

GESTÃO DA DIVERSIDADE ÉTNICA NAS ORGANIZAÇÕES E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

MANAGEMENT OF ETHNIC DIVERSITY IN ORGANIZATIONS AND THE FORMATION OF THE ADMINISTRATOR

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD ÉTNICA Y FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR

Carolina Silva de Carvalho¹
Sebastião A. R. Cerqueira Adão²

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar como são tratadas a Diversidade e Gestão da Diversidade étnica racial na Formação do Administrador da Universidade Federal do Pampa-UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento. Para desenvolver este estudo utilizou-se o método de estudo de caso, buscando-se a percepção de discentes que cursaram a disciplina de Diversidade nas Organizações e/ou Comportamento Organizacional e docentes que ministram aula nessas mesmas disciplinas do Curso de Administração da UNIPAMPA. O presente estudo foi de natureza descritiva, com viés qualitativo e entrevista semiestruturada para o levantamento de dados, bem como análise interpretativa com o propósito de analisar os resultados obtidos. Os resultados da pesquisa permitiram verificar as mudanças que ocorreram na profissão escolhida pelos discentes, também foi possível verificar o aprendizado desses alunos em relação à diversidade e à gestão da diversidade étnica-racial, bem como pode-se, ainda, perceber como esses temas vêm sendo trabalhados em sala de aula e se de fato foram trabalhados nas disciplinas de Comportamento Organizacional e Diversidade nas Organizações. Com este estudo viu-se que a questão histórica dos negros e de outras minorias é de suma importância na formação, não só de administradores que saibam gerir pessoas e suas diversidades, mas também na formação de cidadãos que consigam ver as diferenças étnicas e respeitá-las e que também tenham um embasamento adquirido na universidade para que saibam lidar com todas as pessoas, aproveitando delas o seu potencial em favor das organizações.

Palavras-chave: Diversidade, Gestão da Diversidade Étnica, Formação do Administrador

ABSTRACT

This research had the objective of verifying how the Diversity and Management of racial Ethnic Diversity in the Formation of the Administrator of the Federal University of Pampa-UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento. In order to develop this study, the case study method was used, seeking the perception of students who studied the discipline of Organizational Diversity and / or Organizational Behavior and teachers who teach in these

¹ Graduando de Administração – Universidade Federal do Pampa - carolinapsn@hotmail.com

² Professor – Universidade Federal do Pampa – sebastiaocerqueira@unipampa.edu.br

same disciplines of the UNIPAMPA Administration Course. The present study was descriptive in nature, with a qualitative bias and semi - structured interview for the data collection, as well as interpretative analysis with the purpose of analyzing the results obtained. The results of the research allowed to verify the changes that occurred in the profession chosen by the students, it was also possible to verify the learning of these students in relation to the diversity and the management of ethnic-racial diversity, as well as one can also perceive how these themes come Being worked in the classroom and if in fact they were worked in the disciplines of Organizational Behavior and Diversity in Organizations. With this study it was found that the historical question of blacks and other minorities is of great importance in the formation not only of administrators who know how to manage people and their diversity, but also in the formation of citizens who can see ethnic differences and respect them, And that they also have a foundation acquired at the university so that they can deal with all people, taking advantage of their potential in favor of organizations.

Keywords: Diversity, Ethnic Diversity Management, Administrator Education

RESUMEN

Este estudio tuvo por objetivo verificar como es tratada la Diversidad y Gestión de la Diversidad étnica racial en la Formación del Administrador de la Universidad Federal del Pampa - Unipampa, Campus Santana do Livramento. Para el desenvolvimiento de este estudio se utilizó el método de estudio de caso, buscándose la percepción de discentes que cursaron la materia de Diversidad en las Organizaciones y/o Comportamiento Organizacional y docentes que leccionan clase en las mismas materias del Curso de Administración de la UNIPAMPA. El presente estudio fué de naturaleza descriptiva, con carácter cualitativo y entrevista semiestructurada para la recolección de datos, bien como el análisis interpretativo con el proposito de analizar los resultados obtenidos. Los resultados del estudio permitieron verificar los cambios que ocurrieron en la profesión elegida por los discentes, también fué posible verificar el aprendizaje de estos alumnos en relación a la diversidad y a la gestión de la diversidad étnica racial, bien como se puede, todavía, percibir como estes temas vienen siendo trabajados en clase y si de echo fueron trabajados en las materias de Comportamiento Organizacional y Diversidad en las Organizaciones. Con este estudio se vio que la cuestión histórica de los negros y de otras minorías es de suma importancia en la formación, no solo de administradores que sepan gerenciar personas y sus diversidades, pero también en la formación de ciudadanos que consigan ver las diferencias étnicas y respetarlas y que también tengan un embasamiento adquirido en la universidad para que sepan lidiar con todas las personas, aprovechando de ellas su potencial en provecho de las organizaciones.

Palabras clave: Diversidad, Gestión de la Diversidad Étnica, Formación del Administrador

1 INTRODUÇÃO

Ao se contextualizar a gestão da diversidade étnica nas organizações brasileiras, é necessário pautar que o tipo de colonização no Brasil foi a de exploração, ou seja, os

portugueses durante os séculos XVI e XVII ocuparam-se em extrair as riquezas da Colônia, enriquecendo ainda mais a Coroa, esse movimento de retirada das riquezas naturais se deu pela exploração do trabalho escravo. Primeiramente houve a tentativa de escravizar os índios nativos, não obtendo sucesso. Então, passaram a escravizar os negros trazidos à força da África.

Fazendo-se uma breve abordagem do Brasil Império para compreender-se a exclusão do negro na sociedade atual, tem-se que no século XVIII o processo de exploração continuou, sendo um processo marcado por ciclos de exploração, inicialmente o Pau Brasil, depois a cana de açúcar e o ouro, conforme Freyre (1933, p.78), vê-se que “antes de vitoriosa a colonização portuguesa do Brasil, não se compreendia outro tipo de domínio europeu nas regiões tropicais que não fosse o da exploração comercial através de feitorias ou da pura extração de riqueza mineral”. Sendo que tudo isso ocorreu sem a mínima preocupação dos portugueses e dos novos brasileiros com a educação, que era clerical e atingia apenas os primeiros níveis de estudos. Apenas a partir do século XIX foi que se passou a pensar o ensino superior em terras brasileiras.

Ressalta-se, então, que o ensino superior foi implantado no Brasil em função da vinda da Família Real para o novo continente por causa da invasão napoleônica em Portugal. Até o século XIX a universidade dos brasileiros era a universidade de Coimbra. Sendo que apenas os fidalgos tinham acesso a esse nível de ensino na época.

Ainda, cabe ressaltar, que diferente dos portugueses, os espanhóis que chegaram às Américas, tiveram como primeira preocupação instituir universidades no novo mundo, sendo que a primeira universidade implantada pelos espanhóis na América foi a universidade de Santo Domingo, no ano de 1538 e essa teve como função criar massa crítica no novo mundo que estava sendo descoberto, ou seja, em meados de 1500 os espanhóis já tinham uma universidade inclusiva no novo mundo.

Schlemper (1989) afirma que, o Brasil não possuiu universidades renascentistas, diferente de outros países da América Latina. No século XVI, a Espanha já tinha oito universidades conceituadas em toda a Europa, enquanto em Portugal apenas a de Coimbra era destaque.

Voltando-se à questão brasileira e a inclusão no ensino superior no país, é necessário salientar que o Brasil sofreu mudanças culturais com a chegada de imigrantes europeus (principalmente alemães e italianos), o que com o tempo acarretou na miscigenação da população. Com o fim do período escravocrata estes imigrantes passaram a desenvolver mão de obra paga, enquanto que os negros foram banidos para as periferias das cidades constituindo as favelas.

Já no século XX, com o processo de industrialização, principalmente em função da matriz econômica brasileira, dada a desvalorização do café na Bolsa de Nova Iorque, vê-se uma classe média mais diversificada no Brasil, mas com uma desvalorização do trabalho manual e a marginalização do negro como mão de obra remunerada.

