

O ENTENDIMENTO DA DIVERSIDADE EM UM CENTRO UNIVERSITÁRIO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

RESUMO

Darlan Leite da Silva Marques
darlanlsilva@yahoo.com.br
orcid.org/0000-0001-5514-4851
Universidade Presbiteriana Mackenzie –
UPM, São Paulo, São Paulo, Brasil.

INTRODUÇÃO: Há uma necessidade crescente de se trabalhar a diversidade nas organizações diante as mudanças percebidas na força de trabalho, caracterizadas por um aumento de identidades, origens e experiências na sociedade.

OBJETIVO: Este artigo traz um estudo em um centro universitário, no qual busca-se como objetivo captar a compreensão dos dirigentes sobre Diversidade na organização.

MATERIAL E MÉTODOS: A metodologia utilizada foi um estudo qualitativo, e a coleta de dados ocorreu através de uma entrevista semiestruturada com a participação três gerentes da organização. Para tratamento dos dados utilizou-se análise temática guiada em Flores (1994), através de identificação dos temas que foram emergindo com a análise dos dados coletados.

RESULTADOS: Foi possível identificar a demografia organizacional do centro universitário, bem como a presença do preconceito entre os seus membros.

CONCLUSÃO: Há um longo caminho para a organização em questão percorrer para a implantação da diversidade em seu ambiente institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Preconceito. Discriminação. Grupos Minoritários. Instituição de Ensino.

Recebido em: 22/05/2022

Aprovado em: 14/07/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/2525-278X-v1n7-2>

Correspondência:

Darlan Leite da Silva Marques
Endereço: Rua Antonio Luiz de Oliveira.
Bairro Belvedere, Patrocínio, MG, Brasil.

Direito autoral:

Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

THE UNDERSTANDING OF DIVERSITY IN A UNIVERSITY CENTER IN MINAS GERAIS

ABSTRACT

INTRODUCTION: There is a growing need to work on diversity in organizations in view of the perceived changes in the workforce, characterized by an increase in identities, origins and experiences in society.

OBJECTIVE: This article presents a study in a university center, in which the objective is to capture the understanding of leaders about Diversity in the organization.

MATERIAL AND METHODS: The methodology used was a qualitative study, and data collection took place through a semi-structured interview with the participation of three managers of the organization. For data treatment, thematic analysis guided by Flores (1994) was used, through the identification of themes that were emerging with the analysis of the collected data.

RESULTS: It was possible to identify the organizational demography of the university center, as well as the presence of prejudice among its members.

CONCLUSION: There is a long way to go for the organization in question to implement diversity in its institutional environment.

KEYWORDS: Prejudice. Discrimination. Minority Groups. Educational institution.

INTRODUÇÃO

Os ambientes das organizações não mudam mais apenas em termos econômicos e de competitividade, mas também em gestão de recursos humanos, principalmente quanto ao tema diversidade. Para Saraiva e Irigaray (2009) a diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Devido a avanços nos direitos humanos, das mulheres e civis ao longo de várias décadas estimularam uma maior participação da força de trabalho por membros de grupos historicamente sub-representados (ROBERSON, 2018).

Portanto, trabalhar tais aspectos se torna um importante desafio e um possível diferencial para muitas organizações. Conforme afirmações de dirigentes em relatório publicado pela ABERJ (2019) sobre diversidade, tal assunto poderá melhorar a imagem e reputação organizacional diante o mercado.

Entretanto, a necessidade de gerenciar forças de trabalho caracterizadas por uma infinidade de identidades, origens e experiências aumentou (ROBERSON, 2018). Elas devem pensar cada vez mais em uma política de diversidade como necessária, como forma de inclusão e desenvolvimento destes grupos minoritários. Saraiva e Irigaray (2009) afirmam que embora possa existir políticas formais, as organizações podem não as praticar e não punir comportamentos discriminatórios dentro do seu ambiente.

Nas organizações, de acordo com Tajfel (1992) as pessoas categorizam objetos e outras pessoas, elas acentuam perceptivamente as semelhanças e as diferenças entre as categorias nas dimensões que acreditam estar correlacionadas com a categorização, especialmente se a categorização ou dimensão correlacionada são importantes ou valorizadas, o que determina a sua identidade social. Portanto, para o autor a identidade social é o conhecimento do indivíduo de que ele pertence a certos grupos sociais, juntamente com alguns valorizar a significância para ele desta associação ao grupo (TAJFEL, 1972).

