessa forma, percebe-se que os resultados finais das organizações, sejam eles resultados individuais de seus trabalhadores, sejam eles resultados gerais da própria organização, são direta e fortemente impactados pela diversidade humana que os constitui. Como então ultrapassar os obstáculos próprios da diversidade e alcançar, a partir dela, resultados profissionais e organizacionais? Essa tarefa é, sobremaneira, uma tarefa a ser levada a termo pelas lideranças organizacionais. Liderança aqui entendida como um processo social — um tipo de poder social — no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas e cujo núcleo é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Nesse processo, o líder deve buscar, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos, através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas. Para que esse processo de liderança seja efetivo, o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação com as características, as atividades e os objetivos de seus subordinados (STOGDILL *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002), ou seja, com os aspectos característicos da diversidade humana. E, indo pouco mais além, em uma concepção mais atual, tem-se que esse processo de liderança envolve, sobretudo, a administração de sentidos (CLEGG; KORNBERGER; TYRONE, 2011; SMIRCICH; MORGAN *apud* BERGAMINI; CODA, 1997; BERGAMINI, 1994). Isso é, cabe às lideranças conferir significados coletivos a partir dos sentidos particulares que seus liderados imprimem à realidade, sentidos esses indissociáveis, portanto, da diversidade representada por cada um.

Dessa forma, a gestão que as lideranças imprimem à diversidade humana implica, em um primeiro momento, o entendimento sobre essa diversidade — como se caracteriza e quais atributos lhe são conferidos — e, em um segundo momento, a compreensão sobre os resultados positivos e negativos que pode engendrar. O que vai acontecer a partir da aplicação dessa diversidade nas atividades organizadas, compreendendo os sentidos individuais dessas atividades para cada um e conferindo-lhes significado e sentido organizacional comum. Isso porque o não gerenciamento dessa diversidade pode conduzir a conflitos intergrupais e reduzir os resultados efetivos do trabalho tanto individual quanto coletivo (COX *apud* FLEURY, 2000). Ainda, some-se a isso o fato de o reconhecimento e a gestão da diversidade nas organizações não somente cumprirem uma função social, mas cumprirem também exigências legais, na medida em que conciliam as demandas políticas e sociais da organização com as da sociedade em geral, promovendo a igualdade de chances para que todos os trabalhadores possam plenamente desenvolver seus potenciais e exercer suas diferenças (INSTITUTO ETHOS, 2002).

No que tange à caracterização da diversidade, uma revisão da literatura nos periódicos *Academy of Management Journal (AMJ)*, *Academy of Management Review (AMR)*, *Administrative Science*

Quarterly (ASQ) e *Organization Studies* (OS) identificou cinco dimensões distintas: atributos de diversidade, efeitos positivos da diversidade, efeitos negativos da diversidade, variáveis mediadoras dos impactos da diversidade no ambiente organizacional e principais motivações da diversidade (MENDES, 2005).

Em relação aos atributos de diversidade — características que compõem o conceito de diversidade — foram identificados vinte e três atributos distintos: raça, gênero, etnia, idade, cultura, sexo, nacionalidade, *background* funcional (experiência funcional), valores, *background* educacional (história educacional), personalidade, *tenure* (ocupação/trabalho), habilidades cognitivas, *background* socioeconômico, religião, deficiência, atitudes, crenças, estado civil, emoção, afeto, ideologia política, habilidades físicas (MENDES, 2005), conforme discriminado na Tabela 1. Destacam-se dos demais, os atributos raça e gênero, que caracterizam, portanto, as abordagens superficiais, mas também estão incluídos nas abordagens profundas da diversidade.

Tabela 1 — Atributos de diversidade.

	Periódico				Total	%
	AMJ	AMR	ASQ	OS		
1 Raça	3	11	11	4	29	13,8%
2 Gênero	2	12	7	4	25	11,9%
3 Etnia	7	6	3	2	18	8,6%
4 Idade	4	2	5	4	15	7,1%
5 Cultura		6	4	5	15	7,1%
6 Sexo	3	1	7	1	12	5,7%
7 Nacionalidade	3	2	3	4	12	5,7%
8 Background funcional	5	1	5	1	12	5,7%
9 Valores	3	3	4	1	11	5,2%
10 Background educacional	4	1	4	2	11	5,2%
11 Personalidade	2	3	2	2	9	4,3%
12 <i>Tenure</i>	1	3	5		9	4,3%
13 Habilidades cognitivas	4	2		2	8	3,8%
14 Background socio-econom.		2	2	1	5	2,4%
15 Religião		1	1	2	4	1,9%
16 Deficiência		1		2	3	1,4%
17 Atitudes	3				3	1,4%
18 Crenças	3				3	1,4%
19 Estado civil	1		1		2	1,0%
20 Emoção			1		1	0,5%
21 Afeto			1		1	0,5%
22 Ideologia política				1	1	0,5%
23 Habilidades físicas		1			1	0,5%
Total	48	58	66	38	210	100,0%

Fonte: MENDES, 2005, p. 51.

