



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUÍS JESUS DA SILVA

LIDERANÇA, DIVERSIDADE E RACISMO EM EMPRESA BRASILEIRA

Salvador
2016

LUÍS JESUS DA SILVA

LIDERANÇA, DIVERSIDADE E RACISMO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador
2016

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Silva, Luís Jesus da

Liderança, diversidade e racismo em empresas brasileiras/
Luís Jesus da Silva. – Salvador: UNIFACS, 2016.

92 f.: il.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Liderança. 2. Diversidade. 3. Identidade. 4. Racismo. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.4092

LUÍS JESUS DA SILVA

LIDERANÇA, DIVERSIDADE E RACISMO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito à obtenção de grau de Mestre, à seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais/HEC Montreal
Universidade Salvador (UNIFACS)

Lindomar Pinto da Silva _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Tania Moura Benevides _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 31 de agosto de 2016.

Aos meus filhos, pelo incentivo, pelo amor e pela cumplicidade nesse período de aprendizado; pela paciência em administrar a ausência com tanta sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Oxalá pelo dom da vida, pela generosidade e por iluminar-me.

Aos meus filhos, pelo incentivo, paciência e pela sabedoria.

Aos meus pais, que, em sua sabedoria, ensinaram-me acerca da honestidade como um valor para toda a vida: com pouco se vive e ainda se pode compartilhar com aquele que nada tem. Obrigado pelo exemplo de vida que me permitiu chegar até aqui.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jair Nascimento Santos, pelo incentivo, pelos puxões de orelha, por acreditar em minha capacidade de aprender e nunca me deixar desistir dos meus objetivos.

À minha amiga Chatyenne Leal, pela dedicação, amizade, companheirismo e incentivos nas horas difíceis, fazendo tudo valer a pena.

À Aurea Serrão, por acreditar sempre em mim e por não me deixar desistir da vida, quando tudo parecia estar perdido.

Por fim, obrigado à vida por me mostrar que a cada amanhecer será sempre um novo recomeço.

“Eu tenho um sonho de que meus filhos, um dia, viverão numa nação onde não serão julgados pela cor de sua pele e sim pelo conteúdo de seu caráter.” (Martin Luther King).

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo evidenciar como a liderança lida com a diferença da cor da pele no ambiente organizacional. O problema central é como ocorre a relação da liderança com a diferença da cor da pele na organização brasileira? O referencial teórico baseia-se na liderança e na diversidade, com foco no racismo, incluindo assuntos como abordagens de liderança, diversidade, identidade e racismo. A metodologia aplicada é a pesquisa de natureza qualitativa, para maior aprofundamento do assunto pesquisado, e de natureza quantitativa, por fornecer dados numéricos que embasam a interpretação proposta mediante a análise estatística descritiva, com o apoio de tabelas de frequência para a tabulação das respostas apresentadas pelos respondentes e confrontadas com o referencial teórico. Os resultados evidenciam que a liderança não sabe lidar com a diferença da cor da pele no ambiente organizacional, pois o que fica visível são os preconceitos velados, disfarçados e levados em tons de brincadeiras, em que a discriminação não fica estampada, mas camuflada em estereótipos e limitações das ações que possam fazer o serviço sobressair ao dos demais.

Palavras-chave: Liderança. Diversidade. Identidade. Racismo.

ABSTRACT

This work aimed to show how the leadership deals with the difference of skin color in the organizational environment. The central problem is how is the relationship of leadership with the difference of skin color in the Brazilian organization? The theoretical framework is based on leadership and diversity, focusing on racism, including issues such as leadership approaches, diversity, identity and racism. The methodology used is the qualitative research to further deepening of the subject researched, and quantitative, for providing numerical data that support the interpretation proposed by descriptive statistics, with the support of frequency tables to tabulate the answers presented by respondents and compared with the theoretical framework. The results show that leadership can not handle the difference of skin color in the organizational environment, because what is visible are the veiled prejudices, disguised and taken in shades of play, in which discrimination is not stamped, but cloaked in stereotypes and limitations of actions that can make the service stand out over the others.

Keywords: Leadership. Diversity. Identity. Racism.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Universo da Pesquisa.....	48
Quadro 2 – Cálculo da amostra.....	49
Quadro 3 – Questões de pesquisa.....	51
Quadro 4 – Objetivos específicos.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero	52
Tabela 2 – Estado civil	52
Tabela 3 – Grau de escolaridade	52
Tabela 4 – Faixa etária.....	53
Tabela 5 – Cidade dos respondentes.....	53
Tabela 6 – A liderança estimula a inserção da diversidade dentro da organização ..	54
Tabela 7 – A empresa tem um programa de recrutamento que estimula a contratação da diversidade	55
Tabela 8 – A empresa estimula as práticas para melhor aceitação da diversidade ..	55
Tabela 9 – As diferenças de gênero, cor da pele, cultura e religião não devem ser um impedimento para a contratação da mão de obra	56
Tabela 10 – A empresa tem um programa para acompanhamento da diversidade e da diferença da cor da pele dentro da organização	56
Tabela 11 – A gestão da diversidade, para ser bem gerida, necessita de um planejamento estratégico	57
Tabela 12 – O relacionamento da diversidade com a equipe de trabalho é harmonioso.....	58
Tabela 13 – A diversidade apresenta efeitos positivos na organização	58
Tabela 14 – A diversidade é tratada com igualdade dentro da organização	59
Tabela 15 – A empresa tem um processo de inclusão da diversidade	60
Tabela 16 – A empresa tem um programa para acompanhamento da diversidade e da diferença da cor da pele dentro da organização	60
Tabela 17 – Os líderes tratam seus subordinados de maneira única.....	61
Tabela 18 – A liderança incentiva o trabalho em equipe para o alcance dos objetivos da organização.....	62
Tabela 19 – A postura do líder é exemplar diante da sua equipe de trabalho	62
Tabela 20 – A liderança colabora com a equipe de trabalho para a comunhão da diversidade e da diferença	63
Tabela 21 – A liderança estimula e desenvolve novas habilidades com os integrantes da equipe.....	64

Tabela 22 – A liderança recompensa seus liderados de acordo com o seu desempenho.....	64
Tabela 23 – A empresa estimula as práticas para melhor aceitação da diversidade	65
Tabela 24 – A diversidade é tratada com igualdade dentro da organização	65
Tabela 25 – O respeito dentro da organização é igual para todos os membros da equipe de trabalho.....	66
Tabela 26 – As diferenças de gênero, cor da pele, cultura e religião não devem ser um impedimento para contratação da mão de obra	67
Tabela 27 – A empresa não tolera nenhum tipo de discriminação	68
Tabela 28 – O preconceito é algo que não pode existir dentro da organização	68
Tabela 29 – A liderança estimula e desenvolve novas habilidades com os integrantes da equipe.....	69
Tabela 30 – A diversidade e a diferença da cor da pele colaboram para o processo de tomada de decisão na organização.....	70
Tabela 31 – Os cargos são ocupados por qualquer membro da organização, desde que tenha habilidade e competência	70
Tabela 32 – A liderança é compartilhada, ou seja, participativa	71
Tabela 33 – A diversidade exerce cargos de chefia na organização	72
Tabela 34 – A liderança identifica os problemas e apresenta as soluções para resolvê-los	72
Tabela 35 – A empresa estimula as práticas para melhor aceitação da diversidade	73
Tabela 36 – O relacionamento da diversidade com a equipe de trabalho é harmonioso.....	74
Tabela 37 – A diversidade é tratada com igualdade dentro da organização	74
Tabela 38 – O respeito dentro da organização é igual para todos os membros da equipe de trabalho.....	75
Tabela 39 – A empresa não tolera nenhum tipo de discriminação.....	76
Tabela 40 – A liderança tem que fazer a integração das diferenças com a equipe de trabalho	76
Tabela 41 – O líder transmite aos seus liderados o feedback das tarefas executadas	77

Tabela 42 – Os líderes tratam seus subordinados de maneira única.....77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 QUADRO TÉORICO	19
2.1 LIDERANÇA.....	19
2.1.1 Teoria dos Traços	23
2.1.2 Liderança Situacional	25
2.1.3 Liderança Transacional	28
2.1.4 Liderança Transformacional	30
3 RACISMO NAS ORGANIZAÇÕES	33
3.1 TRATANDO A DIVERSIDADE	33
3.1.1 Configuração de identidade	36
3.1.2 Configuração do racismo	38
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1 MÉTODO DE PESQUISA	45
4.1.1 Coleta de dados.....	45
4.1.2 Empresa pesquisada.....	46
4.1.3 Amostra da pesquisa	48
4.1.4 Análise dos dados.....	49
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	51
5.2 QUESTÕES DE PESQUISA: A) A EMPRESA TEM UM PROGRAMA QUE ESTIMULE A CONTRATAÇÃO DA DIVERSIDADE DA COR DA PELE?	54
5.3 QUESTÕES DE PESQUISA: B) A EMPRESA DISPÕE DE UM PROCESSO PARA INCLUSÃO, INTEGRAÇÃO E ADAPTAÇÃO DA DIVERSIDADE	57
5.4 QUESTÕES DE PESQUISA: C) COMO A EMPRESA INCENTIVA AS PRÁTICAS PARA MELHOR ACEITAÇÃO DA DIVERSIDADE.....	61
5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: A) INVESTIGAR A EXISTÊNCIA DE RACISMO ENTRE OS PROFISSIONAIS DAS EMPRESAS	66

5.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: B) VERIFICAR A PRESENÇA DA DIVERSIDADE EM CARGOS DE CHEFIA	69
5.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: C) VERIFICAR O RELACIONAMENTO DA DIVERSIDADE COM A EQUIPE DE TRABALHO.....	72
6 CONCLUSÕES	78
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa.....	87

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema que vem sendo estudado ao longo do tempo e gerado muitas discussões no âmbito organizacional e acadêmico, por ser complexo e por levantar várias reflexões sobre diversas teorias humanas, desde comportamento, abordagens teóricas, estilos e traços de personalidade.

Nesse contexto, a liderança, em sua complexidade, apresenta vários conceitos e definições de acordo com a abordagem a pessoas diferentes no ambiente de trabalho em que estejam inseridas, assim como o líder necessita ter habilidades interpessoais para gerir essa diversidade.

O papel do líder no direcionamento das pessoas dentro das empresas parece ser de suma importância para conduzir as metas e objetivos dessa empresa, haja vista que os indivíduos são diferentes, possuem cultura e fator socioeconômico díspares, assim como suas perspectivas de vida.

Nesse sentido, a liderança necessitará de habilidades para gerir a diversidade presente nas organizações, evitando qualquer tipo de preconceito, estabelecendo parâmetros em que o potencial de cada indivíduo seja aproveitado independentemente das diferenças culturais, da cor da pele, do sexo e do gênero.

A diversidade inserida na organização, quando não gerida adequadamente, pode provocar mudanças no comportamento organizacional, o que necessitará de um adequado gerenciamento por parte da liderança em conduzir, de maneira hábil, as relações interpessoais e haver um tratamento uniforme entre as equipes de trabalho, o que visa manter o clima organizacional propício para a satisfação de todos.

A diversidade da força de trabalho vem ganhando enfoques no mundo acadêmico e organizacional, sendo um tema que apresenta destaque entre os pesquisadores que buscam entender as diferenças existentes entre as pessoas e como elas interagem dentro das empresas, nas escolas e na universidade, e como elas são geridas por seus líderes.

Para Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), a gestão da diversidade da cor da pele (racismo), para alçar novos rumos, precisa de mudanças culturais e cognitivas nos processos administrativos a fim de dirimir dificuldades no processo de recrutamento e políticas de gestão de pessoas; valorização da família;

reorganização da política de cargos e salários; grupos de discussão; transparência nos processos de recrutamento para reconhecimento e efetivação da diversidade.

Uma das intolerâncias da diversidade é o racismo, existente no Brasil desde o tempo colonial, com a chegada dos invasores portugueses e a disseminação da escravidão para plantação da cana-de-açúcar. Com o advento da Lei Áurea, assinada em 13 de maio de 1888, a escravidão foi extinta no Brasil, colocando os negros em liberdade e, ao mesmo tempo, aprisionando-os a uma condição desfavorável de sobrevivência, visto que nada recebiam por seu trabalho e não tinham moradia.

Essa era a real situação em que os negros viviam e se encontravam, e isso fugia da realidade, uma vez que nos movimentos abolicionistas já participavam muitos negros. Nesse contexto, Reis Filho (2005, p. 120) conclui que a abolição da escravidão foi concebida e vista como um marco na história, como se dessa maneira fosse um imperialismo para os negros, desconheciam que era uma realidade, como também os outros movimentos liderados pelos próprios negros. Na verdade, a realidade da abolição da escravidão foi que os negros foram lançados à sua própria sorte, à margem da sociedade.

O autor acrescenta que a abolição trouxe consequências sociais para o Brasil. Os negros, sem nenhuma alternativa após o processo de abolição, avolumaram-se nas ruas e periferias das grandes cidades, dificultando o processo de urbanização dos grandes centros, uma vez que, sem melhores condições e qualidade de vida, os negros passaram a construir favelas. A vadiagem, o alcoolismo e as doenças venéreas tornaram-se problema de saúde pública, e o negro era o centro desta questão (REIS FILHO, 2005, p. 121).

Mudanças significativas aconteceram ao longo da história, mas ainda se percebe que negros e brancos não podem frequentar os mesmos lugares, as mesmas escolas, e o homem negro não tem os mesmos direitos que o homem branco. Esse preconceito e discriminação existem até os dias atuais nas escolas, nas universidades e nas organizações.

Na atualidade, o racismo vem sendo exercido de maneira subjetiva, através de estereótipos utilizados para denominar os negros que, aparentemente, são tratados como iguais, mas os seus direitos continuam a ser podados e delimitados com subtarefas nas organizações, sem direito à ascensão profissional.

Nesse contexto, diante da crescente discussão sobre a diversidade nas organizações, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como ocorre a relação entre a liderança e a diferença de cor da pele em empresa brasileira?**

Para guiar a sequência desta pesquisa, elaboram-se as seguintes questões:

- a) A empresa tem um programa que estimule a contratação da diversidade da cor da pele?
- b) A empresa dispõe de um processo para inclusão, integração e adaptação da diversidade?
- c) Como a empresa incentiva as práticas para melhor aceitação da diversidade?

Esta pesquisa tem como objetivo geral evidenciar como a liderança lida com a diferença da cor da pele no ambiente organizacional.

Com o intuito de atender ao objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a existência de racismo entre os profissionais das empresas;
- b) Verificar a presença da diversidade em cargos de chefia;
- c) Verificar o relacionamento da diversidade com a equipe de trabalho.

A justificativa deste trabalho está baseada no fato de que o correto gerenciamento da gestão do preconceito e da discriminação dentro da organização requer um novo olhar por parte de liderança, com intuito de dirimir o racismo e qualquer outro tipo de preconceito existente na equipe de trabalho.

O correto gerenciamento da gestão da diversidade pode contribuir significativamente para este feito, mas para que isso aconteça precisam ocorrer mudanças significativas no processo de recrutamento das organizações e efetivar-se a importância da força de trabalho do negro nas organizações.

Este trabalho está estruturado em cinco seções distintas, a saber:

- a) a primeira seção apresenta uma breve descrição do tema, a contextualização, as questões do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas para a realização deste trabalho;

- b) a segunda seção apresenta a fundamentação teórica sobre o tema liderança, diversidade e racismo para embasamento teórico da pesquisa;
- c) a terceira seção traz a metodologia aplicada, a empresa pesquisada, o método de pesquisa, o instrumento e a coleta de dados para a realização da pesquisa;
- d) a quarta seção apresenta os resultados da pesquisa; e
- e) a quinta seção traz as conclusões da pesquisa e sugestões de novos estudos.

A pesquisa é realizada mediante a aplicação de questionário fechado, utilizando a escala *likert* com os funcionários da empresa pesquisada, por permitir maior aprofundamento das questões do relacionamento de liderança com a diversidade.

2 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica acerca dos temas: a liderança, com a discussão das teorias dos traços, situacional, transacional, transformacional e do racismo nas organizações; a diversidade; a configuração de identidade; e a configuração do racismo nas organizações, necessárias para o embasamento teórico da pesquisa.

2.1 LIDERANÇA

Nas primeiras teorias sobre liderança, os líderes eram vistos como aqueles que possuíam habilidades para influenciar pessoas e motivar a equipe para seguir a mesma trajetória de maneira motivada e produtiva, com o intuito de alcançar metas e resultados dentro da organização. Novos conceitos surgiram, como também novas teorias, comportamentos e estilos a fim de traçar um perfil ideal para o líder na procura de melhor adequá-lo às diversas situações, modelos e formatos (ROLOW; JOÃO, 2009).

A liderança surge como uma necessidade de direcionar as relações humanas e de equipes para atingir os objetivos através da melhoria dos relacionamentos interpessoais, visto que o comportamento das pessoas influencia diretamente as metas da empresa, sendo necessário o compartilhamento do conhecimento para formação de novos líderes, o que Berganini (1994) corrobora ao afirmar que o estudo da liderança está fundamentado no entendimento das práticas que norteiam o comportamento e as características da pessoa do líder, pressupondo que esse estudo direcionasse e abrisse caminhos para treinamentos de outros líderes.