Tal categorização implica, conforme Tajfel (1972) ocorre em um grupo interno distinto em formas avaliativas positivas em relação à grupos externos relevantes sustentados pela percepção etnocêntrica, comportamento interno do grupo, favoritismo e existência de hierarquias de status na sociedade. Tal situação começa a gerar os estereótipos que para Nelson (2009) representam as características que são vistas vista como característica de grupos sociais,

ou de membros individuais desses grupos, e particularmente aqueles que diferenciam os grupos uns dos outros. Em suma, são as características que vêm à mente rapidamente quando pensamos sobre os grupos. Estereótipos são problemáticos porque são negativos, imprecisos e injustos, são principalmente características negativas e gerando o preconceito.

Portanto, é necessário, antes mesmo de criar políticas de diversidade, entender a extensão do seu conceito e combater situações desfavoráveis de diversos grupos dentro das organizações. Para tanto, Alves et al. (2004) destaca que a diversidade foca a disposição de poder na sociedade, destacando o seu foco para os grupos menos favorecidos na sociedade. Vários aspectos que podem ser considerados em relação à diversidade como: sexo, idade, grau de instrução, origem, raça e língua, ou seja, a diversidade é um mix de pessoas diferentes, convivendo em um mesmo sistema social (FLEURY, 2000). Para Mor Barak (2017), há uma infinidade de conceitos que podem complicar a compreensão e aplicação de políticas e ações em relação à diversidade, que variam entre países, regiões, culturas, entre outros fatores.

Para as empresas americanas, a diversidade se refere principalmente a raça, etnia, gênero, religião, deficiência física, idade e orientação sexual. Para os europeus, a diversidade diz respeito às culturas e línguas nacionais - e é uma realidade com a qual sempre viveram (MOR BARAK, 2017).

Para finalidade deste trabalho, utilizaremos como definição de Diversidade de Mor Barak (2017). Segundo a autora, a Diversidade trata-se:

A força de trabalho refere-se à divisão da força de trabalho em categorias de distinção que: (a) têm uma percepção de semelhança dentro de um determinado contexto cultural ou nacional, e que; (b) impacto potencialmente prejudicial ou resultados de emprego benéficos, como oportunidades de emprego, tratamento no local de trabalho e promoção perspectivas - independentemente das competências e qualificações relacionadas com o trabalho (MOR BARAK, 2017).

Partiremos deste conceito, pois, para Mor Barak (2017) as ações devem enquadrar a diversidade como uma meta organizacional, incluir a discussão de preconceitos implícitos, em vez de exaltar a discriminação explícita e encorajar um compromisso compartilhado com a inclusão no local de trabalho.

Portanto, o tema se torna importante ao se levar em consideração a inserção de pessoas diversas no mercado de trabalho, refletindo de forma positiva na sociedade ao se obter

resultados significativos através desta prática gerencial. Entretanto, os gestores do centro universitário têm a real compreensão do que é Diversidade?

Para elucidar essa questão de pesquisa, o objetivo deste estudo é captar a compreensão dos dirigentes de um centro universitário sobre Diversidade na organização. Como objetivos específicos complementar ao estudo, tem-se:

- Identificar a demografia organizacional do centro universitário (Professores, Técnicos Administrativos e Operacional).
- Identificar a existência de políticas de gestão da diversidade para além das questões legais.
- Verificar se há reconhecimento de práticas preconceituosas e discriminação na organização.

O estudo passará em um Centro Universitário localizado no interior de Minas Gerais. O Centro Universitário conta com 302 colaboradores entre professores, técnicos administrativos e operacional.

MATERIAL E MÉTODOS

Para atingir o objetivo proposto, utilizará uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo (CRESWELL, 2007). Uma pesquisa qualitativa aborda a história da jornada da organização, sua história, representações, percepções e opiniões adotadas, sendo produto das interpretações que os seres humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2008).