Em relação aos efeitos positivos da diversidade — impactos benéficos ao ambiente organizacional — foram identificados vinte e quatro efeitos possíveis: solução de problemas, criatividade, inovação, desempenho, tomada de decisão, novos mercados consumidores, produtividade, agilidade, vantagem competitiva, flexibilidade, eficiência, fonte de informações, variedade de perspectivas, aprendizado, cooperação, fonte de recrutamento, atendimento ao cliente, imagem, diferenciação, diversificação, qualidade, lucratividade, valorização das ações, perpetuidade (MENDES, 2005). Igualmente aqui, destacam-se como efeitos positivos da diversidade reconhecidos pelas organizações, a possibilidade de solução de problemas e a criatividade (Tabela 2).

Tabela 2 — Efeitos positivos da diversidade.

	Periódico				Total	%
	AMJ	AMR	ASQ	OS		
1 Solução de problemas	3	4	7	1	15	17,4%
2 Criatividade	2	4	7	1	14	16,3%
3 Inovação	3		2	1	6	7,0%
4 Desempenho	4		2		6	7,0%
5 Tomada de decisão	3	1	1		5	5,8%
6 Novos mercados consumid.	3		2		5	5,8%
7 Produtividade		3	1	1	5	5,8%
8 Agilidade	3		1		4	4,7%
9 Vantagem competitiva	2	1		1	4	4,7%
10 Flexibilidade	2		1		3	3,5%
11 Eficiência	2	1			3	3,5%
12 Fonte de informações	1		2		3	3,5%
13 Variedade de perspectivas	2				2	2,3%
14 Aprendizado			1		1	1,2%
15 Cooperação		1			1	1,2%
16 Fonte de recrutamento	1				1	1,2%
17 Atendimento ao cliente			1		1	1,2%
18 Imagem	1				1	1,2%
19 Diferenciação	1				1	1,2%
20 Diversificação			1		1	1,2%
21 Qualidade	1				1	1,2%
22 Lucratividade	1				1	1,2%
23 Valorização das ações	1				1	1,2%
24 Perpetuidade	1				1	1,2%
Total	37	15	29	5	86	100,0%

Fonte: MENDES, 2005, p. 53.

Em relação aos efeitos negativos da diversidade — impactos maléficos ao ambiente organizacional — foram identificados vinte e três efeitos possíveis: problemas de comunicação, *turnover* (rotatividade), insatisfação, discriminação, falta de consenso/coesão, desintegração, absenteísmo, descomprometimento, problemas de coordenação, lentidão, problemas de identificação, *stress* (estresse), preconceito, desconfiança, ineficiência, paralisia, baixa interação, custos sociais, custos legais, teto de vidro, baixa qualidade, baixo desempenho (MENDES, 2005). Aqui, são reconhecidos

como principais efeitos negativos da diversidade humana nas organizações os conflitos: problemas de comunicação e rotatividade da força de trabalho (Tabela 3).

Tabela 3 — Efeitos negativos da diversidade.

	Periódico				Total	%
	AMJ	AMR	ASQ	OS		
1 Conflito	6	4	6	2	18	20,2%
2 Problemas de comunicação	4	4	3	2	13	14,6%
3 Turnover	4	2	5		11	12,4%
4 Insatisfação	5	1			6	6,7%
5 Discriminação	3		2		5	5,6%
6 Falta de consenso / coesão	5				5	5,6%
7 Desintegração	1	2	1		4	4,5%
8 Absenteísmo	1	1	2		4	4,5%
9 Descomprometimento	2	1	1		4	4,5%
10 Problemas de coordenação	2	1			3	3,4%
11 Lentidão	2				2	2,2%
12 Problemas de identificação	1		1		2	2,2%
13 Stress	1		1		2	2,2%
14 Preconceito	1				1	1,1%
15 Desconfiança			1		1	1,1%
16 Ineficiência	1				1	1,1%
17 Paralisia	1				1	1,1%
18 Baixa interação	1				1	1,1%
19 Custos sociais	1				1	1,1%
20 Custos legais	1				1	1,1%
21 Teto de vidro	1				1	1,1%
22 Baixa qualidade	1				1	1,1%
23 Baixo desempenho	1				1	1,1%
Total	46	16	23	4	89	100,0%

Fonte: MENDES, 2005, p. 54.