Avançando-se no século XX percebe-se que o negro começa a ter participação na vida do Brasil como cidadão, sendo que até 1934, na história política do país, mulheres, negros, pobres e analfabetos não tinham claro e abertamente o direito ao voto.

A exclusão do negro nesse período da história se dava em relação ao ensino, ao trabalho e às questões de cidadania, como por exemplo, direito ao voto. Mas o processo de miscigenação passa a fazer com que muitas pessoas comessem a dar mais atenção a esta faixa preterida da população, vivia-se então tempos em que já não era tão simples identificar quem era e quem não era negro no país e a distinção de contratação de mão de obra negra já

não era mais tão forte, mesmo assim, os negros que ocupavam postos de trabalho assumiam funções sempre subalternas com salários sempre inferiores aos trabalhadores não negros.

Necessário se fez esta contextualização para abordar-se a dificuldade que ainda se tem no século XXI para inserir o negro no mercado de trabalho. Neste século, tem-se claramente que a população negra ocupa a maioria dos espaços carcerários, ainda desempenha mão de obra barata e não tem acesso à educação.

Diante disto, tratar do processo de inclusão do negro parece ser um tema que carrega em si um conjunto de situações que tendem a identificar que as mazelas do processo escravocrata no Brasil ainda insistem em configurar-se como uma ferida não cicatrizada e que necessita de políticas públicas sérias para enfim seja curada.

Neste contexto, tem-se a preocupação em perceber como o fenômeno da inclusão racial se dá na educação superior da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, universidade esta instalada na Região do Pampa Gaúcho, com população no entorno, em sua maioria, descendentes de imigrantes italianos ou alemães, descendentes de índios charruas uruguaios. De um lado, culturalmente falando, é valorizado essa miscigenação entre os povos, onde não há preconceito a cor da pele, entretanto, o acesso às oportunidades educacionais e vagas de emprego são limitadas de acordo com a raça e situação social de cada indivíduo.

Dada essa problemática, o presente artigo tem como problema de pesquisa a seguinte pergunta: **Na percepção dos acadêmicos do Curso de Administração da UNIPAMPA como é tratada na formação do administrador a gestão da diversidade étnica racial nas organizações como tema de sala de aula?**

Para responder a pergunta acima este estudo teve como objetivo geral: Identificar na percepção dos acadêmicos do Curso de Administração da UNIPAMPA como é tratada na formação do administrador a gestão da diversidade étnica racial nas organizações como tema de sala de aula.

Para atingir o objetivo geral acima, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Verificar a Formação do Administrador do Curso de Administração da UNIPAMPA; b) Verificar qual a percepção dos acadêmicos do Curso de Administração da UNIPAMPA em relação a inserção dos negros nas organizações; c) Identificar como o tema diversidade étnica racial é abordado como tema de aula no Curso de Administração da UNIPAMPA.

Justifica-se a escolha deste tema devido à necessidade de relacionar as influências históricas, desde a exploração da mão de obra dos negros até a abolição da escravatura, que acabou com exploração não paga, porém deixou os escravos sem condições de dignidade e ascensão na sociedade brasileira, o que fez com que as pessoas negras fossem fazer parte de periferias e favelas, e esse fato do passado traduz-se em um problema social sério no presente, trazendo impactos na inclusão social do negro, principalmente do jovem negro, bem como esse problema do passado ainda hoje parece impactar na gestão da diversidade nos ambientes organizacionais. Neste contexto, busca-se saber se os futuros administradores da Universidade Federal do Pampa adquiriram conhecimento acerca da diversidade e gestão da diversidade étnica racial, bem como sua importância, no sentido da inclusão dos negros e das vantagens advindas da gestão da diversidade étnica racial frente às organizações.

Com o presente artigo, espera-se que a comunidade acadêmica possa tomar conhecimento de como a gestão da diversidade tem sido tratada como tema de aula e se tem influenciado, de fato, para que os futuros administradores tenham consciência da importância da diversidade dentro das organizações. Influenciando não somente na vantagem competitiva, em relação às organizações com perfil excludente, mas também

possuindo a ética de enxergar as pessoas de acordo com a sua qualificação, respeitando as diversidades, para que assim possam haver construções coletivas. Espera-se também, que este artigo sirva de base para futuras pesquisas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica buscará englobar questões que envolvem diversidade e gestão da diversidade, explanando conceitos iniciais para que se possa entender de fato, a questão histórica no quesito empregabilidade e a importância da diversidade nas organizações.

2.1 Formação do Administrador

As exigências prescritas na lei que definem as diretrizes curriculares dos cursos de administração demonstram o quão difícil é a responsabilidade das universidades e faculdades, visto que as organizações estão mergulhadas em um ambiente muitas vezes complexo e instável, o que demanda de uma mão de obra que promova diariamente, muitas façanhas no âmbito organizacional. Diversas pressões simultâneas são vividas pela empresa, que segundo Caldas (1999), são variáveis como a globalização da economia, as mudanças mundiais no mercado de mão de obra, os movimentos de democratização das relações de trabalho, a evolução e sofisticação das demandas dos consumidores, a redução forçada do ciclo de vida de produtos e serviços, a aceleração do avanço tecnológico, associada à crescente dificuldade de acesso ao capital e às fontes de inovação, entre outros.

Sendo assim, os cursos de administração não estão excluídos das pressões em benefício de mudanças nas universidades em geral. Visto que existe a ligação entre educação gerencial e mundo dos negócios, logo, confirma-se que as forças de mercado, principalmente a globalização, mudanças tecnológicas e novas exigências para o trabalho podem afetar a educação gerencial mais do que qualquer outra matéria, Sullivan (2004 *apud* Lucena, 2013).

Para atender a demanda do mercado, a formação acadêmica de um administrador, deve seguir as resoluções que são instituídas pelo Conselho Nacional de Educação. A resolução de nº 4, de 13 de julho de 2005, aponta quais competências e habilidades básicas que são necessárias para o ingresso do administrador no mercado de trabalho, que são:

- a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

- d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- g) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

As habilidades e competências listadas acima devem assegurar aos administradores uma funcional capacidade de gerenciamento e contribuição no âmbito organizacional. Devem possibilitar instrumentos para que possam gerenciar os recursos disponíveis das empresas, assim como uma visão ampla da organização, exercendo um dos princípios mais cobrados pelas organizações, o controle, indispensável para averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as planejadas. A grande questão é se os milhares de administradores que estão sendo formados no Brasil, adquiriram todas essas competências e habilidades que são exigidas pelas organizações. A responsabilidade de interceder pela remuneração dos acionistas e a produção é do administrador na empresa moderna. Devido a forma de produção capitalista, a sua função é buscar soluções para acompanhar esta produção, neste sentido, pode-se dizer que sua preocupação fundamental nas resoluções de problemas é o de responder as complexidades que o âmbito organizacional exige. O que também significa dizer que a sua função tem sido conseguir um espaço para organização no mercado, de acordo com Martins (1997 *apud* Lucena, 2013).

Entretanto, muitas dessas habilidades e competências não fazem parte do perfil dos administradores egressos, devido a dinâmica do ambiente de negócios, pois essa dinâmica condiciona a boa prática da administração, a um aprofundamento da aprendizagem em relação a uma empresa específica, como produtos, processos, mercados, estruturas, entre outros. Os administradores que possuem essa dinâmica do ambiente de negócios conseguiriam alcançar o êxito nas funções administrativas, porém, isso não é ensinado nas faculdades e universidades Lopes (2006).

Ainda de acordo com Lopes, percebe-se que a visão holística do conhecimento ganha uma maior potência, porém, nos cursos de administração predominam-se estruturas fragmentadas e práticas de ensino obsoletas, privilegiando a atomicidade da produção e reprodução desse conhecimento. Em síntese, a formação do administrador é essencialmente técnica e fragmentada em agrupamentos disciplinares, e pouquíssimo se faz em termos de práticas integradoras, sistematicamente incorporadas aos currículos.

Na predominação da fragmentação disciplinar recorrente da formação do administrador, o estudante é envolvido em exercícios que, na maioria das vezes, abrangem processos de decisão com resultados de curtíssimo prazo e de uma dimensão funcional limitada. Prática essa, que fomenta a ideia de que a complexidade organizacional é uma complexidade de pormenores, o que significa um grande número de variáveis envolvidas nos processos empresariais, conforme aborda Senge (1999 *apud* Lopes, 2006).