Esse paradigma de pesquisa proporcionará o cumprimento da missão e da tarefa proposta, sendo possível analisar e descrever os fatos observados, caracterizando-os e determinando-os por meio da sua população (sujeitos) ou fenômeno neles escondidos, realizada por coleta de dados, nos quais serão aplicados por meio de uma entrevista semiestruturada, no qual os sujeitos da pesquisa responderão ao certame, interagindo com o pesquisador, perfazendo-se o conceito da coleta de dados com a interação sujeito-objetivo (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010).

A organização que se constituirá no objeto de estudo será um centro universitário localizado no interior de Minas Gerais. O Centro Universitário possui um quadro funcional de 302 funcionários entre professores, técnicos administrativos e operacionais, e possui mais de 40 anos de existência. Os responsáveis pela gestão da organização foram responsáveis pelas informações a serem obtidas. O gerente financeiro, a gerente de recursos humanos e o gerente de marketing participaram da entrevista.

A coleta de dados ocorreu na primeira quinzena de novembro de 2021. As entrevistas foram aplicadas no ambiente institucional do centro universitário, de acordo com o objetivo deste estudo que é captar a compreensão dos dirigentes de um centro universitário sobre Diversidade na organização. Por questões éticas os identificaremos como apenas conforme o cargo em que desempenham o seu papel profissional, portanto: gerente financeiro, gerente de recursos humanos e gerente de marketing. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização prévia do respondente e posteriormente transcritas. Também foram realizadas anotações complementares durante a entrevista.

Para análise e interpretação dos dados, foi utilizado a análise temática. Este método de processamento de dados é de grande utilidade para as pesquisas qualitativas, visto que fornece condições e formas variadas para a análise qualitativa. Flores (1994) entende que a análise temática tem uma perspectiva um pouco mais ampla, sem estar presa a tanta codificação. Essas operações visam descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis (MINAYO, 2008).

De acordo com essa abordagem proposta por Flores (1994), a redução de dados é feita por tópicos entendidos como relevantes ao pesquisador, chamados de metacategorias. A partir desta definição é gerada uma lista de códigos que representam temas agrupados em categorias e subcategorias. As metacategorias ou categorias podem ser predefinidas ou emergir a partir dos próprios dados. Portanto, utilizou-se análise temática guiada em Flores (1994).

Por meio da identificação dos temas que foram emergindo com a análise dos dados coletados, as seguintes categorias emergiram dos dados:

Quadro 1: Categorias analisadas no estudo

Categorias	Subcategorias
PRECONCEITO	Sexismo
	Machismo
	“Brincadeiras”
	LGBT
	Velhos
DISCRIMINAÇÃO	Sexismo
	Machismo
DIVERSIDADE	Grupos diversos
	Diferença
	Manifestação
	Tolerância
	Respeito
	Motivação
	Políticas (ausência)
	Comitês
	Palestras
	Mercado (Imagem da organização)
	Raça
	Negros e Pardos (Classe Social)
	Conselho Gestor (Averso à Diversidade)
	Direitos Iguais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins de análise secundária, irá ser levantado, em consonância com os objetivos deste estudo, um levantamento da demografia de diversidade do centro universitário. Para tanto, será utilizado o processo de coleta de documentos qualitativos que, segundo Creswell (2010) pode ser através de documentos públicos ou documentos privados. O acesso a estes documentos será com a devida aprovação dos gestores da organização. Será analisado um relatório da organização com dados a respeito da demografia organizacional. Além de pesquisas no site da organização que servirá de base para entender as políticas formais expressas em seus meios de comunicação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Demografia Organizacional do Centro Universitário

Após acesso às informações acerca da demografia organizacional da instituição com a aprovação dos gestores chegou-se aos seguintes dados:

Quadro 2: Demografia organizacional do centro universitário.

	HOMENS	MULHERES	TOTAL
SEXO	126	176	302
NEGROS OU PARDOS	24	10	34
LGBTQIA+	Sem informação	Sem informação	Sem informação
60 ANOS OU MAIS	6	15	21

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações cedidas pela instituição.

Neste mapa da demografia traz uma importante reflexão da instituição em relação à diversidade. Percebe-se que os grupos minoritários como negros e grupos acima de 60 anos são minoria no mapa organizacional. Isso traz um indicativo que há necessidade de se trabalhar tanto em relação à diversidade quanto à inclusão.