Em relação às variáveis mediadoras dos impactos da diversidade no ambiente organizacional — fatores que atenuam ou ampliam os efeitos positivos e negativos da diversidade no ambiente organizacional — foram identificadas vinte e cinco variáveis possíveis: tempo, interação, extensão de diversidade, conflito de tarefa, treinamento, tipo de tarefa, cultura organizacional, comunicação interna, compartilhamento de informações, redes de relacionamento, comunicação externa, integração, interdependência de tarefa, remuneração, *feedback*, *background* profissional (experiência funcional), abertura para debate, estratégia do negócio, desenho organizacional, identificação, confiança, autoimagem, impressões sobre os pares, extrovertimento (extroversão), automonitoramento (MENDES, 2005). Aqui, são reconhecidos como principais variáveis da diversidade humana nas organizações: o tempo, a interação e a extensão de diversidade (Tabela 4).

Tabela 4 — Variáveis mediadoras da diversidade.

	Periódico				Total	%
	AMJ	AMR	ASQ	OS		
1 Tempo	2		1	3	6	10,5%
2 Interação	2		1	2	5	8,8%
3 Extensão de diversidade	1	2	1	1	5	8,8%
4 Conflito de tarefa	1	1	2		4	7,0%
5 Treinamento	1	1		2	4	7,0%
6 Tipo de tarefa			2	1	3	5,3%
7 Cultura organizacional	1		1	1	3	5,3%
8 Comunicação interna	3				3	5,3%
9 Compartilhamento de inform.	3				3	5,3%
10 Redes de relacionamento	2				2	3,5%
11 Comunicação externa	2				2	3,5%
12 Integração	1		1		2	3,5%
13 Interdependência de tarefa	1		1		2	3,5%
14 Remuneração	2				2	3,5%
15 Feedback	1				1	1,8%
16 Background profissional	1				1	1,8%
17 Abertura p/ debate	1				1	1,8%
18 Estratégia do negócio	1				1	1,8%
19 Desenho organizacional	1				1	1,8%
20 Identificação	1				1	1,8%
21 Confiança		1			1	1,8%
22 Auto-imagem		1			1	1,8%
23 Impressões sobre os pares			1		1	1,8%
24 Extrovertimento			1		1	1,8%
25 Auto-monitoramento			1		1	1,8%
Total	28	6	13	10	57	100,0%

Fonte: MENDES, 2005, p. 56.

Em relação às principais motivações da diversidade nas organizações, tem-se que foram organizadas de acordo com três critérios distintos: 1) argumento geral ligado a impactos positivos da diversidade (*performance* positiva), 2) argumento geral ligado a impactos negativos da diversidade (*performance* negativa) e 3) argumento geral ligado a preocupações com igualdade e justiça social (justiça). Percebe-se que, de forma equivalente entre si, a *performance*, tanto positiva quanto negativa, são destacadamente as principais motivações da diversidade (MENDES, 2005).

Tabela 5 — Principais motivações da diversidade.

	Periódico				Total	%
	AMJ	AMR	ASQ	OS		
1 Performance Positiva	11	7	10	7	35	43,2%
2 Performance Negativa	8	8	11	7	34	42,0%
3 Justiça	3	5	2	2	12	14,8%
Total	22	20	23	16	81	100,0%

Fonte: MENDES, 2005, p. 57.

Assim postos, esses atributos – resultados positivos e negativos, variáveis mediadoras e motivações – confirmam o quanto, mutuamente, se implicam a diversidade e as lideranças organizacionais, sendo, em última instância, determinantes para orientar essas lideranças na gestão da diversidade — de forma positiva ou negativa. A diversidade humana é um fato social inquestionável, tanto quanto o é a necessidade da liderança nas organizações. Portanto, liderar nos dias de hoje sem reconhecer a diversidade humana, implica quase certamente dar as costas à inovação e à competitividade. Em contrapartida, reconhecer a diversidade sem buscar liderá-la na direção da consecução dos objetivos tanto individuais — de cada trabalhador — quanto coletivos — da organização —, parece levar ao caminho da ignorância e do desperdício de potenciais humanos e organizacionais perfeitamente realizáveis. Nesse sentido, é legítimo considerar o quanto esses aspectos podem afetar o desempenho geral de toda organização, visto que esse desempenho é resultado da gestão das lideranças organizacionais.