Essas características pessoais e habilidades para influenciar e direcionar pessoas, também chamada de liderança, exercem um papel de suma importância no comportamento das pessoas a ela subordinadas, como exemplo a ser seguido, visto que os indivíduos acabam copiando esse modelo de conduzir a vida, seja ele dentro ou fora da organização, sendo, portanto, um padrão a ser seguido. Assim, o líder deve manter uma postura exemplar diante da sua equipe para que esta o tenha como exemplo e suas palavras tenham a força necessária para exprimir confiança dentro desta relação, e suas determinações tornem-se firmes e verdadeiras, o que complementa dos indivíduos. Saber liderar requer do indivíduo um conhecimento de

seus limites e como trabalhá-los para demonstrar às outras pessoas como realmente ele é, deixando claro que a sua postura sempre será um exemplo dentro e fora da organização.

A liderança consiste em direcionar pessoas a seguirem uma mesma direção, perseguir o mesmo objetivo em prol de um mesmo ideal. Comandar pessoas requer muito mais do líder, uma vez que, além de saber manter o controle em várias situações, também precisa ter carisma e inteligência emocional para não perder o foco a ser atingido.

Diante disto, a liderança está atrelada à capacidade do líder de influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, aceitando as diferenças individuais de cada indivíduo em prol dos objetivos da organização, o seu funcionamento produtivo acerca das metas estabelecidas através de ações que as tornem eficazes e produtivas.

Para Rowe (2002, p. 11), a liderança está alicerçada na capacidade do líder direcionar o pensamento e as atitudes das pessoas e empenhar os riscos em todas as direções para equiparar o poder e a capacidade de atingir resultados rápido, de perder o controle e o risco de querer obter mais poder.

Tendo na figura do líder um facilitar para cumprimento das ações que determinam os objetivos da organização, de forma eficaz, este precisa dispor de habilidades para interagir com a diversidade presente nas empresas, sejam elas de raça, cultural, de gênero e outros, evitando que essas diferenças gerem conflitos, o que pode ocasionar um desvio dos objetivos da empresa perante os problemas pessoais existentes dentro da equipe. No entender de Silva (2003, p. 810), seduzir e convencer significa liderar, quando líderes existentes nas organizações contemporâneas voltam a ser entidades simplesmente políticas, utilizando a capacidade de comunicação para permutar metas e indicadores, buscando uma união grupal inserindo uma rede de competição.

Para Pacheco e colaboradores (2014, p. 14), “[...] a liderança apresenta uma fragilidade para o correto gerenciamento da diversidade racial no âmbito organizacional”. Por isso sugerem a criação de grupos de estudos para debates, *workshop* e capacitação sobre a diversidade para reforçar os níveis de cultura organizacional, onde se deveria:

- a) rever a rede de comunicação e procedimentos com o intuito de melhorar as informações e políticas afirmativas da empresa;

- b) reformular normas e padrão de influência de poder com o objetivo de melhorar o clima organizacional na busca da harmonia e melhor produtividade.

Corroborando esses autores, Ferreira, Gimenez e Ramos (2005, p. 52) dizem que “[...] a liderança é vista como um processo em que a figura do líder se destaca pela capacidade de facilitar o alcance dos objetivos propostos em equipe”. Assim, todos os esforços são colocados para transformar a organização em uma inovação organizacional, em que o líder exercer o seu papel de facilitador para soluções de problemas.

Para Hunter (2004), a liderança pode ser definida como “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasmamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para um bem comum”. Robbins (2005) concorda quando define a liderança como o “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Souza Neto e Calvosa (2006) vê tudo isso como um processo para mudanças fundamentais, a fim de aproveitar as condições mutantes da economia e de mercado. Como processo, a administração está relacionada ao planejamento, à organização, ao controle dos problemas e à elaboração dos orçamentos. A liderança, nesse processo, visa direcionar a organização a caminhar na direção dos seus objetivos, com uma visão de futuro aliada à capacidade de persuadir seus liderados a novas ideias e buscar novas estratégias para fazer com que pessoas estejam sempre dispostas a segui-lo, motivadas e ávidas por novos desafios.

Cada indivíduo, com seus valores e capacidades individuais, requer um direcionamento de suas potencialidades a fim de desempenhar, da melhor maneira possível, as suas funções. Para Rodrigues Filho e Pinto (2007, p. 45), liderança “[...] consiste em direcionar pessoas a seguirem uma mesma direção e perseguir o mesmo objetivo em prol de um mesmo ideal”. Comandar pessoas requer muito mais do líder; além de saber manter o controle de várias situações, também precisa ter um carisma e uma inteligência emocional para não perder o foco a ser atingido.

Chefiar e liderar são características diferentes, visto que a primeira tem a missão de atingir seus objetivos, utilizando os recursos humanos e materiais, enquanto a segunda trabalha as pessoas a fim de motivá-las e incentivá-las a alcançarem os objetivos propostos. O líder precisa ter conhecimento necessário

para conviver com diversos tipos de pessoas e conseguir extrair delas os seus verdadeiros talentos natos e adquiridos, e utilizá-los, bem como mantê-los ativos dentro da função individual de cada um, incentivando as pessoas a desenvolver novas habilidades para crescimento dentro da equipe (RODRIGUES FILHO; PINTO, 2007).

Ainda de acordo com esses autores, desenvolver o clima de confiança com seus liderados é a peça-chave para um relacionamento duradouro e verdadeiro, determinado com firmeza, sabendo, antes de tudo, ouvir e posicionar-se na hora certa, respeitando os limites de cada indivíduo, assim como mantendo a transparência nas atitudes e comunicação.

Nesse processo de influência entre pessoas que são orientadas para estabelecer e alcançar metas comuns através de estratégias específicas para superar obstáculos dentro das organizações, Oliveira e colaboradores (2008) observam sob outra ótica, como os autores Silva e Schommer (2009), a liderança como um indivíduo ou organização que sabe identificar os problemas e tem ideias para solucioná-los, envolvendo uma gama de pessoas para alcançar os objetivos propostos, portanto uma visão mais ampla.

Posto isso, segundo Merhi e colaboradores (2010, p. 493), “[...] os primeiros estudos sobre liderança a relacionavam a traços ou características da personalidade, enfatizando as qualidades pessoais do líder”. Havia nesta corrente que predominou até a década de 1940 uma tendência a enxergar a liderança como algo geneticamente herdado, um dom atribuído. Para Soto (2010, p. 216-217) “[...] grande parte da literatura de liderança está focada nas características dos bons líderes e são estas utilizadas de forma genéricas”. Acrescenta-se que o processo de liderança se faz quando o líder influencia seus subordinados para cumprir seus objetivos e que esse fator é fundamental para direcionar as pessoas ou grupos a encontrarem as suas metas e, depois, motiva-os para a realização dos propósitos estabelecidos. Essa visão reflete a incapacidade do líder, pois reduz significamente o desempenho da equipe ou grupo, corroendo a motivação, perda de tempo, o que acumula hostilidade e apatia.

Para Lacombe (2013), o exercício de uma boa liderança está pautado em algumas qualidades essenciais de inteligência, bom julgamento, discernimento e imaginação, senso de humor e justiça para buscar habilidades essenciais para

condução de pessoas e, conseqüentemente, e levá-las a conquistar metas e objetivos comuns ou compartilhados.

Ao se tratar de liderança, é importante mencionar que vários estilos, com conceitos diferentes e com habilidades distintas, foram tratados ao longo dos anos. Entre eles, neste trabalho, para entendimento da liderança, são citadas, a seguir, as teorias dos traços, da liderança situacional, da liderança transacional e da liderança transformacional.

2.1.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços enfatizava as características marcantes de personalidade do líder e os traços pessoais que o habilitavam para a função. Essa teoria reconhecia que o líder nascia pronto e que essas habilidades jamais poderiam ser passadas para outras pessoas por meio de treinamento. Essa teoria não considerava o ambiente e os seus seguidores, como também se essa liderança era eficaz e se fatores externos podiam interferir na qualidade e no desempenho do líder. Apenas considerava que esses traços nasciam com o indivíduo e a liderança era inata.

Conforme Stefano e Gomes Filho (2004), os líderes deveriam possuir algumas qualidades especiais de personalidade e por isso seriam os principais facilitadores quanto ao desenvolvimento de suas tarefas, o que os diferenciaria dos seus liderados.

Dessa forma, os líderes eram considerados pessoas especiais, com traços particulares que os faziam responsáveis pela sua posição e os colocavam em condições de destaque perante aos demais. Esses traços se referiam a três categorias:

- a) fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência, idade, habilidades;
- b) características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento;
- c) aspectos de personalidade, como moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Os tempos são outros, mas ainda existem alguns entraves nessa teoria. Contudo, na visão de Stefano e Gomes Filho (2004), as empresas ainda consideram algumas características da teoria dos traços nos tempos atuais, mesmo sendo vista como “ultrapassada” essa abordagem, pois elas ainda são essenciais para o desenvolvimento da liderança, destacando algumas habilidades para o desenvolvimento pessoal como conhecimentos, controle emocional, cooperação, fluência verbal, iniciativa e autoconfiança. Rodrigues Filho e Pinto (2007) pontuam que os traços de personalidade apresentam pouca ênfase na atualidade, o que não desfavorece essa teoria.

Seguindo a mesma vertente, alguns autores pontuam que a força física, a altura, a amabilidade, dentre outros, também seriam características tidas como necessárias para se exercer a liderança. Segundo Rizzati, Pereira e Amaral (2012, p. 174), é “[...] aonde começa a nascer uma luz no fundo do túnel, trazendo umas características que são marcantes nos negros para exercício desta função”.

Ainda segundo esses autores, para ser líder o indivíduo deveria possuir essas qualidades genéticas de liderança, presumindo que, na falta destas, não haveria liderança, visto que essas características não poderiam ser adquiridas através de aprendizado ou treinamento, uma vez que são intransferíveis.

Corroborando esse pensamento, Sant’Anna, Campos e Lóffi (2012) observaram que no período entre as duas grandes guerras mundiais (1920-1950) ampliaram-se os estudos sob essa perspectiva, visto que buscavam aspectos de inteligência e personalidade, almejando distinguir características do líder em uma perspectiva universalista, independentemente da situação e variáveis às quais se encontravam submetidos. Carvalho Neto, Tanure e Santos (2012), confirmaram que a teoria dos traços surgiu entre as duas guerras mundiais e que os estudos focavam os traços de liderança em certas características especiais de personalidade que os permitiria alçar e manter-se no cargo de liderança, sendo entendido como indivíduos diferentes dos demais.

De acordo com Sales (2014), nos anos 1990 o modelo que contribuiu de maneira significativa para o avanço dos estudos da análise dos traços foi o modelo *Big Five* de personalidade, derivado de tipologia de personalidade chamado MTBI (*Myers-Briggs Type Indicator*), ou seja, indicador de tipos de personalidade de Myers-Briggs. Este modelo consiste em cinco dimensões básicas que alicerçam as outras e envolvem as variações mais significativas na personalidade humana:

- a) extroversão refere-se ao nível de conforto de uma pessoa para com os seus relacionamentos;
- b) amabilidade é a propensão de um indivíduo em acatar as ideias dos outros;
- c) conscienciosidade é a medida de confiabilidade;
- d) estabilidade emocional trata da capacidade de o indivíduo lidar com o estresse;
- e) abertura para experiências é relacionada ao interesse do indivíduo e ao seu fascínio por novidades.

As cinco dimensões da teoria dos traços surgiram a partir dos estudos de cinco fatores independentes de traços e personalidade que eram exigidos ao líder para exercer a função: intelectual, caráter, temperamento, disposição e humor. Esses estudos foram realizados através de questionário e técnicas estatísticas a fim de reduzir informações para chegar ao resultado esperado. Assim, as cinco dimensões conseguiram reunir e simplificar todos os traços de personalidade que compunham a teoria dos traços.

A teoria dos traços enfoca os traços individuais dos líderes como diretrizes para a liderança eficaz. Na liderança situacional, o estudo está centrado em seus seguidores e em seu grau de maturidade para executar as tarefas.

2.1.2 Liderança Situacional

A liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) é o modelo mais utilizado para influenciar pessoas, principalmente nas organizações multiculturais, onde a flexibilidade é essencial. É um estilo centrado nos seguidores do líder, por isso seu sucesso depende do grau de maturidade dos seus seguidores.

Contribuindo com esse contexto, Stefano e Gomes Filho (2004) veem a liderança situacional de forma mais complexa por considerarem a situação em si, examinando os estilos de liderança: as habilidades, os talentos e a necessidade para executar as tarefas. Complementam dizendo que a abordagem situacional é mais atraente por levar em consideração critérios que as anteriores não perceberam, como o líder, os seguidores e a situação.

No final dos anos 1960, surgiu a abordagem acerca da liderança situacional, consistindo na influência de três fatores importantes: a orientação e a direção; o

apoio socioemocional; e o grau de desenvoltura proporcionado pelo líder para cumprir uma tarefa específica (MACHADO; ANTUNES, 2007).

Esses fatores, presentes em situações de liderança, podem ser entendidos por membros de culturas diferentes. Assim, para Merhi e colaboradores (2010, p. 493), “[...] a teoria situacional investiga as variáveis do ambiente de ação do líder”. Com essa ação, o comportamento do liderado, do líder e do ambiente organizacional passam a ser estudados para que a liderança seja estabelecida por qualquer indivíduo.

Duarte e Papa (2011, p. 370) afirmam que a liderança situacional está baseada no crescimento das pessoas, independentemente do estilo de liderança empregada, levando em consideração a situação em que o colaborador se encontra, observando que cada indivíduo encontra-se em uma fase evolutiva da vida, necessitando de ações individuais para alcançar os objetivos.

Gerber e colaboradores (2011) acrescentam que na liderança situacional não existe um modo previamente determinando de liderança, cabendo ao líder compreender e avaliar cada situação e o preparo do liderado para exercer determinada responsabilidade, definindo como este deve agir. Tal procedimento irá indicar o nível de experiência do indivíduo para que o líder possa, desta maneira, conduzir através de ações coerentes como o liderado poderá assumir e conduzir de forma responsável a tarefa a ser executada.

Siqueira e colaboradores (2012) veem a liderança situacional como um estilo que se adapta a situações específicas, fornecendo subsídios para esclarecimentos das relações de poder, uma vez que o líder utiliza-se de sua influência, evitando desgastes de sua autoridade e poder. Carvalho Neto, Tanure e Santos (2012) identificam que a abordagem situacional aconselha a eficácia da liderança em prol da produtividade do grupo e a capacidade de juntar aptidões e conhecimentos que a situação precisa para executar as tarefas, dependendo do líder compreender a dinâmica dos seus subordinados e adaptar cada um de acordo com as suas habilidades.

Cunha, Bezerra e Medeiros (2014), a liderança situacional está centrada na capacidade do líder em perceber o grau de maturidade de seus liderados, observando as influências que são necessárias para alcançar determinada tarefa. O grau de maturidade de seus liderados irá direcionar o líder ao comportamento adequado para cada situação.

Esses autores apresentam o estilo de liderança de Hersey e Blanchard (1986), que citam quatro perfis de liderados e como devem agir os líderes:

- a) Perfil 1 – determinar aos liderados que não possuem capacidade e força de vontade para realizar as tarefas que devem cumprir. O líder deve operar de modo diretivo, especificando quais as obrigações a serem cumpridas e quais os objetivos para que as mesmas sejam atingidas. Neste caso, dispensa-se o relacionamento de partilha e apoio, que pode ser considerado permissivo, podendo distorcer o recebimento e a autoridade do líder.
- b) Perfil 2 – persuadir os liderados entusiasmados, visto que o líder deve fortificar esta dedicação e, ao mesmo tempo em que atua diretamente, apontar-lhes as ações a serem tomadas para resumir as tarefas, convencendo-os e não obrigando-os. Faz-se necessária a aceitação das ideias do liderado quando compreender as suas ações e as julgar cabíveis, aumentando o reconhecimento e a confiança do liderado.
- c) Perfil 3 – compartilhar com os liderados capacitados, que possuem conhecimento e potencial, a liberdade de executar suas tarefas, no entanto, faltam-lhes força de vontade e autoconfiança para tomar iniciativa. O líder deve assumir uma postura de mediador, neste caso, utilizando conceitos de gestão participativa e de liderança compartilhada, motivando e apoiando os liderados para atingirem seus objetivos.
- d) Perfil 4 – delegar aos liderados autônomos e dedicados ações necessárias ao cumprimento dos objetivos, visto que o líder deve preocupar-se menos com as obrigações dos liderados, permitindo que tomem decisões próprias, sem sua interferência direta ou indireta. Sendo responsável por avaliar os resultados, adota o conceito de delegação de poder, uma vez que profissionais capacitados têm autonomia para decidir qual a melhor escolha para gerir projetos, solucionar problemas e alcançar objetivos (CUNHA; BEZERRA; MEDEIROS, 2014).

Duarte e Papa (2011) veem a liderança situacional na contemporaneidade com um papel determinante de contribuir com seus colaboradores no que for

preciso, ou seja, no treinamento, no apoio, na direção ou no alcance das metas estipuladas. Dessa maneira, essas ações poderão contribuir para sua autoestima, motivação e no desenvolvimento das suas habilidades, assim formando novos líderes.

Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) salientam que a liderança atualmente está mais voltada para a orientação e não para o comando, exercendo a troca de informações e comunicação constantes a fim de facilitar o processo e o progresso das tarefas, exigindo dos liderados maior maturidade e comprometimento com as metas estabelecidas.

Lidando com diversas situações e com comportamentos variados dos liderados, é possível que ocorram alterações, quando o líder se deparar com mudanças no desempenho dos liderados, cabendo a ele reavaliar o estilo adotado a fim de adequá-lo à nova situação.

Posto isso, a liderança situacional evidencia a maturidade dos seguidores do líder para executar as tarefas e auxiliá-lo sobre quais instruções terá de adotar, de acordo com cada perfil de seus liderados, sendo que na liderança transacional os seguidores são recompensados pelo seu desempenho e competência.

2.1.3 Liderança Transacional

A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados. Determinam metas e a direção dos seus seguidores por meio de esclarecimento das tarefas exigidas pelo líder, visto que é proposta a recompensa para objetivos atingidos, materialmente ou emocionalmente.

Para Bass e Avolio (1994), na liderança transacional existe uma ligação entre o líder e seus seguidores alicerçada na recompensa dos liderados para promoverem, de maneira eficiente, as tarefas a eles destinadas, sendo que este tipo de liderança ocorre quando o líder recompensa ou disciplina seus liderados de acordo com o seu desempenho.

Corroboram essa afirmação Rocha, Cavalcante e Souza (2010, p. 39-40), afirmando que “[...] a liderança transacional é um processo de troca entre o líder e os liderados com o objetivo de obter recompensas ao cumprirem os objetivos desejados e, ao mesmo tempo, puni-los quando estes não são assertivos em suas tarefas”. Tal colocação corresponde à tipologia em que o líder utiliza da legitimidade

e da autoridade que lhe é atribuída formalmente para exercer o poder, compondo práticas comuns à ênfase de regras e de normas estabelecidas, chamando atenção dos liderados para executar as tarefas previamente definidas.

Ainda segundo Rocha, Cavalcante e Souza (2010), a liderança transacional se baseia na troca de recompensas ou ameaças, como dito anteriormente, para conseguir que seus seguidores trabalhem para realizar as metas e objetivos da organização, oferecendo promoções, aumento salarial, autonomia e liberdade de horários, atendimento de transferências, designação para projetos, dispensas outras, sendo composta por dois fatores:

- a) Recompensa contingente – quando o esforço dos seguidores é compensado por retribuições específicas, sendo materiais e não materiais, oferecidas pelo líder para obter obediência. Esse líder vê seu tempo de forma compensatória, utilizando-o para treinar e desenvolver seus seguidores, esperando obter valor em forma de resultados.
- b) Gerência pela exceção – quando o líder só transmite o *feedback* quando os liderados erram ou ocorrem problemas, podendo ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tem a intenção de corrigir o erro e sim deixá-lo acontecer para aplicar medidas corretivas. Na forma passiva não existe o monitoramento preventivo contra falhas e erros.

Posto isso, a liderança transacional é um processo de troca entre líder e liderados com o objetivo de obter recompensa ao cumprirem seus objetivos desejados e, ao mesmo tempo, puni-los quando estes não são efetivados. Carvalho Neto, Tanure e Santos (2012) complementam esse raciocínio quando descrevem que a liderança transacional não se caracteriza apenas pela troca e recompensa econômica com seus seguidores, mas também de natureza política e psicológica para alcance dos objetivos propostos. E complementam que os líderes transacionais são eficientes em manter a produtividade organizacional, mas esse tipo de liderança só se manifesta eficiente em organizações com estruturas formais e rígidas.

Na visão de Giuliani e Oliva (2014), os líderes transacionais são aqueles que têm a iniciativa de fazer o contato com o outro com o intuito de transacionar aspectos de interesse dos dois lados e em que ambos sejam recompensados com a execução das tarefas e nas trocas de experiências. Sales (2014, p. 249) reafirma

essa ideia: “[...] o líder transacional é aquele que esclarece para seus seguidores como a tarefa deve ser executada, motivando-os para que os objetivos sejam alcançados, recompensando-os pelos esforços praticados aqueles que alcançaram suas metas.”

Para Rocha, Cavalcante e Souza (2010), a liderança transacional, na atualidade, ainda é utilizada nas organizações, e acrescentam que esse modelo de gestão se apresenta em organizações nas quais a liderança tem um número reduzido de subordinados, dependendo do nível educacional e da remuneração. Já Giuliani e Oliva (2014) apontam que este estilo de liderança, em algumas empresas, ainda é predominante, e complementam que esta situação se dá devido ao fato das pessoas almejarem ser bem-vistas dentro de um ciclo social ou quererem agradar as pessoas que as cercam a fim de serem aceitos naquele contexto.

A liderança transacional sugere a recompensa dos seguidores do líder pelo bom desempenho das suas tarefas, enquanto que a transformacional sugere que os líderes abram mão de seus próprios interesses para o bem da organização.

2.1.4 Liderança Transformacional

A liderança transformacional sugere que os seus seguidores abram mão de seus próprios interesses para o bem da organização, o que pode gerar um efeito extraordinário sobre seus liderados. Dentre as muitas qualidades desta teoria está a capacidade de entusiasmar e inspirar seus seguidores a darem tudo de si em prol do grupo, porque apresentam preocupação com o desenvolvimento de cada um deles.

Para Bass (1985), a liderança transformacional supera as expectativas devido ao empenho dos líderes em motivar seus liderados, fazendo-os alcançarem resultados acima do esperado, bem como o desejo e expectativa dos demais, fortalecendo, assim, o sentimento de grupo e equipe. Aroma e Camejo (2003, p. 53) complementam essa visão quando afirmam que “[...] os líderes transformacionais são os que atuam na criação de novos sistemas ou organizações, ou então no processo de mudança de alguns aspectos fundamentais”. Dessa forma, inspiram e motivam seus seguidores para alcançarem as metas da empresa

Corroboram com essa colocação Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2004), quando afirmam que o estímulo intelectual e a inspiração do líder podem transformar seus liderados, influenciando cada um deles por meio de suas ideias e carisma, por

trazer a ideia de que líder e liderados seguem o mesmo caminho e priorizam os interesses de todos.

Conforme Marques e colaboradores (2007), esse tipo de liderança possui certa preponderância sobre seus seguidores, fazendo-os abrir mão dos seus próprios interesses em prol dos interesses da organização. Há quatro fatores que norteiam este estilo de liderança:

- a) O carisma ou influência idealizada acontece quando o líder possui uma meta e um grande compromisso pessoal em realizá-la, e seus seguidores são tidos como modelos, heróis e extraordinários.
- b) A motivação inspiracional acontece quando os líderes passam alto grau de expectativa aos seus seguidores, motivando-os e inspirando-os a serem comprometidos com a visão da organização, utilizando apelos emocionais para alcançar os objetivos organizacionais.
- c) A estimulação intelectual ocorre quando os líderes estimulam seus seguidores a serem criativos e inovadores, desafiando seus líderes e a organização em busca de novos caminhos de negócios.
- d) A consideração individualizada surge quando os líderes incentivam e tratam seus seguidores de maneira única, reconhecendo que cada um tem características próprias e possuem desejos diferentes.

As atitudes transformacionais adotadas consideram o indivíduo, fortalecendo-o de estímulo intelectual para soluções de problemas, incentivando-o e motivando-o para caminhar na mesma direção da organização, com uma visão idealizada. A liderança transformacional, para Almeida, Novaes e Yamaguti (2008, p. 10), “[...] tem como objetivo principal um ambiente de trabalho harmonioso, com estímulo individual de crescimento, alinhando as expectativas individuais com as da organização”.

Ainda segundo Almeida, Novaes e Yamaguti (2008), existem características definidas por meio de comportamentos, tais como motivação inspiradora, estimulação intelectual, quando o líder promove a criatividade; a inovação e novas ideias; influência idealizada, quando o líder age como modelo de comportamento para incentivar e estimular seus seguidores; consideração individualizada com o líder, atuando como *coaching* e *mentoring*, delegando novos projetos e aprendizados para seus liderados. Este último tipo de líder trabalha efetivamente pelos seus seguidores, interagindo e conseguindo resultados superiores, eliminando

as taxas de rotatividade, sendo a produtividade mais alta e conseguindo um alto grau de satisfação.

Acrescentam Bonfim e Hastenreiter (2010) que esse estilo de liderança consegue despertar nos seguidores a motivação necessária para o alcance das metas estabelecidas, transformando os interesses da organização como se fosse de cada indivíduo.

Ao se referir à liderança transformacional, Carvalho Neto, Tanure e Santos (2012) a definem como um processo de solicitação de empenho dos seus seguidores para partilhar valores e visão, e acrescentam que esses líderes causam mudanças internas e externas nas organizações, sendo capazes de gerar confiança e aspirações e despertar a visão de futuro dos seus liderados.

Esses autores apontam ainda que existe uma discrepância entre o que recomenda a liderança transformacional e o que é encontrado nos executivos brasileiros, visto que o momento requer mudanças e os líderes transformacionais estariam mais aptos para realizá-las. Acrescentam que a liderança adotada entre os executivos brasileiros é a rigidez e a inflexibilidade, enquanto essa teoria preconiza que o líder deve ter respeito e consideração pelos seus liderados. Essas divergências encontradas entre os executivos brasileiros deixa visível a falta de empatia e preocupação com os seus seguidores, características tão presentes neste estilo de liderança, segundo Carvalho Neto, Tanure e Santos (2012).

As lideranças, exercidas pelos líderes, defrontam-se com várias situações no ambiente organizacional, e, dentre elas, a manutenção e a motivação dos seus seguidores. No contexto atual, os líderes precisam de habilidades para lidar com a diversidade presente no ambiente organizacional e gerir essas diferenças encontradas no cotidiano das organizações.

Isso posto, os líderes necessitam ter habilidades para gerenciar os conflitos internos na empresa, onde existem pessoas com diversas culturas, raças, religiões e gêneros, a fim de não permitir as diferenças na organização.

3 RACISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Para falar de racismo nas organizações, faz-se necessária a compreensão da diversidade neste ambiente, haja vista que as diferenças das pessoas precisam ser mais bem conduzidas pela sua liderança, bem como o melhor aproveitamento das suas potencialidades através de mecanismos que facilitem a relação, o engajamento e a socialização das diferenças presentes nas equipes de trabalho.

A palavra racismo, para Machado (2000), se configurou no vocabulário comum nas segunda e terceira décadas do século XIX, na Europa, e do século XX, quando surgiram a ideologia e hierarquização dos homens a partir das pertenças raciais, com a ideia de que as capacidades intelectuais e culturais eram transmitidas hereditariamente, sendo desiguais, de acordo com as raças. Essa ideia surgiu como principal indicador, mas não exclusivo, “[...] uma interpretação da diversidade humana amplamente compartilhada no campo intelectual e científico europeu da época.” (MACHADO, 2000, p. 11).

A gestão da diversidade da cor da pele nas organizações requer uma mudança na maneira de pensar e agir para que essa inclusão se converta em resultados positivos, gerando oportunidade, respeito e dignidade a todos. Para que isso aconteça, a organização necessita adotar políticas de recrutamento e inclusão da diversidade de maneira que todos possam desenvolver suas habilidades e competências, reconhecendo a sua capacidade laborativa. Vale ressaltar que o racismo está inserido neste contexto (PACHECO et al, 2014).

3.1 TRATANDO A DIVERSIDADE

As pessoas são diferentes e isso precisa ser reconhecido. Elas possuem atitudes, valores, expectativas, religiões, idiomas, etnias, educação e condições socioeconômicas diferentes, e com o passar do tempo elas vão modelando-se para viver em grupos e na sociedade.

Para Thomas Jr. (1991), a diversidade, de maneira mais ampla, não está restrita apenas à raça ou ao gênero, mas estende-se, também, como diversidade de idade, de história pessoal e corporativa, de formação educacional, de função, de opção sexual e de origem geográfica.

Administrar a diversidade visa ampliar as potencialidades nas organizações com intuito de reduzir as desvantagens existentes. Sobre isso, Cox JR. (1993) afirma que a “[...] administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens”.

Para Cross, Miller e Seashore (1994), a diversidade é vista como uma forma de discriminação que envolve racismo, sexismo, preconceito de classe, de habilidades e outras formas de preconceito em nível individual ou de classe.

Para Thomas e Ely (1996), a gestão da diversidade cultural “[...] implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”.

Para Fleury (2000), a gestão da diversidade está pautada em administrar a relação de trabalho, as práticas de emprego e a força de trabalho presente na organização com o objetivo de reter talentos nas equipes de trabalho da minoria, mas essas mudanças precisam estar engajadas às políticas de recrutamento das empresas para que esse processo venha a acontecer.

Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a gestão da diversidade vem sendo vista sob a perspectiva do desempenho econômico para redução de custos com *turnover* e absenteísmo entre as minorias incluídas, retenção de talentos, aumento da criatividade e sensibilização de novos talentos que formam o mercado.

Entende-se como gestão da diversidade a implantação de medidas administrativas que garantam que particularidades pessoais e de grupos sejam olhadas com atenção e utilizadas como atributos para melhor desempenho da organização, trazendo benefícios para os indivíduos e para a organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Para Hanashiro e Carvalho (2005), a gestão da diversidade pressupõe que todos os membros da organização estejam engajados em uma adaptação mútua com o intuito de criar uma relação produtiva entre os indivíduos, resultando numa consequência produtiva para a organização. E complementam que “[...] a gestão da diversidade é um grande desafio porque a maioria dos gerentes não considera as tradicionais dimensões da diversidade de raça e de gênero como questões de negócio.” (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 10-11).

Por sua vez, Amaral e colaboradores (2007, p. 47) afirmam que o desafio da organização “[...] é manter a força de trabalho diversa e comprometida com a produtividade”, visto que a gestão da diversidade passa por uma fase crítica de transição, em que as equipes com pessoas diversas apresentam necessidades, visões de mundo, forças e fraquezas, potenciais e possibilidades distintos umas das outras. Os autores complementam que o desafio desta gestão está em saber identificar e utilizar essa multiplicidade, direcionando-a para obter maior desempenho neste momento de mudança dentro das organizações.

Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) complementam esse raciocínio quando afirmam que as equipes diversas tendem a aumentar a capacidade de soluções dos problemas, bem como a inovação nas empresas, visto que a afetividade entre os indivíduos das equipes pode ser vista de maneira positiva, uma vez que pode aguçar e potencializar a criatividade, motivando os membros da equipe a surpreender nas expectativas de desempenho.

Para Saraiva e Irigaray (2009), nos anos 1980 despontaram vários estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando o fato de a visão de harmonia entre as diferenças individuais não ter preponderância no ambiente de trabalho e no resultado da organização. Também Pereira e colaboradores (2012) acrescentam que a gestão da diversidade tem gerado bons frutos para as organizações e essa positividade se apresenta com o acesso de novos segmentos de mercado, elevando a moral, a criatividade e a produtividade dos indivíduos, conduzindo-os a uma vantagem competitiva.

No entender de Pereira e colaboradores (2012), as organizações estão mais focadas em perceber a importância da gestão da diversidade dos seus funcionários, investindo e desenvolvendo iniciativas para a melhoria do desempenho da diversidade mediante treinamentos, workshops, programa de sensibilização, buscando, desta forma, gerir melhor as diferenças, maximizando as práticas de gestão de pessoas dentro das organizações com o intuito de minimizar as suas desvantagens.

Os trabalhos iniciais não são muito favoráveis, pois a gestão da diversidade, de forma instrumental, surgiu para transformar esse desassossego social em resultados. Esses objetivos ainda são vistos de longe, pois sua eficácia depende da sabedoria bem utilizada quanto a essas trocas de informações sobre as experiências, valores, atitudes, e de se apoderar das novas abordagens para reter

criatividade, flexibilidade, inovação, estimulando a mudança e o processo decisório nas organizações (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Conforme Silva e colaboradores (2013, p. 90), para melhor gerir a diversidade “[...] é necessário um planejamento estratégico da gestão de pessoas nas organizações com intuito de melhoria na administração da diversidade e das diferenças”. Por isso são capitalizadas essas diferenças para o alcance dos objetivos da organização e o desenvolvimento dos indivíduos. Nóbrega, Santos e Jesus (2014, p. 199) acrescentam que “[...] o correto gerenciamento da gestão da diversidade pode gerar sobrevivência perante a concorrência presente nos mercados e que a falta deste pode gerar um forte conflito entre os integrantes dos grupos e da minoria”.

Esses conflitos podem gerar restrição nos resultados efetivos dos componentes de ambos os grupos. Nóbrega, Santos e Jesus (2014, p. 199) dizem ainda que

[...] os conflitos entre a maioria são gerados devido à diferença cultural existente em cada indivíduo e que essa divergência intercultural está atrelada às diferenças presentes como comunicação, linguagem, valores e as atitudes em relação à liderança.

Para Pacheco e colaboradores (2014), a diversidade pode ser definida como o resultado da busca de oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um as condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades.