Neste quadro o que chama mais a atenção é o fato de não existir qualquer tipo de tratamento para com os membros do grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis, queer, intersexo e assexuais).

Portanto, segundo Pfeffer (1985) compreender a demografia é importante para as organizações reconhecer as similaridades entre os membros e contribuir nos aspectos do planejamento de recursos humanos.

Complementar a este quadro sobre a demografia organizacional, foi levantando quantas mulheres e negros ocupam cargos de gerência na instituição, sendo que hoje são apenas 3 mulheres de um universo de 302 colaboradores, representando 0,99%. E um gerente autodeclarado pardo, representando 0,33% do total de colaboradores. Portanto, percebe-se que as oportunidades são direcionadas a grupos majoritários, homens brancos, em detrimento aos demais grupos minoritários, como negros e mulheres. Portanto, é necessário entender o por qual motivo há essa desigualdade diante a diversidade do centro universitário e promover, conforme proposto por Mor Barak (2017), ações para incluir a discussão de preconceitos implícitos e promover a inclusão no local de trabalho.

Confusão conceitual: linha tênue da compreensão entre o preconceito e a discriminação

Há uma confusão entre os entrevistados no que diz respeito do conceito entre discriminação e preconceito.

Segundo a literatura consultada para este trabalho, Allport (1954), define o preconceito como um resultado normal e inevitável da categorização, dentro de perspectiva do grupo dominante. Pager e Shepherd (2008) afirmam que discriminação social ocorrem quando há tratamento desigual de pessoas ou grupos com base em diversas características, entre elas o preconceito.

Segundo relato do gerente de marketing, *“o preconceito é uma posição antes de conhecer alguma coisa”*. Esta fala corrobora com a afirmação de Allport (1954), que visto que se forma uma posição antes de ter o real conhecimento. Entretanto, ao afirmar sobre a discriminação, ele é *você “julgar de uma forma já pejorativa já assumindo uma posição”*. Essa afirmação ainda está alinhada ao entendimento do preconceito, visto que a discriminação vai além do julgamento, mas se torna uma ação, um ato, conforme Pager e Shepherd (2008). Essa confusão conceitual ainda é afirmada pelo gerente financeiro, que não as diferencia ao citar sobre o assunto: *“preconceito e discriminação é quando você desconhece alguma coisa e não aceita”*. Por fim, a gerente de RH entende que ambos conceitos são próximos, *“bem parecido né”*.

Ao serem questionados quais tipos de preconceitos eles conhecem, os entrevistados listaram: Raça, gênero, homofobia, ageísmo. Mas há uma dificuldade em aceitar por parte deles que o preconceito de raça existe e eles qualificam como classe social. Pois ao serem questionados quanto ao estereótipo do grupo que pertence às classes sociais mais baixas eles remetem à raça negra. O gestor financeiro confirma isso na sua fala: *“tem mais pessoas negras na classe baixa aí você acaba que acho que essa questão da classe social está mais vinculada à questão racial”*.

Nessa linha, quanto aos tipos de preconceitos e discriminações causados pela diversidade nas organizações, os gestores também possuem dificuldade em compreender classifica-los. Essa falta de conhecimento ocasiona, ainda que de forma não intencional, o preconceito, conforme afirmação da gerente de RH: *“minha opinião é que a própria pessoa do movimento se discrimina. Tem muito que não aceita o que ela é. Por exemplo quando ele tem uns que não aceita que ele é gay e começa a se discriminar”*. Portanto, por mais que o colaborador possa agir defensivamente quanto à sua sexualidade, é vista como um papel de auto

discriminação, quando na verdade age defensivamente por não existir espaços e oportunidades para se manifestar como ela é. Há a necessidade da compreensão dos gestores para enfim, em algum momento, promover a inclusão. Para Ferdman (2014), a inclusão envolve a criação de condições de trabalho textos em que as pessoas são valorizadas e apreciadas como elas mesmas e tão integrado e complexo, com toda a sua gama de diferentes diferenças e semelhanças entre si.