Dessa feita, investigar como as lideranças organizacionais entendem essa diversidade e, a partir desse entendimento, estabelecem os processos de gestão de forma a compatibilizá-los com as competências individuais e a criar as competências organizacionais, é uma questão que norteou a pesquisa que segue descrita.

A PESQUISA: PRESSUPOSTOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, a pesquisa teve cunho exploratório na medida em que, sem o objetivo de elaborar hipóteses a serem testadas, restringiu-se a buscar informações junto à determinada população — lideranças organizacionais — acerca de um fenômeno organizacional específico — a diversidade humana —, com a finalidade de obter maior conhecimento a respeito e também, tanto quanto possível, uma percepção ainda não explorada sobre o tema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). E foi uma pesquisa do tipo pesquisa-diagnóstico, considerando que pretendeu analisar e avaliar um determinado fenômeno da liderança organizacional, de forma a contribuir com seu constante aperfeiçoamento (MASCARENHAS, 2012).

Os procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados envolveram: a) a elaboração de um questionário fechado, fundamentado em três das cinco dimensões que caracterizam a diversidade, quais sejam, seus atributos, seus efeitos positivos e seus efeitos negativos; b) a aplicação desse questionário a um conjunto composto por nove líderes de uma instituição de ensino superior; c) a apuração, interpretação e análise dos dados coletados.

Em relação ao questionário elaborado, cabe esclarecer que o foi a partir da formulação proposta por Mendes (2005) para compreensão da diversidade — e já aqui antecipada. Destaque-se que a opção

apenas pelo levantamento dos atributos e dos efeitos positivos e negativos da diversidade — e a não inclusão das variáveis mediadoras e das motivações — deveu-se à necessidade de congruência com os propósitos da pesquisa que apontam tão somente para a caracterização e a gestão da diversidade por parte de líderes organizacionais.

Ainda, necessário é esclarecer que, em relação aos atributos de diversidade, quatro deles, estabelecidos em expressões estrangeiras, foram livremente traduzidos de forma a permitir o correto entendimento dos respondentes. Esses atributos, e suas respectivas traduções, são os seguintes: a) *background* funcional foi traduzido como experiência profissional; b) *background* educacional foi traduzido como história educacional; c) *tenure* foi traduzido como ocupação/trabalho; d) *background* socioeconômico foi traduzido como situação socioeconômica.

Assim, o questionário restou composto por três dimensões: atributos da diversidade, com vinte e três itens; efeitos positivos da diversidade, com vinte e quatro itens; e efeitos negativos da diversidade, com vinte e três itens, totalizando setenta itens. Por último, ressalta-se que esse questionário foi desenvolvido a partir da pesquisa bibliográfica realizada por Mendes (2005) apenas para a presente pesquisa, em razão de não haver, ainda, nenhum instrumento validado a respeito para a população brasileira.

Em relação à aplicação do questionário, a população alvo da pesquisa se constituiu de nove líderes organizacionais formalmente instituídos como tal em uma instituição de ensino superior privada e situada na região serrana do Estado do Rio de Janeiro. À época da pesquisa, esses líderes eram responsáveis pelos seguintes setores administrativos da instituição: direção geral, supervisão geral, secretaria de registros acadêmicos, setor de apoio acadêmico, biblioteca, setor financeiro, departamento de recursos humanos, setor de logística, setor de manutenção. Desse grupo, cinco são do sexo feminino e quatro do sexo masculino. Não foram incluídos nessa população alvo da pesquisa os líderes responsáveis por setores acadêmicos, de vez que esses se dedicam exclusivamente à gestão acadêmica. A instituição em questão é direcionada à formação de profissionais para a área da saúde desde 1967 e contava, quando da realização da pesquisa, com 495 (quatrocentos e noventa e cinco) empregados e, aproximadamente, com 1.600 (um mil e seiscentos) estudantes — distribuídos entre cursos de graduação, pós-graduação e residência.

Em relação à apuração dos resultados coletados, todos os respondentes procederam ao preenchimento do questionário de forma espontânea e comprometida, sem manifestarem quaisquer dúvidas ou omissões. A apuração das respostas dadas foi realizada considerando-se a quantidade de vezes que cada atributo foi indicado e, ao final, dispostas em uma tabela organizada de forma decrescente: dos itens mais relevantes para os itens menos relevantes. A interpretação e análise dos

dados coletados — que a seguir estão apresentados, descritos e discutidos —, cumpre esclarecer, foram procedidas à luz dos referenciais antes discutidos.