3.1.1 Configuração de identidade

A identidade representa essa busca de força e recursos que permitam a expressão do desejo individual em sociedade, ou seja, o sujeito procura fixamente a possibilidade de ser reconhecido pelos outros pelo fato de ele ter a necessidade individual de ser reconhecido pelo outro. Nesse contexto, Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p. 67) sugerem o seguinte conceito de identidade: “[...] a luta pela permanência dos meios sociais do reconhecimento de si e a capacidade do sujeito de atribuir sentido à sua experiência”.

Esses autores complementam que a luta constante entre os desejos diferentes do indivíduo abrange uma relação social cujo objetivo é o reconhecimento de si próprio pelos outros. E, para obter esse reconhecimento da sua individualidade, o ser humano precisa vencer essa etapa de conflito. A identidade do indivíduo não é o ponto de partida para a construção do mundo social, mas, por outro lado, é um conceito dinâmico; é a solução de um jogo de relações rodeado nas experiências de luta e conflito por ele vividas durante a sua trajetória.

No âmbito organizacional, a identidade “[...] compreende o processo, a atividade e acontecimento por meio dos quais a organização se torna específica na mente de seus integrantes.” (MACHADO, 2003, p. 6). Esses construtos são assimilados no dia a dia de convivência dentro da organização, visto que os membros compartilham as crenças da empresa e de seus integrantes, identificando-se com as culturas ali desenvolvidas num período de tempo, o que os faz pertencer a este grupo, disseminando a missão, a visão e os objetivos desta organização, como ser integrante e participante das práticas e valores presentes na organização.

De acordo com Machado (2003, p. 3), “[...] a identidade é um fenômeno que passa por mutações ao longo da vida do indivíduo, agindo como um instrumento de regulação das interações sociais e da companhia do outro na sua vida pessoal”. Esse processo de formação da identidade estará presente em diferentes períodos do seu ciclo de vida. De acordo com Erickson (1994 apud MACHADO, 2003), a influência dos outros estará mais presente e acentuada na fase da infância e da adolescência, em que se mostrará mais latente. Já na fase adulta, os espelhos que guiarão as escolhas não estarão tão presentes como na fase anterior, mas o indivíduo continuará a buscar referências, como protótipos e modelos para chegar a um nível de combinação de sua interioridade e de sua exterioridade, que equivale ao processo de individuação.

Ainda segundo Erickson (1994 apud MACHADO, 2003), a identidade de um grupo se estabelece por meio de uma reunião de indivíduos que se agrupam para formação de uma representação social que se distingue de uma unidade por ser diferente dos outros, visto que sua participação no grupo cria uma identidade social. Desta maneira, a participação no grupo social o tornará diferente perante aos diferentes grupos aos quais ele pertence, bem como aos grupos de oposição, aos quais ele não pertence. Essa identidade é conduzida pela necessidade do indivíduo

de estar presente no mundo da mesma forma que nutre a necessidade de pertencer a grupos sociais, buscando constantemente uma definição de si e do outro.

A identidade organizacional é permeada por interações vivenciadas pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização, sendo uma dinâmica constante que segue paralela aos objetivos do indivíduo e aos da organização, que se remete a um simbolismo, principalmente em termos de aspirações pessoais com a organização.

Siqueira e Zauli-Fellows (2006) acrescentam que a disputa pela identidade vem a contestar outros recursos simbólicos e materiais, de maneira mais ampla, visto que a afirmação da identidade e a manifestação da diferença enunciam os desejos dos diferentes grupos sociais, assimetricamente situados, de assegurar o acesso distinto aos bens sociais. E asseguram que a identidade e a diferença estão unidas em uma relação de poder, e o poder de delimitar a identidade e de marcar a diferença não pode afastar as relações mais amplas de poder, nas quais não existe jamais o sentido de inocência em nenhum dos lados.

São construções que levam a compreender a relação numa linha de tempo, bem como levam a determinar as interpretações contextuais e o tipo de agir dos indivíduos diante das relações e situações vivenciadas.

3.1.2 Configuração do racismo

A diversidade dentro das organizações requer um melhor entendimento a partir do momento em que as diferenças entre os indivíduos precisam ser mais bem conduzidas, bem como criar critérios não discriminatórios para a inclusão social, uma vez que a cor da pele, a cultura, a etnia e o gênero não sejam empecilhos para contratação, desde que as empresas sejam consideradas instrumentos de modificação social.

Com o passar do tempo, surge uma nova configuração do termo racismo e o deixa em segundo plano, em que a expressão do pensamento e da linguagem dá lugar às diferenças étnicas e culturais. Nessa transição de ideologia, nos anos 1970 e 1980, surge uma explosão de novas abordagens para o racismo, nos Estados Unidos e na Europa, onde eram denominados caso de racismo simbólico, racismo reversivo, racismo latente, racismo cultural, racismo moderno, novo racismo e racismo diferencialista. Essas novas categorias surgem com a intenção de um recuo

às primeiras ideias de base biológicas, substituindo-as por formas mais sutis de racismo (MACHADO, 2000).

Segundo Pacheco e colaboradores (2014), o racismo cordial se mantém em nossa cultura, mesmo que de forma sutil, no qual cidadãos não brancos (negros e pardos) permanecem ocupando as funções mais subalternas nas organizações. Sinaliza que o preconceito e a discriminação permanecem por manter o ambiente de trabalho com baixo rendimento, necessitando a inclusão de programas de apoio a diversidade para transformar o quadro atual.

Para compreender o novo racismo existente na contemporaneidade, basta analisar o moderno modelo de exclusão social. É a influência da globalização que pode ser compreendida como um conjunto de procedimentos que se firmam em níveis diferentes, sendo cultural, econômico, social, e outros que se comunicam isoladamente, embora firmemente inter-relacionados (CAMINO et al, 2001).

Complementam esses autores que, de certo modo, esse conjunto de mudanças culturais e econômicas aflige as maneiras vivenciadas atualmente nas relações raciais e estabelece nelas as ambiguidades e as oposições próprias do pós-modernismo. Dessa maneira, pode-se comprovar que, nas sociedades modernas, ainda que a ação explícita de discriminação esteja aparentemente proibida por lei, a discriminação em função da cor da pele permanece e se desenvolve continuamente. O racismo, para a área dos processos psicossociais complexos, pode ser definido como um conjunto de estereótipos, preconceitos e discriminações de cunho depreciativo, relacionado às características fenotípicas e ou às etnias de pessoas e grupos, que incorrem na hierarquização e na exclusão dos mesmos (CAMINO et al, 2001).

Essas novas abordagens surgem com a pretensão de diminuir a expressão do racismo, deixando-a mais superficial que real, visto que os preconceitos camuflados não provocam, de maneira escancarada, as normas atuais antidiscriminatórias que permanecem no interior da consciência dos indivíduos. O que fica explícito, neste conjunto de teorias, é a percepção de que a discriminação se manifesta nas crenças de inferioridade de um determinado grupo e despreza o contato intrínseco com os membros deste grupo, pois “[...] está sendo substituída por formas mais sutis de discriminação.” (CAMINO et al, 2001, p. 15).

Pacheco e colaboradores (2014, p. 3) parecem concordar quando afirmam que as empresas modernas tentam encobrir o preconceito através da polidez

disfarçada, revestida de atitudes discriminatórias nas relações interpessoais, com brincadeiras de cunho preconceituoso, piadas e ditos populares de cunho racial, em que o preconceito está descrito nas entrelinhas, passando assim de forma despercebida.

Como afirmado anteriormente, o racismo é uma manifestação discriminatória, assim como a homofobia, o machismo, a xenofobia e outras que vêm sendo observadas de forma genérica, como uma expressão elaborada de fobia. Deste modo, a fobia, que no conhecimento se traduz por “medo”, é vista como um tipo complexo em que, por exemplo, o racismo carrega entre seus elementos “[...] o medo do contato com pessoas negras.” (JESUS, 2004, p. 224).

A autora complementa que tal sentimento pode refletir na autoimagem da pessoa discriminada, podendo levá-la a utilizar-se de artimanhas para esconder aspectos de sua aparência ou identidade social, visto que, no racismo brasileiro, o branqueamento é o mais relevante para esse problema.

Ao tratar do racismo, Vilhena (2006) afirma que o sujeito negro abre mão dos seus direitos humanos, conforma-se passivamente com a condição de inferioridade e passa a sofrer uma dramática contradição. É nesse mesmo momento que o negro solicita a sua condição de igualdade diante da sociedade, cuja imagem aparece como um impostor, um mal a ser banido, à frente de uma ideia de luta e guerrilha pela liberdade.

Para essa autora, o negro vem a refletir, a induzir o que o leva a desejar, a invejar e planejar um futuro diferente de sua realidade, diferente de sua própria história pessoal e do seu corpo. Assim, os seus ideais são convertidos em um retrocesso, podendo ele ser branco ou, na simples imaginação de, no futuro, seu corpo e identidade negros poderem desaparecer.

Vilhena (2006) acrescenta que a veemência com que o negro, no Brasil, sempre esteve exposto não se resume apenas à força bruta. A violência racista do branco sempre esteve presente, antes de tudo, de forma desumana, aniquilando a identidade do sujeito negro. O negro é pressionado pelos indivíduos brancos, diferenciados pelas suas faculdades psíquicas, pela condição econômica e ou social, privilegiando-se do seu caráter universal, visto que a pele branca é enaltecida e mitificada.

A autora menciona que ser negro é uma exceção, é ser diferente, ou seja, o negro “normal” é marginalizado, e esse discurso de ideologia da sociedade é

interiorizado e assumido pelo superego. Na construção do seu Ego ideal não lhe foge nenhuma das distinções daquele modelo déspota.

Corroborando Brah (2006) que os discursos populares, políticos e acadêmicos, ao se referirem aos negros, sempre era empregado o termo “pessoas de cor”, mas não como forma descritiva e sim como um código colonial, em que se estabeleceu a relação de domínio e dependência entre o colonizador e o colonizado. Os grupos de pessoas negras sentiram a racialização em sua condição de classe e gênero a partir de um racismo que os colocavam, primeiramente, na condição de não branca como tema simples no discurso em relação às pessoas de cor.

Esse conjunto de pessoas foi racializado, conforme o autor, de maneira diferente e a condenação do binário branco e não branco, nessa prática, elabora a igualdade e a semelhança de experiência na medida em que se defrontava com práticas de estigmatização, interiorização, exclusão e ou discriminação em arenas como emprego, educação, moradia, comunicação entre outros.

Brah (2006) acrescenta, ainda, que a diferença como relação social exalta a discussão historicamente inconstante do micro e macro regimes de poder, em que pode se ver a distinção entre gênero, classe ou racismo que são impostos em termos de formações estruturadas. “É o eco da diferença social que reverbera quando ligados à escravidão, do colonialismo ou do imperialismo que são invocados” (BRAH, 2006, p. 333), ou quando o olhar está voltado para uma nova divisão do trabalho e o posicionamento diferencial de grupos diferentes dentro de seus processos de produção, troca e consumo, que se encontram em evolução constante, visto que se originam em desigualdades massivas dentro e em diversas partes do globo.

Para Araújo e colaboradores (2009), há diferenças raciais no Brasil, verificando-se que os índices sociais, indicadores da condição de vida dos segmentos sociais, vem apresentando que a população negra exibe o pior nível de educação, saúde, renda e habitação, apresenta maior mortalidade, reside em áreas desprovidas de infraestrutura. Enriquecem essa discussão Almeida e Santos (2009) ao acrescentarem que os preconceitos raciais, praticados por parte da sociedade, por ainda enxergar os negros do ponto de vista da colonização escravagista, que se distinguem pela injustiça social, mesmo fazendo parte de uma sociedade moderna cujas práticas aplicadas remetem aos anos iniciais.

Apresentando Gomes (2001 apud ALMEIDA; SANTOS, 2009, p. 425), os autores complementam que

[...] essa discussão ajuda a desvelar o rosto do racismo. Os efeitos da prática são tão perversos que, muitas vezes, o próprio negro é levado a desejar, a invejar, a introjetar e projetar uma identificação com o padrão hegemônico branco, negando a história do seu grupo étnico racial e dos seus antepassados. Esse é um dos mecanismos por meio do qual a violência racista manifesta.

O índice de analfabetismo entre os negros brasileiros é crescente e apresenta 12% a mais que a população branca, sendo que, mesmo quando estes conseguem estudar mais, seus salários são menores e trabalham em cargos secundários, sem chances de ascensão profissional. Os índices representam a importância que se vem dando à população negra e à negação da distribuição racial, observando-se as péssimas condições e as profundas diferenças nas condições de vida dos segmentos populacionais (ALMEIDA; SANTOS, 2009).

Os autores acrescentam que as desigualdades social e econômica acabam afetando as condições de saúde dos negros brasileiros e destaca, entre elas, o acesso às oportunidades na vida, o aumento da exclusão social, os conflitos e os desgastes da coesão social, a falta e perda do respeito, o acesso à vida social e ao status, excluindo-os, por completo, do convívio com a sociedade.

De acordo com Schucman (2010), no Brasil, o racismo propagou-se, de maneira específica e particular, porque o racismo brasileiro nunca foi autenticado pelo Estado, mas permanece presente nas práticas sociais e nos discursos, ou seja, “[...] um racismo de atitudes, porém não reconhecido pelo sistema jurídico e ainda negado pelo discurso de harmonia racial e não racista da nação brasileira”. No entender da autora, mesmo com tantas circunstâncias que apontam para o racismo para justificar as desigualdades raciais, o racismo brasileiro tem características de ser velado e sutil.

O racismo consiste na ideia de que algumas raças são inferiores a outras, atribuindo desigualdades sociais; culturais; políticas; psicológicas à raça e, portanto, legitimando as diferenças sociais a partir de supostas diferenças biológicas. (ZAMORA, 2012, p. 565).

Para os negros, o desafio continua com intuito de construir e recuperar a história da pluralidade de sua resistência, que começou com os suicídios nos navios negreiros, as tiranias das senzalas, as fugas para os quilombos, os movimentos

antirracistas, da repressão cultural e religiosa determinada pelos senhores feudais até a batalha das diversas práticas racistas, espalhadas no mundo contemporâneo.

Complementam Martins, Santos e Colosso (2013) que embora a separação racial nunca tenha aparecido oficialmente, no Brasil, as diferenças entre brancos e negros, no que diz respeito a educação, bens materiais, mercado de trabalho, saúde, infraestrutura urbana e habitação são claramente visíveis e de graves consequências para a população negra.

Outra consideração, segundo Zamora (2012), é que alguns fatos não podem cair no esquecimento, visto que a forma de se pensar no negro vem-se derivando do discurso científico do século XX, criado a partir das teorias racistas europeias. O racismo ilustrado pela ciência foi o jeito de manter viva a desigualdade no tratamento entre brancos e negros naquela época histórica.

Assim como as mulheres, as crianças e o não branco, os negros são vistos pela autoridade e pelo senso comum como desprovidos de inteligência e racionalidade, menos eficientes para o trabalho intelectual e mais unidos pelos instintos, pela emoção, portanto, mais predispostos a superstições. Como a velha e rancorosa ideia prevalece de que somente os brancos são dotados de manifestação de espírito, da ideia e da razão. “O branco e sua brancura são únicos legítimos herdeiros e construtores do progresso e desenvolvimento do homem. Eles são a cultura e a civilização, em uma palavra, a humanidade.” (ZAMORA, 2012, p. 565)

Todavia Martins, Santos e Colosso (2013) pontuam que as desigualdades são associadas em dois grupos exclusivos, “brancos e não brancos”, o que demonstra que as maneiras de cuidar e os acessos às oportunidades seguem uma coerência bipolar organizada a partir da raça e, portanto, a etnia é meramente um construto sociológico que não tem relevância em um contexto histórico e no escopo teórico, visto que será impossível explicar geneticamente diferentes raças humanas.

Ainda segundo esses autores, a categoria raça é um produto de uma diferença social observada como imediatista e, dessa forma, cede às atribuições de estereótipo e identidade, no mesmo patamar de gênero e classe social, sendo uma das categorias que estabelecem, diferenciam, hierarquizam e situam os indivíduos em uma sociedade.

Rosa (2014) lembra que todas as pesquisas acerca da inclusão racial são divergentes em suas abordagens e tomam como base as superioridades que incluem vantagens para as organizações, quando ao analisar um levantamento

crítico sobre os estudos raciais na área de gestão da empresa. Detectam que elas se restringem às situações demográficas e ilustrativas dessas práticas, com testes de autenticidade que concentram atenção na motivação, atitude e satisfação dos funcionários.

Os empregados se apresentam, em muitos casos, por meio de estereótipos criados a partir da dicotomia brancos e negros, esquecendo-se da diferença de outros grupos étnicos nas organizações. Por fim, outra censura deixa de ser interligada aos estudos raciais que advêm da presença ou não do preconceito e discriminação que podem entrelaçar as relações interpessoais e intergrupais nas organizações.

Zamora (2012) ressalta que, na atualidade, as políticas públicas precisam priorizar medidas de inclusão da população negra no desenvolvimento coletivo, tendo como princípio a sua história e a sua cultura, com o intuito de erradicar as desigualdades sociais existentes no país, e esse papel cabe também à sociedade em uma ação conjunta.