Lopes (2006, p.193), afirma que:

A maior dificuldade existente para que os currículos possam oferecer uma visão articulada e sistêmica dos problemas organizacionais, reside, exatamente, na impossibilidade de suas estruturas fragmentadas proverem a necessária compreensão da complexidade dinâmica mencionada. Caracteristicamente, a ação administrativa, nessa complexidade dinâmica, gera efeitos espacialmente distribuídos pela estrutura organizacional e defasados no tempo, especialmente, as decisões de caráter estratégico.

Sendo assim, como consequência, têm-se profissionais pelo qual a formação apresenta, desde o início, os mesmos problemas de visão de mundo pelo qual é exigido que os recém formados superem nas organizações.

2.2 Diversidade e Gestão da diversidade ética racial nas organizações

Diversidade remete à palavra multiplicidade, porém diversidade não se trata apenas da cor da pele, sexo, orientação sexual ou crença religiosa, também diz respeito com vivências pessoais e profissionais, opiniões e valores diferentes, que nem sempre são compatíveis com a lógica da produtividade e da competitividade.

O tema diversidade surgiu na gestão de empresas a partir da década de 1990, nos Estados Unidos, que tinha como objetivo inserir mulheres e negros através de ações afirmativas dentro das organizações, que pela lei, garantiam oportunidades para grupos sociais marginalizados. As organizações norte-americanas mais avançadas que são voltadas para diversidade obtiveram uma grande reação em várias áreas. O enfoque consiste em atenuar as consequências negativas em relação aos grupos diversificados.

Já no Brasil, a preocupação com a diversidade e em específico com a diversidade étnica, se dá pela questão histórica, pois além da diversidade étnica, o multiculturalismo são formadores do povo brasileiro. Como houve uma tolerância histórica da sociedade em relação à miscigenação, teve como consequência a dificuldade produzir uma sociedade igualitária e livre de preconceitos étnicos-raciais, trazendo como consequência disparidades regionais e grupos étnicos que não usufruem das mesmas possibilidades para competir em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde cobra-se cada vez mais formação educacional e experiências.

O instituto Ethos (2003, p.24) afirma que:

Valorizar e praticar a diversidade, combatendo a discriminação e o preconceito é um dos princípios da responsabilidade social empresarial, o combate à intolerância estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais das organizações em torno de seus objetivos comuns obtendo

um clima positivo. Além disso, valoriza a imagem da empresa perante a sociedade de maneira positiva e pode evitar problemas judiciais.

Nas organizações, a diversidade vem sendo tratada como questão de responsabilidade social, prática essa que permite a inserção de indivíduos advindos das minorias, ressaltando que minorias não refere-se quantidade de pessoas de um grupo social como explanam Seffner (2003) e Silva (2005), mas sim, pela desigualdade nas relações de poder, pela desvalorização de pessoas devido a sua cor, gênero, opção sexual, desvantagens econômicas, entre outros fatores.

Fleury (2000, p. 20) define diversidade como:

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Em vista disso, organizações que promovem a diversidade, procuram refletir na sua força de trabalho a sociedade pelo qual está inserido, sendo assim, organizações menos monolíticas e mais pluralista e multiculturais, estão mais propícias, no meio deste mundo globalizado, a aproveitar da riqueza de uma força de trabalho diversificada, justamente, espelhado na sociedade na qual está inserido.

De acordo com o Instituto Ethos (2010), empresas que possuem uma força de trabalho diversa têm mais facilidade de inserir seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diversificados. Ainda de acordo com o Instituto Ethos(2002), Quando a diversidade é instigada e atua-se contra a discriminação, a empresa fortalece o respeito entre os indivíduos, o reconhecimento de cada singularidade, promovendo o estímulo a criatividade e cooperação.

Ainda de acordo com o Instituto Ethos (2010, p. 5):

Implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão de obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar que as empresas usufruam de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social.

Thomas (2000), considera que as organizações do futuro, estarão em um ambiente de negócios mais incerto, de maior complexidade e mais competitivo, por isso, as empresas terão mais dificuldades, conseqüentemente a lucratividade e viabilidade dessas empresas dependerão dos esforços de uma força de trabalho mais diversificada, fazendo com suas habilidades e características peculiares, se transforme em um diferencial competitivo.

Com relação à Gestão da Diversidade nas Organizações, as empresas já não se garantem no mercado competitivo apenas com qualidade do produto e o melhor preço, faz-se necessário possuir um diferencial diante das concorrentes. Em vista disso, a gestão da diversidade é um tema relativamente novo dentro das organizações, e busca justamente

incluir todas as pessoas e suas diferenças, sendo esse o seu diferencial, usar as diferenças existentes entre os colaboradores a favor da organização.

Segundo Fleury (2000, p. 20), “A gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. Quando existe uma aceitação das diferenças dentro de uma organização, tem-se como consequência, funcionários motivados, o que possibilita sua criatividade e capacidade de inovação, gerando assim lucro para a empresa.

O principal objetivo da gestão da diversidade seria administrar as práticas de emprego, as relações de trabalho e a formação interna dos trabalhadores, a fim de selecionar os funcionários mais aptos para ocupar o cargo oferecido. Cox Jr. (1994) afirma que, a administração da diversidade cultural diz respeito sobre como planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens.

Para abordar a temática gestão da diversidade, é necessário conceituar também as ações afirmativas, que contrariam a gestão da diversidade, pois, visam diminuir as desigualdades sociais historicamente acumuladas, em consequência de motivos raciais, gênero e incapacidades físicas, através de políticas para que as pessoas tenham a mesma oportunidade. Entretanto, o alcance dessa oportunidade não é através de sua capacidade intelectual primeiramente, sendo esse o ponto que difere da gestão da diversidade, que trabalha dentro de uma lógica meritocrática.

Um dos primeiros trabalhos de relevância a usar o termo “gestão da diversidade”, foi o de Thomas (1990), que defendia que era necessário mudar as ações afirmativas por mecanismos da gestão da diversidade, uma vez que este autor acreditava que as ações afirmativas vão de encontro com a meritocracia e que essas políticas de igualdade não gerariam exemplos para os jovens pertencentes as minorias e outros empregados não veriam admissões e promoções como algo merecido.

Em relação a algumas das vantagens percebidas com as práticas da gestão da diversidade, Cox Jr. e Blake (1991), destacando o viés econômico, com a redução de custos com o *turnover* e a diminuição do absenteísmo, principalmente entre as minorias incluídas, em que funcionários talentosos ficariam atraídos pela empresa, aumentando a capacidade de resolução de problemas, bem como o aumento da criatividade e inovação da organização.

Desde 1995 o Brasil vem mostrando interesse em combater a discriminação racial, para isso ele pediu apoio a Organização Internacional do Trabalho - OIT, para que fosse implementado e efetivado políticas que promovessem a igualdade de oportunidade e tratamento no emprego e na ocupação. Devido a isso, foi constituído pelo Ministério do trabalho o Grupo de trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação – Gt EDEO, que teve como responsabilidade elaborar um plano de ações para eliminar a discriminação no mercado de trabalho de acordo com Ministério do Trabalho (2001 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Quando transferida para o Brasil, a gestão da diversidade assume duas ideologias nacionais que são: a) A ideologia Tecnocrática e b) A ideologia da democracia brasileira.

Com a consolidação do capitalismo, surgiu ideologias que colocavam os administradores como uma classe social dominante. Entre essas ideologias, encontra-se a ideologia tecnocrática, que segundo Alvesson (1987 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), foi uma tentativa de redimir a administração de empresas como uma função neutra, fundamentada em uma cientificidade moderna, pelo qual estão inseridos gestores especialistas e técnicos com influências e responsabilidades limitadas.

Uma das facetas da ideologia dos administradores é a naturalização da sua condição de dominação, através da naturalização da divisão social do trabalho, vê-se que “o poder tecnocrático surge como poder da natureza”, segundo (Tragtenberg 1985, p. 217). Essa naturalização promove além da negação de conflitos a ideia de os conflitos existentes são uma patogenia e que por isso devem ser evitados.