OS RESULTADOS: APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO

Os resultados apurados estão apresentados por dimensão avaliada e interpretados quantitativa e qualitativamente (tabelas 6, 7, 8). A apuração quantitativa dos dados foi procedida levando-se em consideração quantas vezes o atributo ou efeito apareceu indicado nas respostas. A interpretação qualitativa destaca como muito significantes os atributos e efeitos que obtiveram as três maiores pontuações; como pouco significantes os atributos e efeitos que obtiveram as três menores pontuações; e como de relativa significação os atributos e efeitos que obtiveram pontuações intermediárias entre as maiores e as menores. Cumpre esclarecer que essa perspectiva de análise foi assim decidida por ser considerada como uma perspectiva que permite a discussão comparativa dos dados apurados.

Antes, todavia, de se empreender a apresentação, interpretação e discussão desses resultados propriamente ditos, não é muito enfatizar que, sendo a organização pesquisada uma instituição de ensino superior, pode-se ou deve-se esperar — não como regra, mas sim como princípio — que, nesse tipo específico de organização, o acolhimento, a compreensão e a aceitação da diversidade humana sejam não só ensinados, mas, sobretudo, praticados. Espera-se de uma instituição de ensino — ademais se espera de uma instituição de ensino superior que forma cidadãos para o exercício de uma profissão — que forme pessoas emancipadas e aptas ao exercício pleno da cidadania. Nesse caso, em especial — o de uma instituição de ensino superior, dedicada à formação de profissionais para as áreas da saúde —, a formação de profissionais que reconheçam, respeitem e acolham a diversidade, despidos de quaisquer preconceitos discriminatórios, não se coloca como uma necessidade, mas sim como uma obrigatoriedade.

Nesse sentido, os resultados apurados a partir dos dados coletados indicam que a instituição parece ter efetivamente assumido esse princípio. Em relação aos atributos da diversidade, os líderes da organização identificaram, em primeiro lugar, a cultura e os valores como os atributos mais relevantes na caracterização da diversidade na instituição, seguidos, em segundo lugar, pelos atributos raça, religião e crenças e, em terceiro, pelos atributos experiência funcional, história educacional e personalidade. Etnia, idade, habilidades cognitivas, atitudes, habilidades físicas, gênero e situação socioeconômica foram atributos identificados como de média significação. E os atributos considerados menos significativos nessa caracterização da diversidade foram sexo e afeto, seguidos de nacionalidade, ocupação/trabalho, deficiência, estado civil, emoção, ideologia política (Tabela 6).

Tabela 6 – Atributos da diversidade.

ATRIBUTOS DA DIVERSIDADE	TOTAL(*)	%
Cultura	7	8,04 %
Valores	7	8,04 %
Raça	6	6,90 %
Religião	6	6,90 %
Crenças	6	6,90 %
Experiência funcional	5	5,74 %
História educacional	5	5,74 %
Personalidade	5	5,74 %
Etnia	4	4,60 %
Idade	4	4,60 %
Habilidades cognitivas	4	4,60 %
Atitudes	4	4,60 %
Habilidades físicas	4	4,60 %
Gênero	3	3,45 %
Situação socioeconômica	3	3,45 %
Nacionalidade	2	2,30 %
Ocupação/Trabalho	2	2,30 %
Deficiência	2	2,30 %
Estado civil	2	2,30 %
Emoção	2	2,30 %
Ideologia política	2	2,30 %
Sexo	1	1,15 %
Afeto	1	1,15 %
TOTAL	87	100,00 %

(*) Total de vezes que o atributo foi indicado.

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se claramente inferir, então, que a instituição pesquisada assume como norte a acepção ampliada de diversidade humana, aquela classificada como sendo de um nível mais profundo. Corroborando as suposições teóricas a respeito, isso se traduz, com efeito, em uma fonte inesgotável de inovação e competitividade — a instituição é avaliada pelo Ministério da Educação com nota máxima e, nos últimos dois anos, vem concretizando seu processo de crescimento institucional com a implantação de três novos cursos de graduação. Ainda corroborando as suposições feitas, comprovadamente, atua também como um agente de mudança social, sobretudo, por operar serviços públicos de saúde no município em que se situa, dentre os quais, um hospital geral, um ambulatório que atua nos níveis primário e secundário de atenção à saúde e cinco postos de saúde da família.