Portanto, enquanto os gestores não saberem em termos conceituais as principais diferenças entre o preconceito e a discriminação, poderá trazer para a organização é uma dificuldade ao definir políticas de trabalho com a diversidade e atuar de forma concisa para evitar a discriminação em seu ambiente institucional. Ter claro essa definição proporcionará ainda que de maneira informal na organização, ações que poderão minimizar a injustiça nos setores e no centro universitário como um todo.

Preconceito e Discriminação: a realidade do centro universitário

Nelson (2009) preconceito como uma atitude negativa em relação a um grupo ou membros do grupo. A base do preconceito parte dos estereótipos, que são estruturas de conhecimento que servem como “imagens” mentais dos grupos em questão (Lippmann, 1922). Nessa linha Nelson (2009) entende que os estereótipos são em parte racionalizações de nossos preconceitos.

Nessa perspectiva, os participantes da pesquisa foram questionados quanto a existência de preconceito no ambiente institucional no centro universitário. Há clareza da perspectiva do gerente de marketing que afirma sobre a predominância de grupos majoritários em cargos de chefia por exemplo, que pode ter derivado de algum preconceito quanto às mulheres e componentes do grupo LGBTQIA+: *“a gente tem a predominância masculina nos cargos de chefia. E também, por exemplo, as relações homoafetivos das pessoas trans, bissexuais, enfim. Então ontem esses dois lados tanto a subjugação feminina quanto a parte da discriminação também que envolve os LGBT”*. Ainda que de forma indireta, a gerente de RH corrobora relata que as mulheres sofrem com o preconceito ao levar nomes delas a serem apreciados para assumir cargos de gerência, sendo deixada a à margem dos processos sem qualquer tipo de explicação pauta na competência: *“sempre que levo nomes para cargos de chefia, os primeiros*

a serem descartados são os das mulheres. Os superiores simplesmente afirmam que não damos conta”. Essa afirmação corrobora a afirmação de Spector (2010), quanto ao acesso a cargos de chefia serem mais adaptadas aos homens.

Nessa perspectiva do sexismo e do machismo, a gerente de RH relatou que sofreu uma discriminação ao ser designada a executar uma determinada tarefa em outra cidade. Na oportunidade ela iria dirigir o veículo da organização e o superior a impediu de ir pois, afirmou que ela por ser mulher não teria competência para dirigir em rodovias: *“Mas as mulheres aqui também sofrem muito preconceito. E lembrando agora, esse caso ocorreu comigo, não pude dirigir o carro da empresa em uma rodovia, por ser mulher. O superintendente da época disse em tom alterado que iria bater o carro e dar trabalho para a empresa, simplesmente por ser mulher”*.

Outro preconceito percebido é de raça. O gerente financeiro destaca que o preconceito racial está relacionado na organização por situar em um município de base escravagista, e isso traz impactos até os dias atuais: *“Nossa cidade foi um dos principais municípios escravagistas em Minas e no Brasil. Por isso eu acho que a questão racial ainda é forte e a gente vê que os principais cargos que nós temos aqui são poucos que são ocupados por pretos e tudo mais”*. O gerente de marketing afirma que é claro que os negros possuem menos oportunidades ao perceber as classes sociais é isso reflete no centro comunitário: *“... a grande questão é que as classes sociais aqui são definidas também em termos raciais, e a grande maioria dos negros hoje está nas classes D e E. Isso traz problemas internos, eles nunca têm oportunidades aqui”*.

O preconceito quanto à idade também é percebido pela fala da gerente de RH, segundo ela *“o preconceito de idade existe também, pessoas acima de 60 são consideradas dispensáveis, pelos colegas de trabalho, muita das vezes chama eles de dinossauros”*. Nessa linha, ser idoso têm conotações negativas e, conforme afirmação de Palmore (2000).

Portanto, evidências de preconceito no centro universitário traz a necessidade de a organização mapear seus grupos e entender a real necessidade de cada um deles, com foco em minimizar o preconceito e potencializar a gestão da diversidade na organização, promovendo oportunidades iguais entre seus membros.

Brincadeiras: o preconceito disfarçado

Uma observação que ficou clara quanto ao questionamento sobre a observação de ações preconceituosas no centro universitário, uma forma percebida pelos entrevistados foram as brincadeiras. Os principais preconceitos observados podemos destacar o racismo, a homofobia, o sexismo e o ageísmo.