Acreditam Martins, Santos e Colosso (2013) que, para existir mudanças nesse cenário, é necessária a implantação de práticas que impulsionem a igualdade étnico-racial, mediante a aquisição de conhecimentos para compreensão do racismo, do preconceito e da discriminação. Rosa (2014) acrescenta que as desigualdades sociais influenciam as práticas discriminatórias e racistas que interferem na disputa dos negros com os brancos, e a diversidade nas organizações desponta de forma imprescindível para mostrar e compreender como essas pessoas se veem, se assumem e se apresentam no convívio com outros grupos.

Nessa perspectiva, o convívio entre os grupos necessita de uma harmonização para que a presença do racismo no contexto das relações interpessoais não venha a afetar o comportamento organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

São descritos, neste capítulo, os procedimentos percorridos para a realização da pesquisa, como as proposições abordadas, referentes ao método de pesquisa, coleta de dados e empresa pesquisada.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Define-se este estudo pela realização de uma pesquisa exploratória para obter a resposta para a pergunta: **como ocorre a relação entre a liderança e diferença da cor da pele em empresas brasileiras?**

Na primeira etapa, e para um maior aprofundamento do tema pesquisado, realiza-se a pesquisa qualitativa, a fim de possibilitar uma maior percepção dos respondentes do questionário que participam como fonte primária de dados para esta pesquisa.

Na segunda etapa, utiliza-se uma pesquisa quantitativa, no qual é empregada a análise estatística descritiva que, por meio de tabelas, fornece informações a partir de um conjunto de dados numéricos e, com o cruzamento desses dados, obtém-se a solução para o problema.

4.1.1 Coleta de dados

No processo para realização da pesquisa, optou-se por não revelar o nome da empresa e dos respondentes, com o intuito de não prejudicá-los futuramente no ambiente de trabalho. A empresa é denominada de empresa Alfa.

A empresa escolhida deu-se em virtude da facilidade de acesso aos e-mails dos funcionários para envio dos questionários, a fim de atingir um número que possibilitasse a conclusão da pesquisa.

Para a coleta de dados, é utilizada a documentação direta como, neste caso, o questionário, com perguntas fechadas que possibilitam ao respondente a escolha de alternativas apresentadas em uma lista com uniformidades de respostas e que podem ser respondidas com facilidade.

Com relação a esse questionário, para as questões fechadas utiliza-se a escala *Likert*, com 5 opções de respostas: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo

parcialmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; e 5 - Concordo totalmente, bem como itens referentes à caracterização do público-alvo pesquisado.

Os questionários foram enviados aos funcionários com quarenta questões fechadas, por e-mail, o que facilitou a coleta das informações, haja vista que os questionários foram distribuídos para todos os estados por apresentarem maior facilidade na aplicação da pesquisa.

O questionário apresenta questões relacionadas ao problema proposto, referindo-se a uma única ideia de cada vez, sendo as perguntas realizadas de maneira clara, concreta e precisa, possibilitando a interpretação das questões, sendo composto de informações acerca do preenchimento correto da pesquisa (GIL, 2008).

4.1.2 Empresa pesquisada

A empresa Alfa, criada em 1946, tem o objetivo de atender às necessidades sociais dos trabalhadores do comércio, bens e serviços, como resultado de uma ação conjunta dos empresários e organizações sociais por meio da carta da paz social. Essencialmente sem fins lucrativos, sua fonte principal geradora de recursos para manutenção dos seus serviços é a receita compulsória, que é complementada com a receita operacional.

A entidade, criada exclusivamente para combater os problemas sociais, tem o propósito de aliviar as situações individuais desfavoráveis, como também levar a estes indivíduos a possibilidade de transformação e progresso social.

Atendendo a uma clientela específica e a seus familiares com renda *per capita* insuficiente para atender às suas necessidades básicas, a ação social visa minimizar as carências dessa população por meio de atividades de cunho cultural, de arte, de lazer, de entretenimento e social.

Com presença marcante em todos os estados, a empresa dispõe de infraestrutura para receber sua clientela com serviços diversificados como hospedagem, cursos, serviços odontológicos, bibliotecas, academias de ginástica, teatros e cinemas.

Para dar suporte a toda essa estrutura, a entidade dispõe de profissionais qualificados para todos os serviços oferecidos, com treinamentos e atualizações

constantes, mediante cursos, palestras, seminários e incentivos para graduação, especialização e mestrado.

A empresa tem como finalidade principal, por meio de suas ações, o fortalecimento da sua clientela para uma melhor qualidade de vida, contribuindo para o seu bem-estar, aperfeiçoamento e enriquecimento pessoal, elevando suas condições e estado físico, psíquico e social.

Dentre as características básicas das ações sociais prestadas pela entidade, podem ser citadas:

- a) a ação educativa cuja finalidade é dispor à sua clientela os serviços e ações que valorizam o seu desenvolvimento e a obtenção de valores mediante informação, capacitação, desenvolvimento desses valores, presentes nas atividades e trabalhos educativos, bem como melhoria da compreensão do meio em que vivem, autoconhecimento, elevação social da sua condição de vida, desenvolvimento de novas habilidades, permitindo a melhoria da autoestima;
- b) os serviços ofertados a preços de custo, possibilitando o acesso a shows, peças teatrais, serviços odontológicos, hospedagem, refeições e outros, reforçando e disponibilizando momentos para desfrutá-los com a família;
- c) qualidade é um dos principais eixos que a entidade leva para sua clientela, desde os produtos, os serviços, o quadro de recursos humanos e instalação para assegurar a satisfação dos atendimentos com qualidade e inovação.

A entidade preza pelo bem-estar físico, mental e social da sua clientela, por meio de ações que abrangem três campos:

- a) o campo da cultura, por meio de produções artístico-culturais que visam contribuir para a transformação do indivíduo, possibilitando-lhe um nova percepção de mundo mediante produções artísticas diversificadas, como também cursos oferecidos de teatro, dança e produção artística;
- b) o campo da educação, que proporciona aos filhos menores de seus associados a escola totalmente gratuita, com serviços de educação de qualidade e cursos voltados para a qualificação profissional nas áreas de artesanato, gastronomia, esportes e idiomas;

- c) o campo da saúde, com palestras para a qualidade de vida dos seus associados, como prevenção de doenças transmissíveis, controle nutricional, controle de vacinação, prevenção de diabetes, prevenções oftalmológicas e outros. Também dispõe de serviço de nutrição para restaurantes e de serviços odontológicos para a manutenção preventiva.

4.1.3 Amostra da pesquisa

Para a realização da pesquisa, foram levantados dados junto aos funcionários das regionais da empresa Alfa de prestação de serviços, presente em todos os estados brasileiros. Optou-se pelos funcionários por estarem diretamente ligados ao tema da pesquisa, o que pôde acrescentar melhor detalhamento do perfil de liderança existente na empresa.

O universo da pesquisa foi estimado de acordo com os funcionários existentes nas filiais nas cidades em que a empresa desenvolveu seus serviços e de acordo com os e-mails disponibilizados, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Universo da Pesquisa

ITEM	CIDADES	UNIVERSO
1	ARAGUAÍNA	2
2	CAMAÇARI	2
3	GOIÂNIA	2
4	GURUPI	2
5	JOÃO PESSOA	2
6	LAURO DE FREITAS	2
7	MACAPÁ	2
8	PALMAS	2
9	RIO DE JANEIRO	2
10	SALVADOR	36
11	SÃO PAULO	2
12	ARACAJU	4
TOTAL		60

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2016).

Para o cálculo da amostra da pesquisa é utilizada a fórmula (SANTOS, 2015):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde,

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Entende-se, portanto, que a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor é de 5%, sendo que o nível de confiança da pesquisa é de 95% para uma população estimada em 60 funcionários das filiais e um percentual mínimo de 50% de heterogeneidade desta população para as variáveis existentes.

Quadro 2 – Cálculo da amostra

Onde:	Valor
1) Z = Nível de Confiança	95%
2) P = Quantidade de Acerto esperado (%)	50%
3) Q = Quantidade de Erro esperado (%)	50%
4) N= População Total	60
5) e = Nível de Precisão (%)	5%
Tamanho da amostra (n) =	53

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2016).

A amostra da população estimada para este estudo é de 53 respondentes para a validação dos dados da empresa pesquisada.

4.1.4 Análise dos dados

Nessa pesquisa é empregada a análise estatística de dados tabulados por meio da planilha do *Excel* e do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 24.0), por ser uma ferramenta que permite o tratamento de dados quantitativos de formas diferentes e com maior rapidez.

Os dados são apresentados em tabelas que possibilitam determinar a relação existente entre eles, a sua natureza e sua força perante os demais itens apresentados. Depois, procede-se a interpretação mediante a análise estatística descritiva por meio da correlação dos dados, dialogando com o referencial teórico para que possa ser estabelecido o resultado da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo realizada responde como ocorre a relação entre a liderança e a diferença da cor da pele em empresas brasileiras. No momento do tratamento de dados, opta-se por realizar a análise das questões de pesquisa e dos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 3 – Questões de pesquisa

Item	Questões de pesquisa	Item do questionário
a)	A empresa tem um programa que estimule a contratação da diversidade da cor da pele	D, J, K, S, V, AG.
b)	A empresa dispõe de um processo para inclusão, integração e adaptação da diversidade	M, N, O, U, V, AD
c)	Como a empresa incentiva as práticas para melhor aceitação da diversidade	A, B, C, F, G, K, O, P

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2016).

Quadro 4 – Objetivos específicos

Item	Objetivos específicos	Item do questionário
a)	Investigar a existência de racismo entre os profissionais das empresas	P, S, T, AH
b)	Verificar a presença da diversidade em cargos de chefia	E, G, H, L, R, AB, AF
c)	Verificar o relacionamento da diversidade com a equipe de trabalho	F, I, K, M, N, O, P, P, T, W, Y, AD, AH

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2016).

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Entre os respondentes, 75,5% foram do sexo feminino e 24,5% do sexo masculino.

Tabela 1 – Gênero

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Feminino	40	75,5	75,5	75,5
	Masculino	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Quanto ao estado civil, 47,2% são solteiros, 41,5% são casados, 3,8% são divorciados, 3,8% são separados e 3,8% mantêm união estável.

Tabela 2 – Estado civil

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Casado (a)	22	41,5	41,5	41,5
	Divorciado (a)	2	3,8	3,8	45,3
	Separada	2	3,8	3,8	49,1
	Solteiro (a)	25	47,2	47,2	96,2
	União estável	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Quanto ao grau de escolaridade, 45,3% têm pós-graduação, sendo 3,8% doutorado, 7,5% mestrado, 34% com *lato sensu*; 26,4% com superior completo; 15,1% com superior incompleto; e 13,2% com ensino médio completo.

Tabela 3 – Grau de escolaridade

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Doutorado	2	3,8	3,8	3,8
	Ensino Médio Completo	7	13,2	13,2	17,0
	MBA ou Pós-Graduação	18	34,0	34,0	50,9
	Mestrado	4	7,5	7,5	58,5
	Superior Completo	14	26,4	26,4	84,9
	Superior Incompleto	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Quanto à faixa etária, 28,3% estão acima dos 46 anos; 28,3% entre 33 e 39 anos; 22,6% entre 40 e 46 anos; 11,3% entre 26 e 32 anos; e 9,4% entre 18 e 25 anos.

Tabela 4 – Faixa etária

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	18 - 25 anos	5	9,4	9,4	9,4
	26 - 32 anos	6	11,3	11,3	20,8
	33 - 39 anos	15	28,3	28,3	49,1
	40 - 46 anos	12	22,6	22,6	71,7
	Acima de 46 anos	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Os respondentes representam, em sua maioria, 67,9% de trabalhadores da cidade de Salvador–Bahia; 7,5% de Aracaju–Sergipe; 3,8% da cidade de Camaçari–Bahia; 3,8% de Araguaína–Tocantins; 3,8% de João Pessoa–Paraíba; 1,9% de Gurupi–Tocantins; 1,9% de Macapá–Amapá; 1,9% de São Paulo–São Paulo; 1,9% do Rio de Janeiro–Rio de Janeiro; 1,9% Goiânia–Goiás; 1,9% de Palmas–Tocantins; e 1,9% de Lauro de Freitas–Bahia.

Tabela 5 – Cidade dos respondentes

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Araguaína	2	3,8	3,8	3,8
	Camaçari	2	3,8	3,8	7,5
	Goiânia	1	1,9	1,9	9,4
	Gurupi	1	1,9	1,9	11,3
	João Pessoa	2	3,8	3,8	15,1
	Lauro de Freitas	1	1,9	1,9	17,0
	Macapá	1	1,9	1,9	18,9
	Palmas	1	1,9	1,9	20,8
	Rio de Janeiro	1	1,9	1,9	22,6
	Salvador	36	67,9	67,9	90,6
	São Paulo	1	1,9	1,9	92,5
	Aracaju	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

5.2 QUESTÕES DE PESQUISA: A) A EMPRESA TEM UM PROGRAMA QUE ESTIMULE A CONTRATAÇÃO DA DIVERSIDADE DA COR DA PELE?

De acordo com os respondentes, 43,4% concordam que a contratação da diversidade da cor da pele na organização acontece de forma parcial, enquanto 28,3% veem de forma total. Assim sendo 71,7% concordam com essa afirmativa.

No que se refere à literatura sobre esse tema, observa-se que esses dados confirmam a visão de Fleury (2000, p. 21) quando afirma que a gestão da diversidade tem como objetivo administrar a relação da força de trabalho para inserção da minoria, e que estas medidas precisam estar atreladas a políticas de recrutamento das organizações. Portanto, os 28,3% que concordam na sua totalidade têm essa visão, porém os 43,4% que têm esse entendimento de forma parcial não acrescentam uma nova realidade aos fatos que se vêm observando ao longo do tempo.

Tabela 6 – A liderança estimula a inserção da diversidade dentro da organização

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	5	9,4	9,4	9,4
	Discordo parcialmente	3	5,7	5,7	15,1
	Não concordo, nem discordo	7	13,2	13,2	28,3
	Concordo parcialmente	23	43,4	43,4	71,7
	Concordo totalmente	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Acerca do programa que estimule a contratação da diversidade, identifica-se que 37,7% dos respondentes compreendem que essa prática ocorrem de forma parcial e 17% entendem que sua ocorrência é total. Assim sendo, 54,7% concordam com essa afirmativa.

Considerando que 37,7% dos respondentes entendem essa afirmativa de forma parcial, isso nos remete a Alves e Galeão-Silva (2004), que afirmam que a implementação da diversidade da cor da pele precisa ir além dos procedimentos administrativos para abranger mudanças cognitivas e culturais. Desse modo, é preciso imprimir mudanças nos processos de recrutamento e no modo de pensar das pessoas, realinhando as políticas de recursos humanos.

Tabela 7 – A empresa tem um programa de recrutamento que estimula a contratação da diversidade

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	7	13,2	13,2	13,2
	Discordo parcialmente	8	15,1	15,1	28,3
	Não concordo, nem discordo	9	17,0	17,0	45,3
	Concordo parcialmente	20	37,7	37,7	83,0
	Concordo totalmente	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

A respeito das práticas para melhor aceitação da diversidade, 26,4% dos respondentes concordam parcialmente com essa afirmativa, enquanto 24,5% concordam na sua totalidade.

No que se refere a esse assunto, Pereira e colaboradores (2012) observam que as organizações estão mais focadas em perceber a importância da gestão da diversidade dos seus funcionários através de treinamentos, workshops e programas de sensibilização, buscando desta forma gerir melhor as diferenças. Assim, 50,9% dos que concordam com essa afirmativa imprimem que esses resultados são possíveis e demonstram uma realidade que esses programas podem trazer para melhoria e aceitação deste público, minimizando as desvantagens existentes.

Tabela 8 – A empresa estimula as práticas para melhor aceitação da diversidade

		Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	4	7,5	7,5	7,5
	Discordo parcialmente	11	20,8	20,8	28,3
	Não concordo, nem discordo	11	20,8	20,8	49,1
	Concordo parcialmente	14	26,4	26,4	75,5
	Concordo totalmente	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Sobre a afirmativa de que diferenças de gênero, cor da pele, cultura e religião não devem ser um impedimento para a contratação da mão de obra, 64,2% dos respondentes concordam totalmente, o que vem a confirmar a teoria de Pacheco e colaboradores (2014), de que a diversidade pode ser definida como o resultado da busca de oportunidade iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas, que visa

assegurar a cada um as condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades.

Tabela 9 – As diferenças de gênero, cor da pele, cultura e religião não devem ser um impedimento para a contratação da mão de obra

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	5	9,4	9,4	9,4
Discordo parcialmente	3	5,7	5,7	15,1
Não concordo, nem discordo	4	7,5	7,5	22,6
Concordo parcialmente	7	13,2	13,2	35,8
Concordo totalmente	34	64,2	64,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Sobre a afirmativa de que a empresa tem um programa para acompanhamento da diversidade e da diferença da cor da pele dentro da organização, 35,8% dos respondentes concordam totalmente e 30,2% concordam de forma parcial. Logo, 66% acreditam que a empresa deve ter um programa para acompanhamento da diversidade, como querem Saraiva e Irigaray (2009), que veem a gestão da diversidade de forma instrumental com intuito de troca de informações sobre experiências e valores, se apoderando de novas abordagens para reter a criatividade, flexibilidade para transformação.