A ideologia tecnocrática basicamente diz respeito a usar métodos científicos na resolução de problemas sociais, ou seja, no caso da gestão da diversidade, usar técnicas para administrar as diferenças, reduzindo questões políticas a problemas técnicos formalizados e funcionalizados como aborda Alves e Galeão-Silva (2004).

Ainda de acordo com os autores supracitados, devido à miscigenação existente no Brasil, tem-se o mito da democracia racial, onde acredita-se não existir racismo e que todas as pessoas têm a mesma oportunidade para ascender perante a sociedade, o que não é verdade, mesmo diante de uma mistura de cores e etnias, as pessoas não brancas muitas vezes não conseguem uma vaga de emprego, e isso se dá principalmente devido às consequências históricas do método de colonização brasileiro, onde os negros mesmo depois de libertos, foram negligenciados como pessoas e colocados em situações subalternas, sendo assim, não tiveram acesso a oportunidades igualitárias.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004 *Apud* Munanga, 1996; Soares, 2000):

O mito da democracia racial passou a anunciar o Brasil como o país da convivência harmônica entre brancos, negros e índios. Isso se refletiu inclusive nas esferas político-partidárias: tanto a direita quanto a esquerda afirmavam que a discriminação racial não era problema para os brasileiros.

Ainda na visão de Alves e Galeão-Silva (2004), o mito da democracia racial brasileira dificulta que a discriminação racial seja reconhecida e em detrimento disso, as pessoas negras sejam recrutadas e selecionadas. É necessário que a gestão da diversidade reconheça a discriminação, pois sem o reconhecimento não existe maneira de construir discursos e políticas que preguem o acesso igualitário ao mercado de trabalho.

Programas de gestão da diversidade no Brasil, abrangem também os portadores de deficiência e mulheres, que são amparados por leis que regulamentam a adoção de cotas para que estes tenham a mesma oportunidade perante a sociedade. Já em relação aos negros existe um grande questionamento advindo de empresários, intelectuais e pesquisadores com relação à adoção de ações afirmativas, no modelo de cotas, para que os negros possam ter garantido quadros mínimos de participação em universidade e concursos públicos e em outros setores da sociedade.

Os principais argumentos utilizados baseiam-se na dificuldade de identificar quem é ou não negro em um país miscigenado como o Brasil e, até que ponto, essas medidas de inclusão não piorariam a questão da discriminação racial no Brasil.

Este paradigma em relação a adoção de ações afirmativas pode estar relacionado com o fato de que os negros são culturalmente aceitos (música, culinária, língua), entretanto, essa aceitação não inclui a população negra no âmbito social e econômico, colocando-os em condições inferiores perante a sociedade brasileira, conforme Sansone (2005 *apud* Oliveira, 2007).

Visto a diversidade e gestão da diversidade étnica nas organizações, a seguir passa-se a abordar os aspectos metodológicos que orientarão esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, devido à indispensabilidade de analisar mais a fundo a percepção dos alunos acerca da diversidade e gestão da diversidade étnica, como tema de sala de aula. O método de estudo de caso busca “reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação (...) recorre a técnicas de coleta das informações igualmente variadas e frequentemente refinadas” como argumenta Bruyne (1977, p. 225)

Esta pesquisa ainda teve o viés qualitativo, uma vez que a abordagem qualitativa busca qualificar os dados coletados durante a análise do problema, (GIL, 1994). Sendo assim, a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros, (GOLDENBERG, 1997).

O estudo também teve como característica o aspecto descritivo, permitindo, um nível de análise que identifique os atributos do fenômeno estudado, ou seja, uma maior familiaridade com o problema, bem como sua ordenação e classificação, podendo preparar o caminho para novas investigações, segundo Bruyne (1977).

A população desta pesquisa foi composta pelos discentes e docentes do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento, sendo que os sujeitos entrevistados foram 13 discentes, do 6º e 7º semestre, que já passaram pelas disciplinas de Comportamento Organizacional e/ou Diversidade nas Organizações e 2 docentes que ministram aulas nessas mesmas disciplinas.

Em relação a escolha de 13 discentes, deve-se ao fato de que foi utilizada a técnica metodológica *Snowball* (Bola de Neve), utilizada em pesquisas sociais, onde os primeiros participantes indicam outros participantes e assim em diante, até que o objetivo seja alcançado (Ponto de Saturação), Velasco e Díaz de Rada (1997, *apud* Baldin e Munhoz, 2011). Chega-se no “ponto de saturação” quando os novos entrevistados passam a repetir as respostas dos entrevistados anteriores, não acrescentando novas informações que sejam relevante à pesquisa, WHA (1994 *apud* Baldin e Munhoz, 2011).

Todos os entrevistados foram identificados com códigos alfanuméricos, sendo representados pela letra A os alunos e D os docentes. Sendo assim, encontram-se representados pela sequência A1, A2, A3... A13 todos os discentes, e D1, D2, os docentes.

Os dados desta pesquisa foram originários de fonte primária e fonte secundária, que conforme Marconi e Lakatos (2009), abrange toda a bibliografia que já se tornou pública em relação ao tema de estudo, com isso, esta pesquisa utilizou para composição da fundamentação teórica, livros, teses, dissertações, artigos científicos e documentos da UNIPAMPA. Com relação aos dados primários, este estudo utilizou um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas que foram aplicadas aos sujeitos investigados. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.176), a coleta de dados advindas de fontes primárias podem ser feitas no momento em que o fenômeno ocorre ou posteriormente, e acrescenta que “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.”

Em relação à entrevista semiestruturada que foi aplicada aos discentes investigados, trata-se, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporcionou ao entrevistado, de forma verbal, a informação necessária, seguindo-se o que preconiza Marconi e Lakatos (2009).

Os dados coletados foram analisados com base no método de Análise interpretativa, que consiste em cuidar da interpretação do texto, deduzindo e interpretando os pontos principais. De acordo com Severino (2007, p.94), interpretar um texto é posicionar-se a respeito das ideias enunciadas, ou ainda, conforme o autor, é superar a mensagem de maneira estrita, fazer a leitura das entrelinhas, fazer com que o autor seja levado a um diálogo, explorando o manancial de ideias, bem como cotejar tais ideias e dialogar com outros autores.

Ainda de acordo com Severino(2007), faz-se necessário adotar uma posição pessoal fundamentada em relação ao texto estudado, buscando o apoio em argumentos pertinentes, convincentes e lógicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir apresenta-se os dados coletados e faz-se a análise dos mesmos mediante a confrontação entre as falas dos entrevistados e as abordagens elencadas na fundamentação teórica deste artigo. Os dados foram coletados de um conjunto de 13 discentes do curso de administração que cursaram as disciplinas de Comportamento Organizacional e/ou Diversidade nas Organizações e 2 docentes que ministram aulas nessas mesmas disciplinas.

4.1 Formação do Administrador do Curso de Administração da UNIPAMPA

Quando questionados sobre quais eram as suas percepções sobre o Curso de Administração, alguns entrevistados apresentaram opiniões um tanto quanto superficial sobre o que era administração, antes de entrar no Curso não pensavam se tratar de algo tão amplo e técnico.

O entrevistado A2, por exemplo, mencionou que:

Eu via administração como algo não tão técnico como eu estou vendo agora, trabalhar com as pessoas, não tão profundo igual a gente estuda muitas coisas sobre marketing[...] eu não achei que focava tanto assim, tantas áreas distintas, a gente estuda muita coisa técnica de algumas áreas.

Já de acordo com o entrevistado D1, a administração, com o passar dos anos, deixou de ser técnica e passou a ser mais estratégica. Pode-se verificar sua opinião a seguir:

A mudança também nos conteúdos, antes era uma administração mais técnica hoje é uma administração mais estratégica, me parece porque essa parte técnica, pelo avanço das tecnologias de informação, a folha de pagamento que antes você tinha um setor com 10, 20, 30 pessoas para fazer a folha de pagamento, hoje um software, tendo alguém que alimente o software vai fazer pra ti, então ela ficou muito mais em um nível estratégico, como estrategicamente pensar a organização.