Os líderes organizacionais, ao assumirem a diversidade humana nessa acepção mais ampliada e menos discriminatória — compreendendo-a em seu sentido mais profundo e menos superficial — são capazes de possibilitar maior empatia entre pessoas e equipes, bem como são capazes de

desenvolver um ambiente social mais tolerante, o que, de forma recursiva, finda por reforçar nessas lideranças a aposta na diversidade.

Em relação aos efeitos positivos dessa diversidade, os líderes pesquisados entenderam como efeitos mais significativos a criatividade (de forma unânime); secundada pela solução de problemas e pela inovação; seguida pelo aprendizado e pela cooperação. Isso não somente corrobora, mas é compatível e congruente com os atributos antes destacados como significativos. Ressalve-se, aqui, a compreensão plena em torno do efeito que a diversidade gera em termos de criatividade. Essa compreensão é fundamental quando se tem em conta a formação de profissionais que possam construir conhecimento e não apenas replicá-lo e reproduzi-lo. Como efeitos positivos não tão significativos, os líderes pesquisados apontaram o desempenho, a tomada de decisão, a produtividade, a flexibilidade, a eficiência, o atendimento ao cliente, a agilidade, a imagem, a diversificação e a qualidade. E como efeitos positivos pouco significativos, apontaram a vantagem competitiva, a fonte de informações, a variedade de perspectivas, a valorização das ações, os novos mercados consumidores, a fonte de recrutamento, a diferenciação, a lucratividade e a perpetuidade. Embora sejam muito relevantes os efeitos positivos indicados como significativos, aqueles considerados de menor significância pelos líderes são justamente os que impactam diretamente a sobrevivência organizacional no mercado; o que contrasta, sobremaneira, com a natureza privada da organização, que depende exclusivamente de recursos próprios para se manter competitiva nesse mercado (Tabela 7).

Tabela 7 — Efeitos positivos da diversidade.

EFEITOS POSITIVOS DA DIVERSIDADE	TOTAL(*)	%
Criatividade	9	8,82%
Solução de problemas	7	6,86 %
Inovação	7	6,86 %
Aprendizado	6	5,90%
Cooperação	6	5,90%
Desempenho	5	4,90 %
Tomada de decisão	5	4,90 %
Produtividade	5	4,90 %
Flexibilidade	5	4,90 %
Eficiência	5	4,90 %
Atendimento ao cliente	5	4,90 %
Agilidade	4	3,92 %
Imagem	4	3,92 %
Diversificação	4	3,92 %
Qualidade	4	3,92 %
Vantagem competitiva	3	2,94 %
Fonte de informações	3	2,94 %
Variedade de perspectivas	3	2,94 %
Valorização das ações	3	2,94 %
Novos mercados consumidores	2	1,96 %
Fonte de recrutamento	2	1,96 %
Diferenciação	2	1,96 %
Lucratividade	2	1,96 %
Perpetuidade	1	0,98 %
TOTAL	102	100,00%
(*) Total de vezes que o efeito foi indicado.		

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos efeitos negativos da diversidade humana, os líderes pesquisados apontaram, unanimemente, que a discriminação é o efeito negativo mais significativo, seguido pelos problemas de comunicação, pelos conflitos e pelo preconceito. O não comprometimento, a ineficiência, a baixa interação, o baixo desempenho, a insatisfação, a falta de consenso e coesão, o absenteísmo, os problemas de identificação, a desconfiança, a lentidão e a baixa qualidade do trabalho foram efeitos negativos considerados pelos líderes de alguma relevância. E a desintegração, os problemas de coordenação, o *turnover*, o *stress*, a paralisia, o teto de vidro foram considerados efeitos negativos pouco significativos. Já os custos sociais e os custos legais foram considerados de nenhuma significação. Os efeitos negativos geralmente tidos como mais perversos às relações interpessoais no ambiente organizacional — em especial, a discriminação e o preconceito — foram apontados como tal pelos líderes. Entretanto, dos efeitos negativos que diretamente impactam os processos organizacionais, somente os problemas de comunicação foram considerados relevantes. Os demais efeitos negativos não foram apontados como muito significativos, em que pese o serem, de fato, quando é a sobrevivência da organização no mercado que está em questão (Tabela 8).

Tabela 8 — Efeitos negativos da diversidade.