Tabela 10 – A empresa tem um programa para acompanhamento da diversidade e da diferença da cor da pele dentro da organização

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	3	5,7	5,7	5,7
Discordo parcialmente	5	9,4	9,4	15,1
Não concordo, nem discordo	10	18,9	18,9	34,0
Concordo parcialmente	16	30,2	30,2	64,2
Concordo totalmente	19	35,8	35,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Sobre a afirmativa de que a gestão da diversidade, para ser bem gerida, necessita de um planejamento estratégico, observa-se que 35,8% dos respondentes

concordam na sua totalidade e 34% concordam de forma parcial, perfazendo um total de 69,8% que concordam com esta questão.

Essa categoria de análise confirma as teorias de Silva e colaboradores (2013), quando afirmam ser necessário um planejamento estratégico nas organizações com o intuito de melhoria da administração da diversidade e das diferenças. Assim sendo, os 35,8% que concordam totalmente não geram uma nova realidade, visto que são gestores na organização, podendo haver viés na resposta.

Tabela 11 – A gestão da diversidade, para ser bem gerida, necessita de um planejamento estratégico

	Frequência	%	% válida	% cumulativa
Válido Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
Discordo parcialmente	3	5,7	5,7	9,4
Não concordo, nem discordo	11	20,8	20,8	30,2
Concordo parcialmente	18	34,0	34,0	64,2
Concordo totalmente	19	35,8	35,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

5.3 QUESTÕES DE PESQUISA: B) A EMPRESA DISPÕE DE UM PROCESSO PARA INCLUSÃO, INTEGRAÇÃO E ADAPTAÇÃO DA DIVERSIDADE

De acordo com os respondentes, 39,6% concordam parcialmente e 28,3% veem de modo total. Assim 77,9% concordam com essa afirmativa.

Manter um local de trabalho harmonioso e coeso é uma meta da organização com o intuito de alçar os resultados esperados e dentro dos prazos estabelecidos. Observa-se que 39,6% dos respondentes têm uma concordância parcial com essa afirmativa, o que pode confirmar a tese de Nobrega, Santos e Jesus (2014) quando salientam que os conflitos podem existir entre a maioria, e são gerados devido à diferença cultural existente em cada indivíduo, visto que esta divergência intercultural está atrelada às diferenças presentes na organização, como comunicação, valores e atitudes da equipe de trabalho. Os 28,3% que enxergam essa afirmativa na sua totalidade não impõem uma mudança nesse cenário, mas podem contribuir de maneira positiva para mudanças futuras.

Acrescentam Saraiva e Irigaray (2009) que os estudos demonstram que a harmonia entre as diferenças individuais não tinham preponderância no ambiente de trabalho e nos resultados da organização.

Tabela 12 – O relacionamento da diversidade com a equipe de trabalho é harmonioso

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	1	1,9	1,9	1,9
	Discordo parcialmente	4	7,5	7,5	9,4
	Não concordo, nem discordo	12	22,6	22,6	32,1
	Concordo parcialmente	21	39,6	39,6	71,7
	Concordo totalmente	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Considerando que 49,1% dos respondentes concordam de forma parcial e 24,5% de maneira total, há uma ocorrência de 73,6% que concordam que a diversidade apresenta efeitos positivos na organização. Vale ressaltar que 49,1% concordam parcialmente, o que sinaliza uma parcialidade com relação à positividade da diversidade dentro da organização.

Assim sendo, contradizem Pereira e colaboradores (2012) quando dizem que a questão da diversidade tem gerado bons frutos para as organizações e que essa positividade tem elevado o moral, a criatividade e a produtividade dos indivíduos, conduzindo-os a novos segmentos de mercado.

Tabela 13 – A diversidade apresenta efeitos positivos na organização

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo parcialmente	3	5,7	5,7	5,7
	Não concordo, nem discordo	13	24,5	24,5	30,2
	Concordo parcialmente	26	49,1	49,1	79,2
	Concordo totalmente	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Acerca do tratamento da diversidade na organização, verifica-se que 37,7% dos respondentes entendem que sua ocorrência é parcial e 26,4% veem de modo total. Assim, 64,1% concordam com a afirmativa.

No que se refere à literatura sobre esse assunto, observa-se que os dados, de certo modo, contradizem Pacheco e colaboradores (2014) quando afirmam que a diversidade pode ser definida como o resultado da busca de oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas. Portanto, os 26,4% que concordam na sua totalidade não geram uma nova realidade, visto que são gestores na organização, podendo haver viés na resposta.

Tabela 14 – A diversidade é tratada com igualdade dentro da organização

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	3	5,7	5,7	5,7
	Discordo parcialmente	4	7,5	7,5	13,2
	Não concordo, nem discordo	12	22,6	22,6	35,8
	Concordo parcialmente	20	37,7	37,7	73,6
	Concordo totalmente	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Os dados apresentados para este tema apontam que 54,8% concordam que a empresa tem um processo de inclusão da diversidade, sendo que 34% veem de forma total e 20,8% observam de forma parcial. Assim sendo, a inclusão na diversidade na organização é vista de forma positiva. Puente-Palacios, Seidl e Silva (2008) afirmam que as equipes diversas tendem a aumentar a capacidade de soluções de problemas nas empresas.

Observa-se também que 20,7% não concordam com essa afirmativa, o que pode gerar conflitos entre os integrantes de minorias, como nos lembram Nobrega, Santos e Jesus (2014), podendo gerar restrições nos resultados efetivos nos componentes de ambos os grupos.

Tabela 15 – A empresa tem um processo de inclusão da diversidade

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	4	7,5	7,5	7,5
Discordo parcialmente	7	13,2	13,2	20,8
Não concordo, nem discordo	13	24,5	24,5	45,3
Concordo parcialmente	11	20,8	20,8	66,0
Concordo totalmente	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Considerando que 35,8% concordam na sua totalidade e 30,2% concordam parcialmente com essa afirmativa, gerando assim 66% de concordância a este tema, leva-nos a entender que a empresa adota de forma efetiva programas de ação afirmativa para acompanhamento da diversidade. Logo, nos remete a Alves e Galeão-Silva (2004), que entendem a gestão da diversidade como a implementação de medidas administrativas que deem suporte e garantam os atributos pessoais para melhorar o desempenho e os benefícios para o indivíduo, sendo estes desprovidos de qualquer sentido explícito de medidas meramente políticas da organização para atender demandas governamentais.

Tabela 16 – A empresa tem um programa para acompanhamento da diversidade e da diferença da cor da pele dentro da organização

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	3	5,7	5,7	5,7
Discordo parcialmente	5	9,4	9,4	15,1
Não concordo, nem discordo	10	18,9	18,9	34,0
Concordo parcialmente	16	30,2	30,2	64,2
Concordo totalmente	19	35,8	35,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

De acordo com os respondentes, com 26,4% concordando de forma parcial e 17% de forma total, observa-se que 43,4% concordam com a afirmativa de que os líderes tratam seus subordinados de maneira única. Mas podemos evidenciar que 26,4% discordam parcialmente desta questão, o que pode gerar uma rede de

competição entre os membros das equipes, o que nos lembra que para Silva (2003), os líderes nas organizações contemporâneas tornaram-se figuras meramente políticas, manipulando uma rede de interesses, utilizando a sua capacidade de comunicação para negociar metas e indicadores, promovendo uma união grupal ao mesmo tempo em que instala uma grande rede de competição entre os grupos.

Tabela 17 – Os líderes tratam seus subordinados de maneira única

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	7	13,2	13,2	13,2
	Discordo parcialmente	14	26,4	26,4	39,6
	Não concordo, nem concordo	9	17,0	17,0	56,6
	Concordo parcialmente	14	26,4	26,4	83,0
	Concordo totalmente	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

5.4 QUESTÕES DE PESQUISA: C) COMO A EMPRESA INCENTIVA AS PRÁTICAS PARA MELHOR ACEITAÇÃO DA DIVERSIDADE

Dentre os respondentes, 58,5% concordam totalmente e 28,3% concordam parcialmente; assim sendo, 86,8% comungam de um mesmo pensamento na afirmativa desta questão. O que nos remete a Hunter (2004), que vê a liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos que são comuns a todos; e Robins (2005), que a define como a influência das ações da liderança para facilitar o movimento dos grupos a realizarem metas comuns e compartilhadas.

Tabela 18 – A liderança incentiva o trabalho em equipe para o alcance dos objetivos da organização

	Frequência	%	% válida	% cumulativa
Válido Discordo Totalmente	1	1,9	1,9	1,9
Discordo parcialmente	2	3,8	3,8	5,7
Não concordo, nem discordo	4	7,5	7,5	13,2
Concordo parcialmente	15	28,3	28,3	41,5
Concordo totalmente	31	58,5	58,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Acerca da postura exemplar do líder, 58,5% concordam na sua totalidade e 34%, de forma parcial. Assim 92,5% concordam com essa afirmativa, na qual a postura é uma das qualidades necessárias para se exercer uma boa liderança. Lacombe (2013) nos lembra que para exercer uma boa liderança o líder necessita de algumas qualidades que são essenciais para o desenvolvimento das suas funções, dentre elas inteligência e bom julgamento; discernimento e imaginação; e senso de justiça, além de uma boa comunicação com seus liderados, habilidades necessárias para conduzir pessoas a conquistarem metas comuns e compartilhadas.

Tabela 19 – A postura do líder é exemplar diante da sua equipe de trabalho

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
Discordo parcialmente	1	1,9	1,9	5,7
Não concordo, nem discordo	1	1,9	1,9	7,5
Concordo parcialmente	18	34,0	34,0	41,5
Concordo totalmente	31	58,5	58,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

De acordo com os respondentes, 47,2% concordam totalmente que a liderança colabora com a equipe de trabalho para a comunhão da diversidade e da diferença, enquanto 39,6% concordam de forma parcial. Assim 86,8% concordam com essa afirmativa. Quase que na totalidade pode-se verificar que a comunhão da diversidade com a liderança pode gerar bons frutos para a organização, o que vem a

confirmar Rodrigues Filho e Pinto (2007), que veem a liderança como o direcionamento de pessoas a seguirem a mesma direção e perseguir o mesmo objetivo. Mas não podemos deixar de observar que 39,6% que concordam de forma parcial, o que pode gerar um novo olhar sobre esta realidade, causando uma distorção significativa na hegemonia desse grupo, ditando uma nova visão no entendimento, induzindo ao surgimento de novos vieses com relação a esse tema.

Tabela 20 – A liderança colabora com a equipe de trabalho para a comunhão da diversidade e da diferença

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
Discordo parcialmente	3	5,7	5,7	9,4
Não concordo, nem discordo	2	3,8	3,8	13,2
Concordo parcialmente	21	39,6	39,6	52,8
Concordo totalmente	25	47,2	47,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Quanto a esta questão, 37,7% concordam parcialmente e 34% concordam totalmente que o estímulo a novas habilidades da equipe de trabalho insere motivação para o desenvolvimento e a inovação dentro do grupo. Assim, 71,7% concordam com essa afirmativa. Souza Neto e Calvosa (2006) veem essa habilidade atrelada à visão de futuro aliada à capacidade da liderança em persuadir seus liderados a novas ideias e buscar novas estratégias para fazer com que as pessoas estejam sempre motivadas e ávidas por novos desafios. Mas, observando que 37,7% têm uma visão de forma parcial a esse entendimento, pode surgir nesse contexto uma nova realidade que pode estar intrínseca à organização, podendo trazer uma nova postura dos líderes contemporâneos, sinalizando um novo olhar ou uma verdade existente.

Tabela 21 – A liderança estimula e desenvolve novas habilidades com os integrantes da equipe

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	1	1,9	1,9	1,9
	Discordo parcialmente	5	9,4	9,4	11,3
	Não concordo, nem discordo	9	17,0	17,0	28,3
	Concordo parcialmente	20	37,7	37,7	66,0
	Concordo totalmente	18	34,0	34,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Nesta questão 22,6% concordam de forma total e 32,1 de forma parcial, gerando assim um percentual de 54,7% de concordância a essa afirmativa. O que vem a confirmar a teoria de Bass e Avolio (1994), que afirmam que a liderança transacional está alicerçada na ligação entre líderes e liderados na base da recompensa. Porém, existem 26,4% que não concordam e não discordam dessa afirmativa, mas não acrescentam uma nova realidade aos fatos, visto que os autores também sinalizam que essa teoria também está centrada na punição quando estes não alcançam as metas e objetivos propostos.

Tabela 22 – A liderança recompensa seus liderados de acordo com o seu desempenho

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	5	9,4	9,4	9,4
	Discordo parcialmente	5	9,4	9,4	18,9
	Não concordo, nem discordo	14	26,4	26,4	45,3
	Concordo parcialmente	17	32,1	32,1	77,4
	Concordo totalmente	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Acerca desta afirmativa, 26,4% concordam parcialmente e 24,5% concordam na sua totalidade, perfazendo um total de 50,9% que entendem essa questão de forma positiva, o que vem a confirmar a teoria de Hanashiro e Carvalho (2005) ao dizerem que a correta gestão da diversidade pressupõe que todos os membros da organização estão engajados em uma adaptação mútua com o intuito de criar uma

relação produtiva. Mas 41,6% discordam ou concordam parcialmente, surgindo um desalinho nesta realidade que pode trazer à tona um olhar diferenciado na organização sobre este tema, que nos remete a Amaral e colaboradores (2007) quando apontam que a gestão da diversidade perpassa uma fase crítica e que as equipes com pessoas de visões diferentes apresentam necessidades díspares.

Tabela 23 – A empresa estimula as práticas para melhor aceitação da diversidade

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	4	7,5	7,5	7,5
	Discordo parcialmente	11	20,8	20,8	28,3
	Não concordo, nem discordo	11	20,8	20,8	49,1
	Concordo parcialmente	14	26,4	26,4	75,5
	Concordo totalmente	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

De acordo com os respondentes, 37,7% concordam de forma parcial e 26,4%, na sua totalidade. Desta forma, 64,1% concordam com essa afirmativa. Assim, confirmam a teoria de Rodrigues Filho e Pinto (2007) quando acrescentam que o líder precisa ter conhecimento necessário para conviver com diversos tipos de pessoas e conseguir extrair delas os seus verdadeiros talentos natos, adquiridos, e utilizá-los. Pontua-se que 22,6% não concordam e nem discordam desse afirmativa, o que pode gerar uma mudança nessa realidade e trazer à tona novas discursões sobre o assunto, gerando novas perspectivas para o tratamento da diversidade dentro das organizações, bem como um novo olhar e o surgimento de conflitos de opiniões sobre esses integrantes.

Tabela 24 – A diversidade é tratada com igualdade dentro da organização

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	3	5,7	5,7	5,7
	Discordo parcialmente	4	7,5	7,5	13,2
	Não concordo, nem discordo	12	22,6	22,6	35,8
	Concordo parcialmente	20	37,7	37,7	73,6
	Concordo totalmente	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Conforme os respondentes, 34% concordam totalmente e 32,1% de forma parcial. Assim, 66,1% concordam com essa afirmativa, o que confirma Pereira e colaboradores (2012) quando mencionam que as organizações estão mais focadas em perceber a importância da gestão da diversidade dos seus funcionários, investindo e desenvolvendo iniciativas para melhoria do desempenho da diversidade. Isso pode ser visto de forma positiva e pode mudar uma visão ou realidade que se enxergava no passado, a não ser que o preconceito esteja sendo efetivado e velado através de novas práticas dentro das organizações.

Tabela 25 – O respeito dentro da organização é igual para todos os membros da equipe de trabalho

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
Discordo parcialmente	7	13,2	13,2	17,0
Não concordo, nem discordo	9	17,0	17,0	34,0
Concordo parcialmente	17	32,1	32,1	66,0
Concordo totalmente	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: A) INVESTIGAR A EXISTÊNCIA DE RACISMO ENTRE OS PROFISSIONAIS DAS EMPRESAS

Acerca do respeito dentro da organização, 34% concordam totalmente e 32,1% enxergam esse tema de forma parcial, o que representa 66,1% de concordância (ver Tabela 25). O que confirma a teoria de Carvalho Neto, Tanure e Santos (2012) de que a liderança transformacional supera as expectativas de seus liderados, causando mudanças interna e externa nas organizações, gerando uma visão de futuro, gerando confiança e respeito entre as equipes de trabalho.

De acordo com os respondentes da pesquisa, 64,2% concordam totalmente e 13,2% concordam parcialmente com a afirmativa de que as diferenças de gênero, cor da pele, cultura e religião não devem ser um impedimento para contratação da mão de obra. Este fato nos reme a Pacheco e colaboradores (2014) que veem a diversidade como a busca de igualdade e respeito à dignidade de todas as pessoas. Mas isso não comprova as desigualdades existentes e não muda a realidade em

todos os âmbitos organizacionais, que as igualdades sejam vistas em todas as organizações e que as políticas de recrutamento sejam uniformes para cada contratação. Observa-se que essas desigualdades podem estar atreladas a condições que perpassam os direitos de melhorias de inclusão social, de melhores condições de estudos e ofertas de igualdade no que se refere às condições de vida e perspectivas de ascensão através de oportunidades criadas para melhoria do conhecimento, gerando a efetiva condição de concorrência e busca dos direitos sociais.