Pode-se ver que na fala do gerente de marketing, as brincadeiras são práticas comum e não são consideradas por ele como preconceito: “... *mas aí você fala às vezes leva na brincadeira. Então às vezes até faz uma brincadeira, mas não se trata de uma forma preconceituosa*”.

Quanto ao preconceito racial disfarçado de brincadeira, o gerente financeiro relata que sempre observa os funcionários usarem expressões racistas: “*E aqui na organização sempre tem as piadinhas e brincadeiras do tipo negão, crioulo, piche, carvão*”. A gerente de RH também relata é comum escutar a expressão “*Ah negão, quando não caga na entrada, caga na saída*”. No caso do racismo, percebe-se o preconceito, conforme Lima e Vala (2004), por alguma marca física externa, a qual é ressignificada.

Quanto a homofobia, segundo o gerente financeiro é comum ele ouvir comentários homofóbicos, conforme descritos a seguir: “*Sim já ouvi até mesmo de mim, já ouvi falar brincadeiras do tipo: você está dando pinta, você acha que engana, ele é muito bonito pena que não gosta, você é tão bonito pena que não gosta*”. Tais afirmações confirmam o que Lionço e Diniz (2008) assegura que a normalidade está na heterossexualidade, nomeada como heteronormatividade.

Outras expressões voltadas para o sexismo e ageísmo foram relatadas pela gerente de RH: “*Sempre vem com aquelas brincadeiras de “Isso não é para mulher”. Outra que escuto é que “os dinossauros deveriam aposentar” ou, “velho é pra cuidar de neto”*”. Essa afirmação quanto à idade vai ao encontro do que Butler (1980) em que afirma que que o preconceito de idade representa a discriminação por parte do grupo de meia-idade contra os mais velhos da sociedade. Já na perspectiva do sexismo, o fato de “*isso não ser para mulher*” vai ao encontro do papel de incongruência da mulher, conforme descrito por Eagly e Karau (2002) quanto aos atributos que são construídos diante seus papéis sociais.

É importante destacar a reflexão de Allport (1954) quanto aos efeitos da normalização do preconceito enquanto um resultado normal e inevitável de categorização. Ou seja, tais

atitudes consideradas normais e até sendo tratadas como “brincadeiras” traz marcas e barreiras difíceis de superar aos grupos minoritários.

Percepção da Diversidade: um longo caminho a ser seguido

Barreiras às Práticas da Diversidade no Centro Universitário

Algumas barreiras foram percebidas para a implantação do tema diversidade no centro universitário. Uma foi a percepção do daltonismo social, exposta pelo gerente de marketing na afirmação a seguir: *“Se a gente puder receber mais pessoas nesse sentido (diversas) seria ótimo. Ganharíamos com isso, pois gera mais ideias principalmente no marketing. Mas os gestores irão dizer que não podemos trabalhar só com as minorias, aqui todos têm o mesmo direito”*. Tal afirmação corrobora com que é definido por Plaut et al. (2011) como modelo daltônico, que enfatiza que as pessoas são basicamente os mesmos, e as diferenças baseadas na identidade social devem ser assimiladas em uma categoria unificadora abrangente.

Outra barreira é imposta pela atuação conselho de administração, que entende que trabalhar a diversidade, pois segundo a gerente de RH, é composta por um grupo dominante e preconceituosos: *“Que vai ter dificuldade em trabalhar isso (Diversidade). Da nossa parte (gerentes) seria interessante. Inicialmente vai ter resistência algumas pessoas do conselho, vejo preconceito lá dentro”*. Além disso, os gerentes sentem-se intimidados ao levantar tal bandeira, conforme afirmado pelo gerente financeiro: *“Mas às vezes tenho medo de participar e levantar essas questões. Tenho medo da empresa não entender”*.

Ainda dentro da perspectiva do Conselho de Administração, a gerente de RH relata que houve uma iniciativa de trabalhar a diversidade no centro universitário, iniciativa tomada por alunos de diversos cursos, entretanto a instituição se manteve isenta e o movimento acabou sendo dissipado: *“Na organização já teve diversidade, ... e é necessário trabalhar com isso. Eu me lembro na época que estava tendo algumas reuniões aqui para dar voz a esses grupos. Eu lembro que tinha um grupo que estava tinha a participação até de padre, mas a instituição não apoiou e não foi para frente”*.