A fala do entrevistado A2 converge com Lopes (2006), quando este autor afirma que a formação do administrador é essencialmente técnica e fragmentada em agrupamentos disciplinares, e pouquíssimo se faz em termos de práticas integradoras, sistematicamente incorporadas aos currículos.

Na percepção de outro entrevistado, ele acredita que algumas coisas não são ensinadas na universidade e enfatizou a diferença do que é aprendido no curso e de como é no mercado de trabalho, o entrevistado A5 afirma que:

O que acontece, muitas vezes quando tu atua na área tu consegue se dar conta que nem tudo é ensinado dentro da universidade, seja a temática que for dentro da administração, seja em um área um pouco mais específica como na área de cálculo[...] tu consegue visualizar na prática uma certa diferença. [...] Eu particularmente acredito que tem muito mais a se aprender lá fora do que a ensinar, tu não sai daqui formado em administração pronto pra gerir empresas, tu sai daqui com uma base para aprender muito mais.

Tal pensamento é corroborado por Lopes (2006), que elucida que as habilidades e competências não fazem parte do perfil dos administradores egressos devido à dinâmica do ambiente de negócios, pois essa dinâmica condiciona à boa prática da administração a um aprofundamento da aprendizagem em relação a uma empresa específica, bem como a produtos, a processos, a mercados, a estruturas, entre outros.

Houve também um questionamento se os entrevistados sentiam-se preparados para o mercado de trabalho e todas as suas exigências a partir do conhecimento adquirido durante a graduação. Todos os discentes questionados disseram que não se sentiam preparados, pois o ensino de administração é algo muito técnico, fica somente na teoria e o mercado exige muito mais que isso.

Entrevistado A9:

O mercado de trabalho exige muito mais do que conhecimento teórico, onde não vemos na prática as teorias aprendidas em sala. E nem mesmo o estágio nos permite a prática de nossos conhecimentos.

E o entrevistado A11 expõe que:

Eu acho que de fato não preparou, porque é uma coisa muito teórica a gente viu pouca prática e a gente sempre teve exemplos de empresas grandes em estudo de caso e na nossa realidade não vai ser essa[...] eu acho que a universidade em si ela deveria ter uma parte mais prática, mais visível para ver como realmente acontece, porque um estudo de caso na hora a gente sabe resolver, na caneta, mas e se a gente tivesse na situação, como a gente iria lidar?

As opiniões dos entrevistados A9 e A11 divergem dos pensamentos dos entrevistados D1 e D2, explanados a seguir:

O entrevistado D1 comenta sobre algo que leva a ideia de autonomia de um aluno ao longo de sua formação, em que nas suas reflexões expõe que:

Creio que a preparação para o mercado de trabalho ou o projeto profissional é uma obrigação de cada pessoa. A Universidade mostra os caminhos, sendo que cada um vai moldando o seu. Portanto, colocar como obrigação da Universidade preparar para o mercado de trabalho é algo que deve ser contextualizado, pois é uma obrigação de cada aluno preparar-se para a vida.

O entrevistado D2 enfatiza a necessidade do aluno ir além do curso, que só a graduação não tem dado conta de preparar o aluno, sendo que este entrevistado comenta que:

A formação se dá ao longo do tempo. Então eu acredito que só a graduação, ela não vai dar conta, ela tem uma formação básica que te leva para uma profissão, mas ela não vai dar conta. Por exemplo, se eu quiser ir para área de marketing, eu vou ter que obrigatoriamente fazer uma especialização. [...] Para o mercado de trabalho, se a gente pegar um aluno de graduação e der uma atribuição para ele, ele pode sair bem, mas quando é que ele vai se sair bem? Por exemplo, se ele pega a incumbência de abrir um negócio, ele vai ter que fazer um curso de negócios, se for na área de marketing, produção, na área pessoal, ele tem que se especializar melhor para poder trabalhar, agora depende muito de aluno para aluno. [...] a construção do estudante é solitária, ela é junto com todos os colegas, junto com os docentes. As aulas são ministradas em caixinhas, ele tem que juntar esse emaranhado todo e se dedicar a um área e acreditar no curso.

As opiniões do entrevistados A9 e A11 convergem com o pensamento de Lopes, (2006), em que ressalta que na fragmentação disciplinar que ocorre da formação do administrador, o discente mergulha em exercícios que, quase sempre, englobam processos de decisão com resultados de curtíssimo prazo e de uma dimensão funcional limitada. Neste sentido há uma visão que impulsiona a ideia de que a complexidade organizacional é uma complexidade de pormenores, o que significa que se tem um grande número de variáveis envolvidas nos processos empresariais.

Questionados acerca do conhecimento dos alunos sobre o que era gestão da diversidade e qual opinião sobre o tema, os respondentes disseram ter, durante a graduação, abordado este tema, ou seja, dos 13 discentes entrevistados, só os que sabiam de fato o que era Gestão da Diversidade foram os que fizeram a disciplina de Diversidade nas Organizações, que foram 7 discentes, os demais que não cursaram tal Disciplina Complementar de Graduação - DCG, não tinham uma opinião formada. Sendo que na opinião do entrevistado A9:

Conhecimento específico, não, até porque eu nunca vi nada a respeito de gestão de diversidade, acho até que... vou te falar, me senti meio leigo quando tu me tratou do tema, gestão da diversidade, nem sabia que isso existia na verdade, e olha que eu estou no 6º semestre, nunca tinha ouvido esse termo, gestão da diversidade... porque para mim é uma visão bem utópica minha, eu acho que não é necessário tu chegar em uma empresa e gerir a diversidade na empresa, tu tá estudando administração, eu estou estudando administração, nós estamos estudando para gerir empresas de forma geral, gerir pessoas também, obviamente, evitar conflitos, mas conflitos organizacionais, não étnicos raciais ou religiosos.

O entrevistado A11 relata que:

Tenho conhecimento, fiz a disciplina no semestre passado que era uma DCG, não era obrigatória, eu acho que tinha que ser obrigatória porque foi discutido vários pensamentos, diversidade mesmo e opiniões diferentes e tu entra pensando uma coisa e sai pensando outra. E a disciplina não era obrigatória e eu acredito que tinha que ser, porque quem mais precisava assistir a disciplina não assistiu, que foi umas colegas que tem outra religião, e aí elas optaram por não fazer a disciplina.

O entrevistado A10, que cursou tal disciplina, de forma muito direta disse não saber dar uma definição sobre o tema, sabia explicar com as suas palavras, mas conceituar não, como pode ser visto a partir da seguinte fala:

Eu não sei te definir o que é gestão da diversidade, eu tenho uma noção assim com as palavras da gente, mas o conceito eu não sei te dizer. A opinião que eu acabei vendo é justamente o que o professor que aplicou a cadeira essa de diversidade nas organizações que nos deixou claro que a gente tem que levar em consideração sendo administrador é a capacidade da pessoa e não a beleza física, a cor ou o gênero, ou enfim, qualquer outra característica que seja e que justamente a diversidade se souber fazer essa gestão aí é que pode ser um diferencial competitivo, acredito que foi mais nessa área.

A opinião do entrevistado A10 está em consonância com Cox Jr. (1994), quando este autor afirma que a administração da diversidade cultural diz respeito sobre como planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens.

4.2 Percepção dos Acadêmicos em relação a inserção dos Negros nas Organizações

Quando questionados a inserção dos negros nas organizações, os entrevistados identificaram conhecer sobre as dificuldades que os negros têm para ser contratado nas organizações, mesmo que sejam dotados de conhecimento e diplomas para exercerem tarefas, 13 dos 15 entrevistados reconheceram esta dificuldade que os negros ainda enfrentam nos dias de hoje, mostrando que a questão histórica ainda influencia na inserção nas organizações. Entretanto, um dos entrevistados que divergiu de tal dificuldade acredita que quando são estabelecidas cotas para as minorias, esse fato por si só, já se configura uma forma de preconceito, sendo que o entrevistado A5 tem a seguinte percepção:

Eu acredito que a inserção da minoria como caráter de edital, por exemplo, onde tu tem que reservar determinado número de vagas a uma minoria, acaba discriminando muito mais do que tu abrir uma ampla concorrência pra todas as pessoas, porque tu abrir 10% ou 15% pra negros ou 15% pra transexuais, acaba discriminando aquelas pessoas, dizendo que elas vão concorrer a somente a 10% naquelas vagas onde elas se encontram. Então, eu acredito o preparo deve ser o mesmo, que o trato com as pessoas deve ser o mesmo, tanto em escolas, tanto em preparatórios[...] deve ser o mesma para pessoas das minorias e não pertencentes as minorias, ou seja, as amplas concorrências.