Tabela 26 – As diferenças de gênero, cor da pele, cultura e religião não devem ser um impedimento para contratação da mão de obra

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	5	9,4	9,4	9,4
Discordo parcialmente	3	5,7	5,7	15,1
Não concordo, nem discordo	4	7,5	7,5	22,6
Concordo parcialmente	7	13,2	13,2	35,8
Concordo totalmente	34	64,2	64,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Entre os respondentes da pesquisa, 50,9% concordam totalmente; 30,2% concordam parcialmente, sendo que 81,1% concordam com a afirmativa de que a discriminação é algo que não deve existir dentro das organizações, para que o respeito e a cordialidade imperem nas equipes de trabalho, elevando a produtividade e fortalecendo as relações interpessoais.

Observando que 30,2% percebem essa questão de forma parcial, isso confirma a teoria de Camino e colaboradores (2001), um conjunto de mudanças culturais e econômicas afligem as maneiras vivenciadas atualmente nas relações raciais e estabelece nelas ambiguidades e as oposições próprias do pós-modernismo. Dessa maneira, pode-se comprovar que para as sociedades modernas, ainda que a ação explícita de discriminação esteja aparentemente proibida por lei, a discriminação em função da cor da pele permanece e se desenvolve continuamente.

Tabela 27 – A empresa não tolera nenhum tipo de discriminação

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
	Discordo parcialmente	1	1,9	1,9	5,7
	Não concordo, nem discordo	7	13,2	13,2	18,9
	Concordo parcialmente	16	30,2	30,2	49,1
	Concordo totalmente	27	50,9	50,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Diante dessa afirmativa, 71,7% concordam totalmente que o preconceito é algo que não deve existir dentro das organizações, porque afeta a autoestima dos integrantes das equipes de trabalho, podendo causar sintomas irreparáveis para a vida dos profissionais. Amaral e colaboradores (2007) nos lembram que o grande desafio das organizações é manter a força de trabalho diversa e comprometida, fazendo identificar e utilizar essas diferenças para melhor desempenho dessa mão de obra dentro das empresas. O que não quer dizer que o preconceito não exista, como afirmam Camino e colaboradores (2001), que o preconceito na atualidade vem utilizando de expressões camufladas e superficiais a fim de não configurar o preconceito de maneira escancarada, mas presente na consciência dos indivíduos.

Tabela 28 – O preconceito é algo que não pode existir dentro da organização

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
	Discordo parcialmente	1	1,9	1,9	5,7
	Não concordo, nem discordo	4	7,5	7,5	13,2
	Concordo parcialmente	8	15,1	15,1	28,3
	Concordo totalmente	38	71,7	71,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

5.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: B) VERIFICAR A PRESENÇA DA DIVERSIDADE EM CARGOS DE CHEFIA

De acordo com os respondentes, 37,7% concordam de forma parcial e 34% na sua totalidade, ou seja, 71,7% concordam com essa afirmativa. O que confirma a tese de Rowe (2002), de que a liderança baseia-se na capacidade do líder de influenciar o pensamento e a atitude das pessoas para facilitar o cumprimento das ações que determinam os objetivos da organização como eficazes.

Tabela 29 – A liderança estimula e desenvolve novas habilidades com os integrantes da equipe

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	1	1,9	1,9	1,9
Discordo parcialmente	5	9,4	9,4	11,3
Não concordo, nem discordo	9	17,0	17,0	28,3
Concordo parcialmente	20	37,7	37,7	66,0
Concordo totalmente	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Conforme os respondentes, 30,2% não concordam e nem discordam com essa questão, 28,3% concordam parcialmente e 20,8% concordam totalmente. Desta forma, 48,3% concordam totalmente com essa afirmativa. Mas fica nítido um descompasso no discurso nesta questão, o que nos remete a Pereira e colaboradores (2012) quando afirmam que os trabalhos iniciais não são muito favoráveis, pois a gestão da diversidade de forma instrumental surge para transformar esse desassossego social em resultados. Esses objetivos ainda são vistos de longe, pois sua eficácia depende de saber utilizar essas trocas de informações sobre as experiências, valores, atitudes e de se apoderar das novas abordagens para reter criatividade, flexibilidade, inovação, estimulando a mudança e o processo decisório nas organizações.

Tabela 30 – A diversidade e a diferença da cor da pele colaboram para o processo de tomada de decisão na organização

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	5	9,4	9,4	9,4
	Discordo parcialmente	6	11,3	11,3	20,8
	Não concordo, nem discordo	16	30,2	30,2	50,9
	Concordo parcialmente	15	28,3	28,3	79,2
	Concordo totalmente	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Conforme os respondentes, 32,1% concordam parcialmente e 26,4% concordam de forma total. Assim 58,5% concordam com essa afirmativa. Mas observando que 32,1% veem essa questão de forma parcial, isso nos remete a Alves e Galeão-Silva (2004) ao afirmarem que a implementação da gestão da diversidade da cor da pele precisa ir além dos procedimentos administrativos e precisa abranger mudanças culturais e cognitivas a fim de superar as dificuldades existentes, reestruturando as políticas de recursos humanos, valorizando a família, redesenhando a política de cargos e salários, grupo de discussão e lisura nos processos de recrutamento para a valorização e efetivação da diversidade.

Tabela 31 – Os cargos são ocupados por qualquer membro da organização, desde que tenha habilidade e competência

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	5	9,4	9,4	9,4
	Discordo parcialmente	10	18,9	18,9	28,3
	Não concordo, nem discordo	7	13,2	13,2	41,5
	Concordo parcialmente	17	32,1	32,1	73,6
	Concordo totalmente	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Diante desse tópico de análise, 36,6% concordam totalmente com a afirmativa e 30,2% concordam parcialmente. A liderança participativa está sendo muito utilizada nas organizações com o intuito de compartilhar com as equipes de trabalho os problemas existentes, bem como o surgimento de novas ideias para solucionar os

problemas existentes. Carvalho Neto, Tanure e Santos (2012) corroboram esse pensamento ao definirem a liderança como um processo de solicitação de empenho dos seus seguidores para partilhar valores e visão, e acrescentam que esses líderes causam mudanças internas e externas nas organizações.

Tabela 32 – A liderança é compartilhada, ou seja, participativa

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	6	11,3	11,3	11,3
Discordo parcialmente	6	11,3	11,3	22,6
Não concordo, nem concordo	4	7,5	7,5	30,2
Concordo parcialmente	16	30,2	30,2	60,4
Concordo totalmente	21	39,6	39,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

De acordo com os respondentes, 34% concordam parcialmente e 26,4% concordam totalmente com essa afirmativa. As desigualdades existentes na composição dos cargos nas organizações tendem a ser objeto de uma composição relativa à herança adquirida de que a diversidade e a diferença de cor da pele só exercem cargos e funções subalternas e as subtarefas nas organizações, visto que as oportunidades não são igualitárias. Assim, o julgamento antecipado, o preconceito e a discriminação ainda são fortes e a minoria permanece à margem das suas qualidades. Martins, Santos e Colosso (2013) veem as desigualdades associadas em dois grupos exclusivos “branco e não branco”. Isso demonstra que as maneiras de cuidar e os acessos às oportunidades seguem uma coerência bipolar, organizada a partir da raça e, portando, a etnia é meramente um construto sociológico que não tem relevância em um contexto histórico.

Tabela 33 – A diversidade exerce cargos de chefia na organização

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	8	15,1	15,1	15,1
Discordo parcialmente	2	3,8	3,8	18,9
Não concordo, nem discordo	11	20,8	20,8	39,6
Concordo parcialmente	18	34,0	34,0	73,6
Concordo totalmente	14	26,4	26,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

5.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: C) VERIFICAR O RELACIONAMENTO DA DIVERSIDADE COM A EQUIPE DE TRABALHO

De acordo com os respondentes, 49,1% concordam parcialmente com a afirmativa e 24,5% concordam totalmente. Assim, 73,6% concordam com a afirmativa de que a liderança é parte integrante do processo e uma das suas funções é antecipar-se aos problemas a fim de minimizar as quedas de produção e apresentar soluções para eliminar os entraves que os problemas possam trazer.

Silva e Schommer (2009) veem a liderança como um indivíduo ou organização que sabe identificar os problemas e tem ideais para solucioná-los, envolvendo uma gama de pessoas para alcançar os objetivos propostos, portanto, uma visão ampla. Mas os 49,1% que acreditam parcialmente podem vir a redesenhar essa opinião e demonstrar novas linhas de pensamento sobre a liderança e sobre as soluções de problemas dentro da organização, criando novos paradigmas a serem quebrados em outras dimensões.

Tabela 34 – A liderança identifica os problemas e apresenta as soluções para resolvê-los

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	3	5,7	5,7	5,7
Discordo parcialmente	3	5,7	5,7	11,3
Não concordo, nem discordo	8	15,1	15,1	26,4
Concordo parcialmente	26	49,1	49,1	75,5
Concordo totalmente	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Acerca das práticas para melhor aceitação da diversidade, 26,4% dos respondentes concordam de forma parcial e 24,5%, de forma total. Assim, 50,9% concordam na sua totalidade com essa afirmativa. Não podemos deixar de observar que 7,5% discordam totalmente e 20,8% discordam de forma parcial, perfazendo assim um total de 28,3% que não concordam com essa afirmativa. O que demonstra e confirma a tese de Pacheco e colaboradores (2014) ao afirmarem que a liderança apresenta uma fragilidade para o correto gerenciamento da diversidade no âmbito organizacional e necessita rever a rede de comunicação com o intuito de melhorar as informações e as políticas afirmativas da empresa, restabelecendo, assim, a cultura organizacional da organização.

As empresas não demonstram interesse em estimular a aceitação da diversidade. Observa-se que quando as empresas admitem os portadores de necessidades especiais (PNE), sem as mínimas condições de adaptação às limitações que eles possam ter, não há uma prática para integração dessas pessoas com a equipe de trabalho e muito menos do próprio deficiente com a atividade que ele vai desenvolver. Simplesmente o coloca dentro de uma sala e lá ele permanece, muitas vezes sem nada para desenvolver.

Tabela 35 – A empresa estimula as práticas para melhor aceitação da diversidade

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	4	7,5	7,5	7,5
	Discordo parcialmente	11	20,8	20,8	28,3
	Não concordo, nem discordo	11	20,8	20,8	49,1
	Concordo parcialmente	14	26,4	26,4	75,5
	Concordo totalmente	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

De acordo com os respondentes, 39,6% concordam parcialmente e 28,3% concordam de forma total. Assim 67,9% concordam com essa afirmativa. Mas observa-se que 39,6% entendem essa questão de forma parcial, o que nos remete a Pacheco e colaboradores (2014), que afirmam a necessidade de reformular normas e padrão de influência de poder com o objetivo e melhorar o clima organizacional na busca de harmonia e melhor produtividade; e Ferreira, Gimenez e Ramos (2005)

destacam que todos os esforços devem ser colocados para transformar a organização em uma inovação para facilitar soluções e problemas.

Tabela 36 – O relacionamento da diversidade com a equipe de trabalho é harmonioso

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	1	1,9	1,9	1,9
Discordo parcialmente	4	7,5	7,5	9,4
Não concordo, nem discordo	12	22,6	22,6	32,1
Concordo parcialmente	21	39,6	39,6	71,7
Concordo totalmente	15	28,3	28,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Entre os respondentes, 37,7% concordam parcialmente e 26,4% concordam totalmente. Assim, 64,1% concordam com essa afirmativa.

A diversidade “vem ganhando campo” porque, nesse contexto, permite-se a reivindicação dos direitos, o que antes não era possível. Nos dias atuais, todos almejam por igualdade, por seus direitos e por seu espaço.

Ainda existem desigualdades entre as organizações, mas elas não aparecem nas estatísticas, visto que nem todos têm a coragem de denunciar e nem todos podem perder o seu emprego. Percebe-se que muitos necessitam e temem por perder o emprego, visto que eles não têm outra fonte de renda e o retorno ao mercado de trabalho apresenta-se como uma nova batalha, uma nova discriminação e um novo preconceito.

Tabela 37 – A diversidade é tratada com igualdade dentro da organização

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	3	5,7	5,7	5,7
Discordo parcialmente	4	7,5	7,5	13,2
Não concordo, nem discordo	12	22,6	22,6	35,8
Concordo parcialmente	20	37,7	37,7	73,6
Concordo totalmente	14	26,4	26,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Dos respondentes da pesquisa, 34% concordam totalmente e 32,1% concordam parcialmente com esta afirmativa. O respeito, dentro da organização, nem sempre é igual para todos, e o respeito impera dos subordinados para os líderes, porque eles necessitam manter seus empregos e assegurar os rendimentos no final do mês. Observa-se que as lideranças se acham no direito de gritar, menosprezar e agredir verbalmente o subordinado, exercendo o seu poder de direito ou adquirido, visto que a igualdade é algo que não existe. Observando que 32,1% concordam de forma parcial, isso nos remete a Pacheco e colaboradores (2014), que afirmam que as empresas modernas tendem a disfarçar o preconceito através da polidez superficial disfarçada nas relações interpessoais, por meio de piadas e ditos populares e brincadeiras de cunho racial ou com comentários maldosos que ficam nas entrelinhas e preconceitos leves que muitas vezes passam despercebidos.

Tabela 38 – O respeito dentro da organização é igual para todos os membros da equipe de trabalho

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
Discordo parcialmente	7	13,2	13,2	17,0
Não concordo, nem discordo	9	17,0	17,0	34,0
Concordo parcialmente	17	32,1	32,1	66,0
Concordo totalmente	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Dentre os respondentes, 50,9% concordam totalmente com esta afirmativa e 30,2% concordam parcialmente. Assim, discriminação, mesmo que não seja de forma clara e explícita, existe e está presente nas grandes organizações, bem como nas pequenas empresas. Observa-se que as pessoas são julgadas incapazes por serem deficientes, que o negro só pode exercer funções inferiores e subalternas, mas, como a discriminação e o preconceito, agora, são tidos como crime, surgem novas modalidades de discriminar. Assim, os estereótipos são os mais utilizados para diminuir e acentuar uma diferença que o torne diferente dos demais.

Tabela 39 – A empresa não tolera nenhum tipo de discriminação

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
	Discordo parcialmente	1	1,9	1,9	5,7
	Não concordo, nem discordo	7	13,2	13,2	18,9
	Concordo parcialmente	16	30,2	30,2	49,1
	Concordo totalmente	27	50,9	50,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Entre os respondentes, 49,1% concordam totalmente e 30,2% concordam parcialmente. Para a ocorrência das mudanças, nesse cenário, é necessária a implementação de práticas que impulsionem a igualdade étnico-racial, mediante a aquisição dos conhecimentos para compensação do racismo, do preconceito e da discriminação. Com isso corrobora Rosa (2014) ao complementar que as desigualdades sociais influenciam as práticas discriminatórias e racistas que interferem na disputa dos negros com os brancos e a diversidade nas organizações desponta, de forma imprescindível, para mostrar e compreender como essas pessoas se veem, se assumem e se apresentam em grupos.

Tabela 40 – A liderança tem que fazer a integração das diferenças com a equipe de trabalho

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Discordo Totalmente	3	5,7	5,7	5,7
	Discordo parcialmente	2	3,8	3,8	9,4
	Não concordo, nem discordo	6	11,3	11,3	20,8
	Concordo parcialmente	16	30,2	30,2	50,9
	Concordo totalmente	26	49,1	49,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Nessa afirmativa, 43,4% dos respondentes concordam totalmente e 32,1% concordam parcialmente com essa alternativa. O líder deve transmitir o *feedback* aos seus liderados sobre as tarefas executadas, sendo elas positivas ou negativas, o que contradiz a liderança transacional, quando cita o exercício da gerência pela execução, em que o líder só transmite o *feedback* quando seus seguidores erram ou

ocorrem problemas, podendo ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tem a intenção de corrigir o erro e sim deixá-lo acontecer para aplicar medidas corretivas. Na parte passiva, não existe o monitoramento preventivo contra as faltas e os erros. O líder só intervém quando o erro fica claro e evidente.

Tabela 41 – O líder transmite aos seus liderados o feedback das tarefas executadas

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	2	3,8	3,8	3,8
Discordo parcialmente	5	9,4	9,4	13,2
Não concordo, nem discordo	6	11,3	11,3	24,5
Concordo parcialmente	17	32,1	32,1	56,6
Concordo totalmente	23	43,4	43,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

Entre os pesquisados, 26,4% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente, perfazendo um total de 43,4% que concordam com essa afirmativa.

As lideranças tentam manter um padrão de relacionamento com a equipe de trabalho de forma uniforme, mas observa-se que existem tratamentos diferenciados em alguns setores das organizações, seja por privilégios, seja por simpatia. Os líderes dispensam uma aproximação mais frequente e habitual, no qual se percebe uma proximidade e tratamento diferenciados a alguns subordinados, que talvez o diferencie dos demais. Esse pensamento fundamenta a teoria de Berganini (1994) ao afirmar que o estudo da liderança está fundamentado no entendimento das práticas que norteiam o comportamento e as características da pessoa do líder.

Tabela 42 – Os líderes tratam seus subordinados de maneira única

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido Discordo Totalmente	7	13,2	13,2	13,2
Discordo parcialmente	14	26,4	26,4	39,6
Não concordo, nem discordo	9	17,0	17,0	56,6
Concordo parcialmente	14	26,4	26,4	83,0
Concordo totalmente	9	17,0	17,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação com base nos dados da pesquisa (2016).