Portanto, ao se trabalhar a diversidade no centro universitário, a principal barreira a ser superada é de convencer o conselho de administração da importância e ganhos que vão além

apenas da perspectiva de imagem de mercado, uma visão distorcida identificada pela perspectiva gerentes que iremos discutir no tópico seguinte.

Visão Limitada da Implantação da Diversidade e Inclusão

A implantação de um trabalho de diversidade no centro universitário é bem recebida pelos entrevistados. Para o gerente de marketing implantar um trabalho de diversidade propiciará um ambiente mais criativo: *“Ganharíamos com isso, pois gera mais ideias principalmente no marketing. Então eu acho que integrar pessoas que sejam diferentes que possam contribuir na organização com ações que vão propiciar essa diversidade”*. Nessa mesma linha o gerente financeiro entende que já é momento de o centro universitário implantar o tema: *“Eu acho que a instituição já está madura o suficiente para assumir também esse tipo de situação para beneficiar a ela mesma”*. Por fim, a gerente de Rh entende a responsabilidade do setor em iniciar o debate do tema na organização: *“É tudo isso que há de buscar isso nessas questões e buscar algumas boas ações nesse sentido para integrar o pessoal e quebrar as barreiras. Essas questões eu acho que deveria sim e acho que deveria partir de dentro do RH”*.

Mas ao serem questionados de como poderia iniciar a diversidade no centro universitário, a visão dos gerentes é limitada apenas a promover palestras. Pode-se confirmar tal afirmação na fala da gerente de RH, que sugere que: *“podemos começar quebrando isso com o discurso, uma palestra, um evento, uma roda de conversa”*. O gerente financeiro corrobora com essa afirmação ao propor palestras para que os colaboradores entendam a existência de diferenças entre elas: *“Se fazer palestra vai ser “bão”. As pessoas vão saber que ela que existe diferenças e vai valorizar as suas diferenças”*. Apenas o gerente de marketing propõe uma ação para além da conscientização e vai além ao entender a necessidade dos grupos minoritários em se organizarem em comitês internos: *“Acredito que ao abrir as portas para as pessoas poderem se expor, poderem ser mais participativo e participar de comitês e tudo mais. Eu acho que que é muito produtivo para a instituição”*.

Entretanto, ao questionar os gerentes quanto aos benefícios da implantação do trabalho para o centro universitário, todos remeteram a ganhos de imagem perante ao mercado. Tal afirmação pode ser identificada na fala do gerente de marketing: *“Vejo com bons olhos porque é uma instituição que preza por questão de responsabilidade social e isso vai muito bem muito nesse ponto. Então para a imagem da instituição eu conto como muito positivo principalmente*

para o nosso cliente”. Da mesma forma o gerente financeiro entende os benefícios da diversidade apenas a nível de mercado: *“Eu acho que é muito bem visto em questão pelo mercado e pelos clientes”*.

Sendo assim, percebe-se a necessidade da compreensão do conceito de diversidade proposto por Mor Barak (2017), desde o conselho de administração até aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional do centro universitário, com vistas em ações para que a diversidade seja uma meta organizacional, e promover a inclusão no local de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABERJE. “A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil”. São Paulo: Aberje, 2019.
- ALLPORT, G.W. **The nature of prejudice**. 3ª Ed. Wokingham: Addison-Wesley, 1971.
- ALVES, Mario Aquino. GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Rev. adm. empre*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul./Set. 2004.
- BAZILLI, C. SILVA, P. V. B. Racismo em livros didáticos brasileiros e seu combate: uma revisão da literatura. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.1, p. 125-146, jan./jun. 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas S. A., 2008.
- BERNSTEIN, M. J., SACCO, D. F., Young, S. G., Hugenberg, K., & Cook, E. (2010). Being “in” with the in-crowd: The effects of social exclusion and inclusion are enhanced by the perceived essentialism of ingroups and outgroups. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 36, 999– 1009. doi:10.1177/0146167210376059
- BORRILLO, D. **A homofobia**. Homofobia e Educação, Letras Livres, 2009.
- CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving Up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers Out. **Gender, Work and Organization**. v. 21, n. 1 January 2014.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.
- EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological review**, v. 109, n. 3, p. 573, 2002.