O entrevistado A9, por sua vez, reconhece a questão histórica, porém não vê sentido na exclusão dos negros somente por serem negros, elucidando que:

Eu nunca presenciei, nunca vi, eu nunca passei por uma situação dessas, a gente vê pelo noticiário ou por alguém que passou, eu nunca vi um negro ser excluído por ser negro mesmo tendo formação para aquilo ali, eu nunca passei por isso, nunca vi. É o que eu respondi sem querer antes né, seria desnecessário, tu ter que olhar pro cara com diploma, com isso, com aquilo se o cara é negro, tu não contratar, pra mim não faz sentido, é justamente

como a tua pergunta já fala, é histórico, desde que a escravidão veio da África para o Brasil, trouxeram até o modo de liberdade, soltaram de qualquer maneira e se virem.

Em contraponto com os pensamentos dos entrevistados A5 e A9, os entrevistados A2, A4, A11, A12, D1 e D2, acreditam que ainda existem percalços para os negros serem inseridos nas organizações, e alguns falaram que as cotas são maneiras de minimizar esses percalços, sendo que para o entrevistado A4, por exemplo, o pensamento é:

Eu acredito que pela quantidade de população negra aqui no Brasil ainda tá muito desigual, a gente não vê os negros ocupando cargos de destaque nas organizações e se tem, são pouquíssimos em relação aos brancos, então eu acredito que tenha que ter um incentivo, tanto por parte das organizações como por parte dos órgãos públicos através das cotas, pondo os negros nas universidades.

O entrevistado A12, explana que, com relação à inserção do negro ressalta a dificuldade de um empregado negro ser contratado para funções de primeiro e segundo escalões nas empresas, esse entrevistado aponta que:

Eu acredito que sim, tanto é que se tu vai em uma empresa ou em uma organização qualquer, tu vê que o negro ainda está em minoria e é comprovadamente isso, tanto em salário, hierarquia, é difícil tu vê um negro inserido lá no topo, digamos assim, ainda se vê muito racismo, ainda se vê muito esse preconceito, esses problemas todos ainda estão muito enraizados, muito enraizados, acho que falta muito ainda para gente vencer isso aí

O pensamento dos entrevistados A4 e A12 convergem com o Instituto Ethos (2010), que diz melhorar a condição dos negros não depende apenas da adoção de políticas públicas eficazes. As organizações possuem um papel fundamental na inserção destas pessoas e estão começando a assumi-los. Porém, é uma pequena parcela, sendo que muitas organizações ainda não adotaram medidas de incentivo para participação de mulheres e negros em seus quadros e quando possuem são ações pontuais, com metas e ações planejadas, sendo que o entrevistado D1, elucida que:

[...] infelizmente ainda fruto dessa questão histórica, da escravidão, enxergavam os negros como pessoas de menor valor, e isso, claro já se avançou bastante mas ainda no subconsciente das pessoas tem muito forte isso, então por mais que a gente diga não, não tem preconceito mas ainda muito no inconsciente, ali na disciplina de comportamento a gente trabalha o preconceito submerso, aquilo que aparece e aquilo que não aparece que é muito maior, o iceberg, então embaixo o que as pessoas não falam, só falam naquele grupo que tem aquelas piadinhas, aquelas coisas que está no subconsciente.

O entrevistado D2, relata que:

Eu acredito que ainda tenha um certo preconceito com o negro, a gente não vai fazer uma pesquisa, mas tu vai dar uma caminhada na rua das principais cidades, tu vai ver quais são os gerentes que são negros, quantas pessoas tem ali que são negras, então não há presença[...] quando há por exemplo igualdade de condições entre uma outra cor e o negro, prevalece a outra cor,

então tem ainda este preconceito. [...] Por exemplo, ainda tem indícios, a questão da casa grande e da senzala, a questão do negro que só veio ser liberto não só na abolição da escravatura em 13 de maio de 1888 e sim quando promulgada a CLT, quando a pessoa tem direito a ter trabalho e a partir dali tem o sofrimento porque não são todos os negros que alcançam uma posição em termos de mercado de trabalho, em termos de chance. A gente observa nessa trajetória toda que ainda tem organizações e próprias casas de famílias, que o espaço do negro ainda é reduzido a cozinha ou aquele tal ambiente. Então isso ainda é muito evidente, ou pela condição econômica, geralmente atrelada a questão do negro. Então eu ainda vejo, que nós estamos avançando, agora o que eu não gosto, o que eu vejo é que a questão não pode ser velada.

A fala do entrevistado D1 faz alusão ao mito da democracia racial, que de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), nega a existência de discriminações e as diferenças por meio da miscigenação, anunciando o Brasil como um país de convivência harmônica entre negros, índios e brancos. No entanto, o povo brasileiro tem um racismo não declarado, um racismo que se manifesta nas relações do dia a dia, mas que não é declarado ou explicitado formalmente.

4.3 Diversidade étnica racial abordado como tema de aula no Curso de Administração da UNIPAMPA.

Foi perguntado aos entrevistados de que modo eles entendem que os estudos voltados à diversidade e gestão da diversidade podem representar vantagens competitivas frente às organizações. A maioria dos entrevistados percebe que quanto mais diversa a organização, maior a vantagem dela no sentido que ela se torna mais criativa, tem mais ideias e por fim, torna-se mais preparada para o mercado.

Na opinião do entrevistado D1:

O mercado consumidor é diverso, população é diversa, sejam diferenças de gênero, diferenças de idade, raça, qualquer coisa. Então, na medida em que você tem uma empresa você busca sempre atender o público, se o público é diverso, o ideal é que a tua organização seja diversa, para que o público se veja naquela organização, então eu tento mostrar sempre isso pra eles, que a gestão da diversidade dentro das empresas é um atrativo para que os consumidores busquem aquela empresa, vão se enxergar naquela empresa[...] As pessoas gostam de ser atendidas por alguém que ela se identifica, então quando mais diversa tua empresa for, a possibilidade dela atrair essa diversidade da população é muito maior.

A fala do entrevistado D1 está alinhada com o que diz o Instituto Ethos (2003), pois empresas que possuem uma força de trabalho diversa têm mais facilidade de inserir seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diversificados. Neste sentido a opinião da Entrevistada A4 é:

Eu acho que o administrador tem que estar preparado para lidar com diversas situações dentro da empresa e saber trabalhar a diversidade de cada funcionário dele vai ajudar a trazer novas ideias e ver cada perspectiva dos funcionários, para que quando ele estiver desenvolvendo algum projeto, ele

consiga criar algo criativo, tendo como base a bagagem cultural de cada funcionário dentro da empresa.

A opinião do entrevistado A4 encontra eco no que diz o Instituto Ethos (2003), pois um ambiente baseado na diversidade tem a tendência a ser mais instigador e produtivo, o que corrobora para construção de projetos e soluções. O reconhecimento da diversidade colabora para o alcance de um ambiente positivo que, pela luta à intolerância, incentiva a cooperação e a sinergia entre os colaboradores da organização em volta de seus objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça o relacionamento dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a organização.