EFEITOS NEGATIVOS DA DIVERSIDADE	TOTAL(*)	%
Discriminação	9	10,59%
Problemas de comunicação	8	9,41%
Conflito	7	8,24%
Preconceito	7	8,24%
Descomprometimento	5	5,90%
Ineficiência	5	5,90%
Baixa interação	5	5,90%
Baixo desempenho	5	5,90%
Insatisfação	4	4,70%
Falta de consenso / coesão	4	4,70%
Absenteísmo	4	4,70%
Problemas de identificação	4	4,70%
Desconfiança	4	4,70%
Lentidão	3	3,52%
Baixa qualidade	3	3,52%
Desintegração	2	2,35%
Problemas de coordenação	2	2,35%
Turnover	1	1,17%
Stress	1	1,17%
Paralisia	1	1,17%
Teto de vidro	1	1,17%
Custos sociais	0	0%
Custos legais	0	0%
TOTAL	85	100,00 %
(*) Total de vezes que o efeito foi indicado.		

Fonte: Elaboração própria.

Assim postos, esses resultados indicam um conjunto de questões que merecem ser discutidas. A primeira delas diz respeito aos atributos que o grupo de líderes pesquisados identificou como característicos da diversidade humana. Atributos esses que levam a crer que a compreensão por eles estabelecida é de um nível muito mais profundo que aquele que comumente se encontra disseminado tanto na área acadêmica, quanto na prática organizacional corrente. Nesta, a concepção predominante está posta em aspectos mais superficiais como raça e gênero (MENDES, 2005).

Essa compreensão mais abrangente e profunda tem implicação diretamente na forma como essas lideranças estabelecem os processos de gestão dessa diversidade de trabalhadores que lideram, uma vez que permite e possibilita que esses trabalhadores efetivamente desenvolvam a criatividade, sejam inovadores, invistam na solução de problemas, recorram ao aprendizado contínuo e trabalhem de maneira cooperativa. Isso está corroborado na teoria pelos efeitos da diversidade apontados como mais relevantemente positivos. E, na prática, pelos seguidos resultados de sucesso alcançados pela organização pesquisada nas sucessivas avaliações governamentais às quais vem sendo submetida ao longo dos últimos anos. Ainda, são congruentes com as perspectivas apontadas pela área acadêmica, mas diferem daquelas adotadas na prática organizacional, que aponta para a vantagem competitiva como efeito positivo preponderante (MENDES, 2005).

A segunda questão que merece ser discutida diz respeito aos efeitos da diversidade humana que as lideranças pesquisadas consideraram como predominantemente negativos: a discriminação, os problemas de comunicação, os conflitos e o preconceito. Novamente aqui, percebe-se uma compreensão mais profunda e transversal acerca desses efeitos que impactam, de forma prejudicial, o processo de gestão levado a termo pelas lideranças. Não se pode deixar de salientar, todavia, que a compreensão aprofundada desses efeitos — necessária e obrigatória, por certo — não é, por si só, suficiente à gestão organizacional, deve se operar em detrimento da também obrigatória e necessária compreensão dos efeitos negativos mais diretamente impactantes à sobrevivência organizacional como, por exemplo, custos sociais, custos legais, *turnover*, *stress*. Esses foram considerados como pouco ou nada relevantes pelas lideranças pesquisadas.

Isso conduz diretamente à terceira questão a ser discutida que é como a caracterização e a significação, atribuídas pelas lideranças pesquisadas à diversidade humana, podem implicar e impactar os cursos de ação empreendidos por essas lideranças sobre a própria diversidade daqueles que lideram. À medida que o processo de liderar implica não só compreender de forma profunda a diversidade humana, mas, igualmente, lidar com questões de ordem administrativa — como planejar, organizar, controlar e dirigir —, não se pode subsumi-lo a uma ou outra dimensão. Isso é, não se pode ou não se deve optar pela compreensão profunda da diversidade em detrimento das questões de ordem administrativa; tampouco, se pode ou se deve proceder de maneira inversa. Porquanto essas dimensões operam de forma interdependente, recursiva e recorrente. Assim, quando efeitos negativos da diversidade humana — que sabidamente impactam de maneira prejudicial os processos administrativos — são pouco compreendidos e, por isso, são desconsiderados pelas lideranças, tende-se a abrir caminhos para que os cursos de ação sobre os liderados sejam prejudicados e possam comprometer, até mesmo, os efeitos positivos engendrados pela diversidade.