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in **organizations division. Academy of Management**. Chicago, 2009.

FLEURY, Maria Tereza. **Liderança Feminina no Mercado de Trabalho**. GV-EXECUTIVO, v. 12, n. 1, Jan./Jun. 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Rev. adm. empre, São Paulo , v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.

FLORES, J. G. **ANÁLISES DE DATOS CUALITATIVOS: aplicaciones a la investigación educativa**. PPU, S. A. 1ª Edición, Barcelona, 1994.

FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020**. Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020 2177-2576 versão online.

GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, 2010.

HANASHIRO, D. M. M. CARVALHO, S. G. DIVERSIDADE CULTURAL: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd** – Edição 47 Vol. 11 No. 5, set-out 2005.

JUNQUEIRA, R. D. O reconhecimento da diversidade sexual e a problematização da homofobia no contexto escolar. In: RIBEIRO, P. R. C.; SILVA, M. R. S.; SOUZA, N. G. S.; GOELLNER, S. V.; SOUZA, J. F. (Org.).

Corpo, gênero e sexualidade: discutindo práticas educativas. Rio Grande: Editora da FURG, 2007.

LIMA, M. E. O. PEREIRA, M. E. **Estereótipos, preconceitos e discriminação: perspectivas teóricas**. Salvador: EDU BA, 2004. 300p.

LIMA, M. E. O.; VALA, J. As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n. 3, p. 401-411, 2004.

LIONÇO, Tatiana; DINIZ, Debora. **Homofobia, silêncio e naturalização: por uma narrativa da diversidade sexual**. Revista Psicologia Política, São Paulo, v. 8, n. 16, p. 307-324, dez. 2008.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOR BARAK, M.E.; LIZANO, E. L.; KIM, A.; DUAN, L.; RHEE, M.-K.; HSIAO, H.-Y.; BRIMHALL, K. C. The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art **Review and Meta-Analysis. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**. July, 2016. DOI: 10.1080/23303131.2016.1138915.

Lippmann, W. **Public opinion**. Nova York: Harcourt Brace, 1992.

MOR BARAK, M. Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace. Chapter 6 – Defining diversity in a global context (189-218). Thousand Oaks, CA: Sage, 4ª edition, 2017.

NELSON, T. **Handbook of prejudice, stereotype and discrimination. Chapter.** This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2009.

OLIVEIRA, K. H. de. SERRA, M. M. P. A demografia organizacional de instituições de pesquisa paulistas – Uma abordagem de gênero. **XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP.** São Pedro/SP, 24 a 28 de novembro de 2014.

PAGER, D. SHEPHERD, H. The sociology of discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. **Annual Review of Sociology**, 34, 181-209. 2008.

PFEFFER, J. Organizational Demography: Implications for Management. **California Management Review.** Vol. 28 iss. 1. University of California, 1985.

RIESSMAN, C. K. Narrative Analysis. In: **Narrative, Memory & Everyday Life.** University of Huddersfield, Huddersfield, pp. 1-7, 2005.

ROBERSON, Q.M. Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.** v.6. p. 7.1-7.20, 2018.

Plaut, V. C. Garnett, F. G. Buffardi, L. E. Sanchez-Burks, J. “What About Me?” Perceptions of Exclusion and Whites’ Reactions to Multiculturalism. **Journal of Personality and Social Psychology.** Vol. 101, No. 2, 337–353, 2011.

SANTORO, E. Estereótipos, preconceitos e políticas migratórias. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito (RECHTD).** P. 5-30 janeiro-junho 2014.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** Rev. adm. empre, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, Set. 2009.

SILVA, M. F. et al. Ageismo contra idosos no contexto da pandemia da covid-19: uma revisão integrativa. **Rev. Saúde Pública.** 2021;55:4.
<https://doi.org/10.11606/s15188787.2021055003082>

SHORE, L.M.; CLEVELENAD, J.N.; SANCHEZ, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review.** v. 28, n. 2, p. 176-189, June 2018.