Os entrevistados A1, A2, A5, A8 e A9 quando questionados, apontaram que o conhecimento diverso, o bom gerenciamento das diferenças e a bagagem cultural é o que traz vantagem para as organizações. O entrevistado A5, por exemplo, tem o seguinte pensamento:

Eu acredito que a função diversidade te deixa mais preparado para abordar o mercado de trabalho com outros olhos, porque tu se torna mais competitivo enquanto tu tá conseguindo visualizar o tanto de diferenças que existe de pessoa para pessoa de organização para organização, sendo que se tu não tem essa percepção, tu se torna um pouco mais fechado e uma outra pessoa com uma percepção um pouco melhor vai ter sobre ti uma certa vantagem[...] tendo em vista essa diversidade, sendo enfim, religiosa, diversidade de classes, todo o tipo de diversidade acaba agregando na tua formação profissional, de conseguir aceitar e poder inclusive gerenciar, porque a administração te forma pra isso, pra tu gerenciar alguma coisa, seja lá uma empresa, seja uma organização sem fins lucrativos ou seja a própria vida, tu consegue gerenciar melhor, tendo um conhecimento das diversidades, uma vez que tu conheça elas, sabendo onde tu pode atuar e de que forma.

Já Entrevistada A7 identifica que:

Gestão da diversidade é muito importante aprender para o administrador em si, porque ele vai levar para as empresas e dessa forma ele vai conseguir melhorar a vantagem delas até mesmo com agregação de mais conhecimentos diferenciados.

Tais pensamentos condizem com a opinião de Thomas (2000), que considera que as organizações do futuro estarão em um ambiente de negócios mais incerto, de maior complexidade e mais competitivo, por isso, as empresas terão mais dificuldades, e a lucratividade e viabilidade dessas empresas dependerão dos esforços de uma força de trabalho mais diversificada, fazendo com suas habilidades e características peculiares, se transforme em um diferencial competitivo.

Entretanto, o entrevistado A9 declarou não acreditar na vantagem competitiva advinda da diversidade e gestão da diversidade, explanado a seguir:

Eu acho que não representa vantagem e nem desvantagem em relação a competitividade lá fora, no sentido se tem todas as questões de igualdade, nós deveríamos ser tratados de forma igual, cor, credo, raça, opção sexual, gênero, que seja. Acho que não teria situação de tu levar uma vantagem em cima de mim, por tu ter estudado diversidade dentro da instituição.

O entrevistado acima acredita que como todos fazem parte da mesma sociedade, não deveria existir uma necessidade de incluir pessoas por ela ser de uma determinada raça, cor ou credo, ainda considera o Brasil um país hipócrita, pois a base da formação do povo brasileiros é de negros e indígenas.

Também foi analisado o plano de ensino das disciplinas de Comportamento Organizacional e Diversidade nas Organizações para verificar se o tema Diversidade e Gestão da Diversidade Étnica estão especificados no plano de ensino. Ressalta-se que os planos de ensino abaixo, referem-se ao apresentado no segundo semestre do ano de 2015 para os alunos do 4º Semestre do Curso de Administração, que estavam matriculados na disciplina naquela disciplina, foi colocado na tabela apenas os conteúdos que tem relação com diversidade conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Plano de Ensino da Disciplina Comportamento Organizacional 2015

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
CONTEÚDOS
O Indivíduo - Diversidade nas organizações
O Indivíduo - Habilidades físicas e intelectuais
O Indivíduo - Gestão estratégica da diversidade
Estudo de Caso: A Diversidade para gerar criatividade
Seminário Apresentação do Grupo 6 Assunto: Cultura Organizacional

Fonte: Plano de ensino de Comportamento Organizacional do ano de 2015 – adaptado pelo autor

E o plano de ensino a seguir, refere-se ao apresentado no segundo semestre do ano de 2016 aos alunos do sexto semestre de administração, que estavam matriculados na disciplina de Diversidade nas Organizações, sendo esta uma DCG (Disciplina Complementar de Graduação) não obrigatória, os conteúdos apresentados na tabela são apenas os que dizem respeito à diversidade e em específico a diversidade étnico-racial:

Quadro 2 – Plano de Ensino da Disciplina Diversidade nas Organizações 2016

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES
CONTEÚDOS
Diversidade
Diversidade nas Organizações
Gestão da Diversidade - como implementar
Afrodscendentes e as ações afirmativas no Brasil: Uma análise à luz do Estado Democrático de Direito
Charla sobre: Distinção e Etnias

Fonte: Plano de Ensino de Diversidade nas Organizações do ano de 2016 – adaptado pelo autor

Como pode-se observar no quadro 2, o tema Diversidade é abordado em ambos os planos de ensino, entretanto, em específico a questão racial, apenas especificado no plano de ensino da disciplina Diversidade nas Organizações. Mesmo não sendo explícito no plano de ensino de Comportamento Organizacional, entende-se que o tema Diversidade poderia/deveria abordar a questão étnico-racial, apesar disso, quando os discentes foram questionados se a questão histórica em relação aos negros e outros grupos étnicos, foi tema de aula em algum momento da sua formação, em nenhum momento, os 13 discentes afirmaram ter visto a questão histórica dos negros na disciplina de Comportamento

Organizacional. Entre os alunos que fizeram Diversidade nas Organizações (7 Discentes entre os 13 Discentes entrevistados), apenas 1 não lembrava de ter visto a questão racial como tema de aula na disciplina. Sendo que o entrevistado A9, por exemplo, expõe:

Sim, a gente estudou questão de formação histórica[...] teve uma classe com a professora, história do brasil em economia brasileira[...] mas a gente fez contextualização histórica, e a gente estudou a parte de como que a economia brasileira começou a se mexer, trazer escravos, chegar nos ciclos de cana de açúcar, os ciclos que envolveu muito a escravatura, se usou muito a mão de obra escrava, mas só nesse contexto aí, até hoje não fiz nenhuma que seja voltado só pra isso, de diversidade e questões raciais.

Já o entrevistado A12 conta que:

Que bem, menos mal que sim, mas pena que foi uma DCG, eu acho que deveria passar a ser uma disciplina obrigatória porque se tratando de organização, a gente está sendo formado para ser um administrador, um gestor, a gente tem que estar preparado para esse tipo de caso, para essa convivência com o diverso, para essa convivência com o variado, com o diferente, todos somos diferentes [...] eu sempre citei na aula em relação ao preconceito de alguns jovens colegas que a gente espera que tenha uma mentalidade mais aberta, que não tenham esse preconceito, que não venham com essa mentalidade pequena para faculdade, no entanto nos corredores se ouvia: ah vocês vão para aquela aula?[...] Eu lamentei muito e lamento muito esse tipo de pensamento, tu vê, poucos se deram a oportunidade de participar e perderam uma baita chance.

Todos os entrevistados que fizeram a disciplina de Diversidade nas Organizações, reconhecem que essa DCG deveria ser uma cadeira obrigatória, pois os administradores precisam ter o conhecimento e saber gerir essa Diversidade nas Organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão da Diversidade gerencia as práticas de emprego, as relações de trabalho e a formação interna dos trabalhadores, a fim de selecionar os funcionários mais aptos para ocupar o cargo oferecido, sendo assim, organizações que adotam essa prática, além de incluir todo o tipo de pessoa e suas diferenças, possuem uma vantagem competitiva frente às outras organizações, pois o mercado consumidor sendo diverso, o ideal seria que a organização também fosse diversa, atraindo assim clientes que se identificam com determinada organização.

Sendo assim, essa pesquisa buscou verificar através dos objetivos específicos como é tratada na formação do Administrador a Gestão da Diversidade e em específico a diversidade étnica racial na Universidade Federal do Pampa- UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento.

Neste sentido, partindo do primeiro objetivo que consistia em verificar a formação do administrador do Curso de Administração da UNIPAMPA, pode-se verificar que os alunos não se sentem preparados para o mercado de trabalho, pois o Curso de Administração ainda oferece um ensino muito técnico, o que permite que os alunos tenham uma visão holística do que é uma organização, assim sendo, não preparando-os de fato para as exigências do

mercado. Entretanto, na opinião dos docentes, é dever dos discentes se prepararem para o mercado de trabalho, sendo necessário escolher uma das muitas áreas que o Curso de Administração oferece e especializar-se nela, para assim, conseguir ser mais eficiente no mercado de trabalho.