6 CONCLUSÕES

Finalizando este trabalho sobre diversidade da cor da pele nas organizações, correlacionando o tema com a liderança, são destacadas as devidas considerações. Nesse sentido, tratar-se-á, inicialmente, dos objetivos específicos.

Em relação ao objetivo “a” – investigar a existência de racismo entre os profissionais das empresas –, pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado. Os resultados evidenciam que o racismo ainda persevera na organização; mesmo que de forma camuflada pode-se perceber que as desigualdades permanecem e se instalam de forma mais sutil e mais perversa. Mesmo que de forma disfarçada, o preconceito ainda dita as regras do jogo, no qual o negro ainda assume as subtarefas e a cor da sua pele não lhe dá direito à ascensão profissional, o colocando às margens dos cargos nas organizações

Quanto ao objetivo “b” – verificar a presença da diversidade em cargo de chefia –, pode-se afirmar que foi alcançado. Observa-se que a cor da pele ainda é um balizador para ocupação dos cargos de chefia na organização, o que coloca os negros, muitas vezes, em condições de subalternos. Os traços marcantes e expressivos os afastam dos cargos de chefia, devido à norma de boa “aparência”, para a qual os cabelos crespos e *black power*, as suas feições com narizes chatos e lábios grossos os distanciam, muitas vezes, das cadeiras de comando.

Em relação ao objetivo específico “c” – verificar o relacionamento da diversidade da cor da pele com a equipe de trabalho –, pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado. Pode-se evidenciar que o relacionamento interpessoal da equipe de trabalho com a diversidade não passa de mera formalidade dentro da organização e que o preconceito ainda permanece e se instala nas relações diárias, na falta de oportunidade e nos direitos caçados que reverberam nos ouvidos e nas classes de minoria.

Respondendo à primeira questão de pesquisa desta dissertação – a empresa tem um programa que estimule a contratação da diversidade da cor da pele? –, chega-se à conclusão de que as empresas não têm um programa específico que estimule a contratação da diversidade da cor da pele, e quando isso ocorre, é de forma espontânea e aleatória.

A devida gestão da diversidade necessita de programas mais efetivos para inclusão da minoria que ultrapasassem as cotas estipuladas pelo governo para

preenchimento de vagas nas empresas com mais de cem empregados, com um percentual de 2% a 5% que são destinados aos deficientes físicos. No entanto, fica muito abaixo do esperado e não contempla a diversidade como um todo, haja vista que a política correta de inclusão deve favorecer a todos pertencentes à classe, e não a uma pequena minoria, excluindo desse contexto os negros, os homossexuais, as mulheres e outros.

Em relação à segunda questão de pesquisa – a empresa tem um processo para inclusão, integração e adaptação da diversidade? –, percebe-se que as empresas não possuem um processo exclusivo de integração e adaptação da diversidade, visto que os programas de integração acontecem como um todo, envolvendo todos os funcionários admitidos no período, o que deixa claro a falta de um devido gerenciamento da diversidade dentro da organização para que problemas como estes não aconteçam e o devido respeito possa permear os membros das equipes.

Quanto à terceira questão de pesquisa – como a empresa incentiva a prática para melhor aceitação da diversidade? –, percebe-se que as empresas não adotam essa prática, que a gestão da diversidade nas organizações precisa ser mais efetiva e atuante. Nota-se que as empresas só aderem aos programas que são impostos pelo governo e fazem malabarismos para inserir os percentuais obrigatórios, mas sem nenhuma infraestrutura que dê suporte para a integração da diversidade dentro da empresa. A diferença da cor da pele é outro fator que requer atenção nas organizações, visto que os concursos públicos já destinam 20% de suas vagas para os afrodescendentes e as empresas já precisam se organizar para esse feito, também, em nível institucional.

Em relação ao problema de pesquisa – como ocorre a relação entre a liderança e a diferença da cor da pele em empresas brasileiras? –, a pesquisa evidencia que as relações da liderança com a diversidade da cor da pele são oriundas dos períodos de colonização, e que o passado ainda está muito presente nos dias atuais. Nota-se que a cor da pele ainda pesa sobre os corpos dos indivíduos e as suas características ainda pesam sobre sua face, e os projetam à margem das organizações. Esses fatores os remetem a subtarefas nas organizações e a trabalhos braçais com o intuito de que o seu passado ainda se mantenha vivo em sua mente. Cada vez mais torna-se imprescindível que as

empresas adotem a gestão da diversidade com o intuito de direcionar, de forma digna, a diversidade dentro das organizações.

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa – evidenciar como a liderança lida com a diferença da cor da pele no ambiente organizacional –, pode-se afirmar que a liderança não sabe lidar com a diferença da cor da pele no ambiente organizacional, pois o que fica visível são os preconceitos velados, disfarçados e levados em tom de brincadeira, no qual a discriminação não fica estampada, mas camuflada em estereótipos e limitações das ações que possam fazer o serviço sobressair aos demais, bem como transferir ou assumir ideias para não atribuir o crédito a quem é de direito. As relações são limitadas e a diferença da cor da pele não tem oportunidade para ascensão, e, conseqüentemente, recebe salários menores em função disso.

A pesquisa apresenta limitações quanto às informações que poderiam cooperar para uma melhor análise sobre o tema proposto, haja vista que nem sempre as empresas se dispunham a fornecer dados que enriqueçam o debate, bem como há impedimento quanto à divulgação de informações que são indispensáveis para a conclusão e as análises de algumas questões relevantes.

Recomenda-se que as pesquisas futuras analisem as oportunidades dadas à diversidade da cor da pele nas organizações a fim de quantificar as dificuldades enfrentadas pelo negro no mercado de trabalho e o quanto a cor pele pesa e passa a ser um diferencial limitador.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Suzzana Alice Lima; SANTOS, Viviane Brás dos. Um estudo das representações sociais que professoras e professores têm sobre negritude: uma branca trama, um negro, um drama. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 23-40, jul./set. 2009.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; YAMAGUTI, Celso Linkio. A liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 1, n.1, p. 7-25, jan./abr. 2008.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luiz Guilherme. A crítica da diversidade nas organizações. **Revista de Administração Estratégica – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- AMARAL, Derley Jardim do et al. Diversidade de gênero e formação do grupo: uma contribuição da teoria da troca entre líder e membro (LMX). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, São Paulo, v. 1, n. 24, p. 41-59, maio/ago. 2007.
- ARAÚJO, E. M. et al. A utilização da variável raça/cor em saúde pública: possibilidade e limites. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, SP, v. 13, n. 31, p. 383-394, out./dez. 2009.
- AROMA, Wilson, CAMEJO, Adriana. O líder e o processo de aprendizagem organizacional: um estudo em grupos de trabalho de atendimento aos clientes em agências bancárias. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 2, p. 51-60, set. 2003.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; POPADIUK, Silvio. Liderança: uma relação com a base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Revista Organização & Sociedade – O&S**, Salvador, v. 11, n. 31, p. 59-76, set./dez. 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BONFIM, David Ferreira; HASTENREITER, Flávio. Desenvolvimento de liderança e equipes para representantes de turma de IES de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, RS, v. 10, n. 2, p. 1-5, ago./dez. 2010.
- BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cadernos Pagu**, n. 26, p. 329-376, jan./jun. 2006.
- CAMINO, Leoncio et al. A face oculta do racismo no Brasil: uma análise psicossociológica. **Revista Psicologia Política**, v. 1, n. 1, p. 13-36, jan./jun. 2001.

CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betânia; SANTOS, Carolina Maria Mota; LIMA, Gustavo Simão. Executivos brasileiros: na construção do perfil idealizado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 35-49, abr. 2012.

COX JR., T. **Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1993.

CROSS, E. Y.; MILLER, F.; SEASHORE, E. W. **The promise of diversity**. BurrRidge, IL: Irwin, 1994.

CUNHA, Maria da Cunha da; BEZERRA, Recleyton de Oliveira; MEDEIROS, Edna Michelle Borges. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. **Revista RAUNP**, Natal, v. 6, n. 2, p. 89-100, abr./set. 2014.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Andréia Cássia. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377, set./dez. 2011.

FERREIRA, Jane Mendes; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado; RAMOS, Simone Cristina. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejista de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 3, p. 45-69, set./dez. 2005.

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

GERBER, Juliano Zaffalon et al. Modelo de estratégia de pessoas para simuladores de gestão. **Revista Eletrônica de Negócios**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 181-201, jun./dez. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIULIANI, Thais de Almeida; OLIVA, Eduardo de Camargo. Liderança em resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 131-155, abr. 2014.

HANASHIRO, Darcy Mitiko; CARVALHO, Sueli Galego de Carvalho. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **Revista Eletrônica de Administração – READ**, v. 11, n. 5, p. 1-21, set./out. 2005.

HERSEY, P. ; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução Edwino A. Royer. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JESUS, Jaqueline Gomes de. O desafio da convivência: assessoria de diversidade e apoio aos cotistas (2004-2008). **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 222-233, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional fácil**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MACHADO, Fernando Luís. Os novos nomes do racismo: especificação ou inflação conceptual? **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 33, p. 9-44, 2000.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, p. 51-73, 2003. Edição Especial.

MACHADO, Denise Del'Prá Netto; ANTUNES, Acilão Gonçalves. Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 88-104, jul./set. 2007.

MARQUES, Glenda Michelle et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista ADM.MADE**, ano 7, v. 11, n. 2, p. 99-125, maio/ago. 2007.

MARTINS, Edna; SANTOS, Alessandro de Oliveira dos; COLOSSO, Mariana. Relações étnico-raciais e psicologia: publicações em periódicos da SIELO e Lilacs. **Revista Psicologia: Teoria e Práticas**, São Paulo, v. 15, p. 118-133, set./dez. 2013.

MERHI, Danielle Quintanilha et al. Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 491-519, set./out. 2010.

NÓBREGA, Bruno Andrade; SANTOS, Jair Nascimento; JESUS, Glauca Alves de. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 194-209, ago. 2014.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de et al. Recursos internos como diferenciais na competição internacional: evidências da liderança empreendedora e da cultura organizacional no caso do grupo Frutifort. **Revista Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 3, p. 96-118, set./dez. 2008.

PACHECO, Wellington Medeiros et al. O impacto da gestão da diversidade nas relações raciais no ambiente organizacional: um fator crítico de sucesso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA SOCIEDADE, São Paulo, 2014. **Anais...** 2014.

PEREIRA, Jamile Cavalcante et al. Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. **Revista de Administração da UNICAMP**, v. 10, n. 2, p. 83-100, maio/ago. 2012.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; SEIDL, Juliana; SILVA, Rafael Almeida Dutra da. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho – RPOT**, v. 8, n. 2, p. 79-97, jul./dez. 2008.

REIS FILHO, José Tiago dos. **Escravo psíquico: negritude e psicanálise**. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Clínica – Núcleo de Psicanálise, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

RIZZATI, Giselly; PEREIRA, Mauricio Fernandes; AMARAL, Heloisa Cristina Martins. A influência da liderança na condução do processo de implantação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 170-196, maio/ago. 2012.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Diego; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José. Estilos de liderança: um estudo de caso em uma organização militar. **Revista de Administração da UNICAMP**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-50, maio/ago. 2010.

RODRIGUES FILHO, Geraldo da Silva; PINTO, Miguel Luiz Marum. Lideranças Intermediárias no Processo de Implantação de Endomarketing. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 1, n. 1, Set/Dez, 2007.

ROLOW, R.; JOAO, J. C. de O. Uma metodologia para analisar as práticas percebidas de liderança: um estudo de caso no setor bancário. **Revista Alcance**, v. 16, n. 2, p. 260-277, maio/ago. 2009.

ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 240-246, maio/jun. 2014.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SALES, Wagner. A (des)burocratização dos paradigmas de liderança. **Revista Econômica & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 35, p. 238-262, abr./jun. 2014.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 27 set. 2015.

SARAIVA, Luis Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

SCHUCMAN, Lia Vainer. **Racismo e antirracismo**: a categoria raça em questão. **Psicologia Política**, v. 10, n. 19, p. 41-55, jan./jun. 2010.

SILVA, Antônio et al. Sentido de trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. **Revista de ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 85-105, maio/ago. 2013.

SILVA, Rosimeri Carvalho. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformação e perspectivas. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 797-816, jul./ago. 2003.

SILVA, Anderson Giovani da; SCHOMMER, Paula Chies. Fundações comunitárias no Brasil: perspectiva de liderança em processos de desenvolvimento sociocultural. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, p. 163-191, jul./dez. 2009.

SIQUEIRA, Elizabete Stradiotto et al. Liderança e decisão sob a perspectiva de um seriado. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 13, p. 90-113, jan./abr. 2012.

SIQUEIRA, Marcus V. S; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 69-81, nov./dez. 2006.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. Tradução técnica Jean Pierre Marras. São Paulo: Cengage, 2010.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, jan./abr. 2006.

STEFANO, Silvio Roberto; GOMES FILHO, Antonio Costa. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**, v. 2, n. 1, p. 127-145, jan./dez. 2004.

THOMAS JR., R. R. **Beyond race and gender**: unleashing the power of your total work force by managing diversity. New York: AMACOM, 1991.

THOMAS, D.; ELY, R. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, sept./oct. 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>>. Acesso em: 24 maio 2015.

VASCONCELOS, Isabel Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, 2002.

VILHENA, Junia de. A violência da cor: sobre racismo, alteridade e intolerância. **Revista Psicologia Política**, v. 6, n. 12, 2006.

ZAMORA, Maria Helena Rodrigues Navas. Desigualdade racial, racismo e seus efeitos. **Factal, Revista de Psicologia**, n. 24, n. 3, p. 563-578, set./dez. 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**LIDERANÇA, DIVERSIDADE E RACISMO EM EMPRESA BRASILEIRA.**

Perguntas de 1 a 10

Gênero*Obrigatória

- Masculino
- Feminino
- Outros:

Faixa etária*Obrigatória

- 18 a 25 anos
- 26 a 32 anos
- 33 a 39 anos
- 40 a 46 anos
- Acima de 46 anos

Estado civil*Obrigatória

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Viúvo (a)
- Outros:

Grau de escolaridade*Obrigatória

- Ensino médio Completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- MBA ou Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Outros:

Empresa que trabalha*Obrigatória**Função*Obrigatória**

Tempo de serviço*Obrigatória**Tempo na função*Obrigatória**

- Até 1 ano
- 01 - 05 anos
- 06 - 10 anos
- 11 - 15 anos
- 16 - 20 anos
- Acima de 20 anos

Região onde trabalha*Obrigatória

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sul
- Sudeste

Estado**Cidade**

As questões de 11 a 43 referem-se a habilidades do líder para melhor gestão da liderança e da diversidade nas organizações. Descreva seu grau de concordância perante cada uma das seguintes afirmações assinalando uma opção entre 1 (discordo totalmente, 2 (discordo), 3 (indiferente), 4 (concordo), ou 5 (Concordo totalmente).

A liderança incentiva o trabalho em equipe para alcance dos objetivos da organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente**A postura do líder é exemplar diante da sua equipe de trabalho.*Obrigatória**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente**A liderança colabora para comunhão da diversidade e da diferença com a equipe de trabalho.*Obrigatória**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança estimula a inserção da diversidade dentro da organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança é nata, nasce líder, mas também pode ser estimulada para ser exercida.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança estimula e desenvolve novas habilidades aos integrantes da equipe.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança recompensa seus liderados de acordo com o seu desempenho.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança estimula seus liderados através de promoções; prêmios e aumento salarial.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança identifica os problemas e apresenta as soluções para resolver o mesmo.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A empresa tem um programa de recrutamento que estimule a contratação da diversidade.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A empresa estimula as práticas para melhor aceitação da diversidade.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A diversidade e a diferença colabora para o processo de tomada de decisão na organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

O relacionamento da diversidade com a equipe de trabalho é harmonioso.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A diversidade apresenta efeitos positivos na organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A diversidade é tratada com igualdade dentro da organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

O respeito dentro da organização é igual a todos os membros da equipe de trabalho.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Os cargos são ocupados por qualquer membro da organização desde que este tenha habilidade e competência.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

As diferenças de gênero; cor da pele; cultura e religião não devem ser um impedimento para contratação da mão de obra.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A empresa não tolera nenhum tipo de discriminação.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A empresa tem um processo de inclusão da diversidade.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A empresa tem que ter um programa para acompanhamento da diversidade e da diferença dentro da organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança tem que fazer a integração das diferenças com a equipe de trabalho.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A diversidade contribui para inovação da organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

O líder transmite aos seus liderados o feedback das tarefas executadas.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança recompensa seus liderados para que alcancem os objetivos da organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Quando o liderado não sabe executar uma tarefa o líder deve treiná-lo.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança é compartilhada, ou seja, participativa.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança delega mais e se preocupa menos com as obrigações dos subordinados.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

O líderes tratam seus subordinados de maneira única.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A liderança incentiva seus seguidores a serem criativos e inovadores.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A diversidade exerce cargos de chefia na organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A gestão da diversidade para ser bem gerida necessita de um planejamento estratégico.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

O preconceito é algo que não pode existir dentro da organização.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A diversidade na organização incentiva a criatividade.*Obrigatória

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Adicionar item