Por fim, uma última questão a ser discutida diz respeito a quanto a concepção dos líderes pesquisados mais se aproxima daquela encontrada na área acadêmica, distanciando-se da concepção mais comum e habitual na prática organizacional (MENDES, 2005). Embora, por óbvio, isso muito se deva ao fato de ser a referida organização uma instituição de ensino superior, não se pode perder de vista sua natureza empresarial, ou seja, trata-se de uma organização privada, sujeita, portanto, às competitivas regras do mercado educacional. E a sobrevivência nesse mercado depende diretamente de um processo de liderança conduzido para alcançar tanto o objetivo último da organização, que é o de oferecer formação superior de qualidade, quanto a manutenção da organização no mercado, como empresa que é. Nesse sentido, imprimir sobre a diversidade humana que constitui a

organização cursos de ação que viabilizem ambos os caminhos, depende diretamente da consideração ampliada seja dos atributos da organização, seja de seus efeitos positivos e negativos.

CONCLUSÃO

Considerando os resultados postos, pode-se concluir que lideranças organizacionais, quando confrontadas com a diversidade humana representada naqueles que lideram, tendem a compreendê-la a partir da concepção que conferem aos atributos que a caracterizam e aos efeitos que engendram, podendo fazê-lo de uma forma mais ou menos profunda. Conclui-se também que essa compreensão tende a determinar os cursos de ação dessas lideranças sobre a própria diversidade, qualificando e otimizando — ou não — os processos de gestão da organização, a partir do reconhecimento e aplicação desses atributos e efeitos.

Pôde-se perceber, contudo, que nem sempre as lideranças são ou estão preparadas para lidar com essa diversidade, a partir de seus atributos e seus efeitos e que, em geral, fazem-no quase exclusivamente a partir de seu enquadramento nos processos administrativos. O que se evidencia pelo fato de a abordarem na prática empresarial, quase sempre, a partir de uma concepção superficial, em que se perde o potencial do trabalhador a ser aplicado em benefício da organização. Em contrapartida, o privilégio absoluto das abordagens mais profundas da diversidade, sem a devida consideração aos aspectos administrativos da organização, pode conduzir esta última a uma prática empresarial equivocada.

Assim, ao que parece, os resultados dessa pesquisa talvez possam abrir novos caminhos para a compreensão cada vez mais ampliada da diversidade humana por parte das lideranças organizacionais. É o que trabalhadores, organizações e sociedade esperam de seus líderes, uma vez que

[...] a diversidade das culturas, a diversidade dos indivíduos entre eles e a diversidade interior dos indivíduos não podem ser compreendidas nem a partir de um princípio simples de unidade nem a partir de uma plasticidade mole, modelada pelas culturas ao sabor das circunstâncias. A unidade humana não pode reduzir-se a um termo, a um critério, a uma determinação. Devemos conceber uma unidade que garanta e favoreça a diversidade, uma diversidade inscrita na unidade. A unidade complexa: unidade na diversidade, diversidade na unidade, unidade produtora de diversidade, diversidade produtora de unidade [...]. (MORIN, 2012, p. 66)

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p.20-29, jul./set. 2004.

BASTOS, E. M. Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 165-180, jan./jun. 2016.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai-jun. 1994.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CARVALHO, A. J. P. de; CARVALHO, A. V. P. de; SÁ, M. A. D. de. Organizational culture and sexual diversity: a case study on a large scale company in Recife (PE). **Business and Management Review**, Iowa, Special issue, v. 4, n. 5, jan. 2015. Disponível em: <<http://www.businessjournalz.org/bmr>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COSTA, S. G. da. **Comportamento organizacional**: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; TYRONE, P. **Administração e organização**: uma introdução à teoria e à prática. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p.18-25, jul./set. 2000.

HEssel, S.; MORIN, E. **O caminho da esperança**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem e devem valorizar a diversidade**. São Paulo: ETHOS, 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

LEITE, C. E. *et al.* Diversidade nas organizações: uma análise de resultados. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 11, 2015, Volta Redonda. **Anais**, Niterói, UFF, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Cesar_Leite2/publication/290146546_Diversidade_Nas_Organizacoes_uma_analise_de_resultados/links/5694fa7e08ae3ad8e33d3b59.pdf>. Acesso em: 20 jan. 16.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MENDES, R. H. **Diversidade humana nas organizações**: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. 2005. p. 106. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), São Paulo.

MORIN, E. **O método 5**: a humanidade da humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROHM, R. H. D.; FERNANDES, F. A. P.; CABRAL, A. D. **Diversidade sexual e vantagem competitiva:** uma análise de seus impactos nas organizações. Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças e Governança Corporativa, Rio de Janeiro, UFRJ, 2012. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/305348072>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.