Ainda pode-se perceber que a disciplina de Diversidade nas Organizações possibilitou maior propriedade e facilidade para que os alunos compreendessem a Gestão da Diversidade. Também com esta pesquisa foi possível identificar que os alunos que só haviam feito Comportamento Organizacional, não lembravam-se de ter visto o tema ao longo do Curso, tendo mais dificuldade para dizer o que é Gestão da Diversidade.

Passando para o segundo objetivo que foi verificar qual a percepção dos acadêmicos do Curso de Administração da UNIPAMPA em relação à inserção dos negros nas organizações, percebeu-se que a questão histórica dos negros e os percalços que ainda permeiam em torno da sua inserção de forma igual nas organizações está presente na visão do alunado. Sendo que, na percepção deles existem preconceito por parte de algumas organizações na hora de contratação.

E por fim o terceiro objetivo que foi identificar como o tema diversidade étnica racial é abordado como tema de aula no Curso de Administração da UNIPAMPA, constatou-se que questão Étnico Racial foi vista mais profundamente apenas na cadeira de Diversidade nas Organizações, sendo que, a disciplina Comportamento Organizacional não demonstrou em seus conteúdos a intenção clara de observar o comportamento racial ou racista das pessoas no ambiente organizacional, o que demonstra que algumas ações podem ser revistas nesse sentido por parte da Coordenação do Curso, buscando trazer a diversidade e a questão do negro, do índio, as questões de orientação sexual, as questões de gênero para o debate acadêmico da graduação.

A presente pesquisa permitiu verificar as mudanças ocorridas na profissão que os discentes pesquisados escolheram desde o início do curso até o presente momento da graduação, bem como seu aprendizado em relação à diversidade e à gestão da diversidade étnica-racial, ainda pode-se perceber como esses temas vêm sendo trabalhados em sala de aula e a necessidade de se aborda-lo em outras disciplinas de forma transversal ou interdisciplinar.

Devido ao fato de que a formação da população brasileira é constituída por negros escravizados, pelo fato de que a maior parte da população pobre é negra e de como essa questão histórica ainda permeia nos dias de hoje, devido à falta de oportunidade de muitas pessoas negras a uma educação de qualidade e, conseqüentemente, a uma oportunidade no mercado de trabalho, esta pesquisa possibilitou ver como o tema Diversidade e Gestão da Diversidade Étnico racial ainda é pouco trabalhado em sala de aula.

Sugere-se que a cadeira Diversidade nas Organizações deixe de ser uma Disciplina Complementar de Graduação - DCG, o que significa que não é obrigatória, e passe a ser uma componente curricular obrigatória na matriz curricular do Curso de Administração, pois entende-se ser de suma importância que os futuros administradores tenham em mente as dificuldades enfrentadas pelas minorias.

Sendo assim, reitera-se que o aprendizado em relação à questão histórica dos negros e de outras minorias é de suma importância na formação não só de administradores que saibam gerir pessoas e suas diversidades, mas também na formação de cidadãos que consigam ver as diferenças e respeitá-las e que também tenham um embasamento adquirido na universidade para que saibam lidar com todas as pessoas, aproveitando delas o seu potencial em favor das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 44, n. 3, p. 20-29, jan. 2004.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. . Educação Ambiental Comunitária: Uma experiência com a técnica de Pesquisa SnowBall (Bola de Neve). **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, p. 46-60, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. LISBOA: Edições 70, 1977.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CALDAS, M. P.. O triste destino da área de O&M no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.2, 1999.
- COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000.
- FREYRE, Gilberto. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: Maia e Schmidt, 1933.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 6ª Edição, 2012.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- HASENBALG, C. A. **Discriminações e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1979.
- INSTITUTO ETHOS (2003). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Benjamin S. Gonçalves, 2003.
- INSTITUTO ETHOS (2010). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Benjamin S. Gonçalves, 2010.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - **Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade**. São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, J. S. Gestão da Diversidade: **O Desafio dos Negros nas Organizações Brasileira**. In: XXXI EnANPAD Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. XXXI EnANPAD, 2007

LOPES, P. C.. **A formação do administrador no ensino de graduação**: uma reflexão. Semina. **Ciências Sociais e Humanas**, v. 27, p. 187-201, 2007.

LUCENA, RODRIGO DE MELO. Uma análise da educação superior e do processo de formação dos administradores brasileiros. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, p. 24-40, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHLEMPER JR., Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: **Desafios da Administração Universitária: Seminário Internacional de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

SEFFNER, F. **Derivas da masculinidade**: representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual. 2003. 260 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. P. Identidade racial brasileira. In: SANTOS, G.; SILVA, M. P. (Org.). **Racismo no Brasil**: Percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005.

THOMAS JR., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBLEIN, F. GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.p.353.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Mar./Apr., p. 107-118, 1990.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

APÊNDICE

PROPOSTA DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

ESTE ROTEIRO DE ENTREVISTA INTEGRA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO INTITULADO: Gestão da Diversidade no Mercado de Trabalho na Percepção dos Acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal Do Pampa – Unipampa, DA DISCENTE CAROLINA SILVA DE CARVALHO. O PRESENTE ESTUDO ESTÁ SOB ORIENTAÇÃO DO PROF. SEBASTIÃO AILTON DA ROSA CERQUEIRA ADÃO

Ressalta-se que os dados aqui obtidos serão mantidos em total anonimato sem quaisquer possibilidades de divulgação de informações que possibilitem a identificação dos respondentes, e serão utilizados em sua integralidade para fins acadêmicos. Sendo esta pesquisa um requisito parcial para aprovação do trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

1. 1 Parte I – Identificação dos entrevistados

- 1.1 Sexo:
- 1.2 Idade:
- 1.3 Semestre:
- 1.4 Está realizando a sua primeira graduação?
- 1.5 Caso já possua uma graduação especifique aqui:

2.1 Formação do Administrador

2.1.1 Durante a formação do administrador são abordadas diversas áreas em seu aprendizado. De que modo você entende que os estudos voltados à diversidade e gestão da diversidade podem representar vantagem em situações competitivas frente às organizações?

2.1.2 O ensino de administração busca ofertar aos alunos temas voltados para a evolução profissional, concedendo-lhes uma base conceitual sólida onde aprendam suas funções e o que realmente faz um administrador. Que mudanças você percebe que ocorreram do início do curso até o momento em relação à profissão que escolheu?

2.2 Diversidade

2.2.1 Nas organizações, a questão da diversidade tem sido tratada como aspecto de

responsabilidade social, sendo uma prática que viabiliza inserir indivíduos originados das minorias. Por que você considera importante ou não, a inclusão da diversidade dentro das organizações?

2.2.2 No Brasil, a preocupação com a diversidade étnica racial se dá por questão histórica, onde negros foram escravizados e negligenciados depois de libertos. Na sua percepção em relação a inserção dos negros, este grupo enfrenta dificuldades para ser contratado nas organizações, mesmo que sejam dotados de conhecimento e diplomas para exercerem tarefas?

2.2.3 Da forma como você respondeu a pergunta anterior, e se fosse em uma organização televisiva, na sua percepção uma atriz ou ator negro teria mais dificuldades para trabalhar em bons papéis e esse fato se reproduz também nas organizações de diferentes ramos? Como você vê essa comparação?

2.2.4 Beleza não pode ser elemento de seleção nas organizações, mas com relação ao trabalhador negro, no seu ponto de vista a beleza negra ainda é desmistificada e empecilho para contratação nas organizações?

2.2.5 Essa questão histórica em relação aos negros e outros grupos étnicos, como por exemplo os árabes e ciganos, foi tema de aula em algum momento da sua formação?

2.3 Gestão da Diversidade

2.3.1 Um dos conceitos presentes neste estudo ressalta que a gestão da diversidade trata de práticas para que haja uma diversificação de pessoas dentro da empresa, sendo essa, muitas vezes, sua vantagem competitiva frente a outras empresas. Você tem conhecimento sobre o que é gestão da diversidade? Qual opinião sobre o tema você acredita ter adquirido durante a graduação?

2.3.2 Alguns autores reconhecem a gestão da diversidade como um dos responsáveis pelo sucesso empresarial. Qual influência você acredita que a gestão da diversidade exerce sobre o ambiente de trabalho?