

LIDERANÇA E DIVERSIDADES

Valentina Nodari, Brenda Scapin, Daiana Serafin Soldera, Lucas Tartarotti

RESUMO

As gerações são estabelecidas com base em um conjunto de vivências partilhadas, que influenciam diretamente em seu comportamento, isso indo de acordo com a determinada época em que o indivíduo foi criado, com base em suas crenças, valores e atitudes, que se diferenciam de pessoa para pessoa. A pesquisa consiste na ênfase de como um líder deve agir através de abordagens aos seus funcionários com diversidades étnicas, idade e de gênero. Nesse caso com base nas dificuldades do líder de conseguir abordar seus funcionários, a presente pesquisa mostra as formas utilizadas por líderes em abordar de forma sutil seus funcionários, independente de raça, idade, gênero ou etnia.

Palavras-chave: Líder; Gênero; Raça; Etnia; Abordagem.

1 INTRODUÇÃO

O problema de pesquisa é como liderar equipes com diversidade étnica e diversidade de gênero. Objetivo específico: analisar a forma de abordagem que o líder deve ter com as diversidades étnicas e gêneros; descobrir o que deve ou não ser dito ou expressado; caracterizar uma forma geral para abordar todos da mesma forma de acordo com a função exercida; identificar as dificuldades do líder em suas abordagens.

Sendo líder é preciso saber analisar as características de seus funcionários, prezando o profissionalismo, o bom contato e a compreensão. Segundo Sá e Lemoine (1988), atualmente com os avanços tecnológicos, tanto os indivíduos pessoais como os líderes devem focar e estar dispostos a contribuir para os objetivos da empresa. Sendo assim, é necessário o comprometimento de ambos.

O comprometimento das pessoas na empresa é sem dúvida uma das políticas sociais que se impõe progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão dos recursos humanos (PERETTI, 1985). De acordo com Sá e Lemoine (1988), com o desenvolvimento social e técnico é de extrema importância aperfeiçoar as relações entre empresa e empregado, seguindo o fato podemos dizer que o comprometimento de um líder dentro de sua empresa é muito relevante.

É importante comentar que a escolha do tema vem através das frequentes dificuldades de um líder em exercer sua função na empresa com as diversidades étnicas e diversidades de gênero.

Na fala de Rios, Chrisóstomo e Arruda (2020), o processo de mudança organizacional é cada vez mais influenciado pelo líder, que exerce importante papel na construção de espaços nas organizações, na medida em que torna possível a facilitação das discussões e questionamento do grupo.

Apesar de constituir quase metade da população brasileira, os afro-brasileiros são sub-representados nas empresas, em particular nos altos escalões. Algumas empresas no Brasil estão desenvolvendo iniciativas em favor da diversidade que visam à inclusão de afrodescendentes, entre outros grupos historicamente discriminados, no mercado de trabalho.

Durante os anos 90, a globalização, o multiculturalismo, e o movimento pela

responsabilidade social empresarial provocaram mudanças sobre como pensarmos e agirmos diante uma sociedade e um mercado cada vez mais diversos.

Os líderes são responsáveis por seus atos e ações, por isso a liderança e as empresas têm papel fundamental na construção e desenvolvimento da cultura de diversidade tanto na fala quanto nas ações, em todos os níveis hierárquicos e os benefícios de construir times diversos.

Os resultados encontrados demonstram que embora haja um crescimento na publicação de relatórios de sustentabilidade, o percentual de empresas que reportam informação sobre gênero ainda é baixo.

Que as mulheres (brancas e negras) e os negros são sub-representados no mercado de trabalho e nos cargos de liderança. Diante disso falo que as mulheres (mulheres negras) estão mais presentes na base, porém as mulheres sofrem dificuldades para ingressar no ramo profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Gohn (2011, p. 23) destaca em um dos seus textos “que os movimentos sociais dos anos 1970 e 1980 no Brasil, contribuíram decisivamente, via demandas e pressões organizadas, para a conquista de vários direitos sociais, que foram inscritos em leis na nova Constituição Federal de 1988”.

De acordo com Douglas et. al. (2003) A importância do líder não está apenas na formação e gestão de equipes diversas, mas também na manutenção do compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais. A gestão da diversidade é vista como um momento crítico de transição para as organizações, onde equipes compostas por pessoas com diferentes necessidades, visões de mundo, habilidades e potenciais precisam ser direcionadas de forma a contribuir da melhor maneira possível para o desempenho coletivo.

Além disso, o estudo da diversidade de gênero nas organizações tem despertado interesse entre pesquisadores brasileiros, indicando um contexto de pesquisa e discussão relevante sobre como a diversidade de gênero pode impactar as dinâmicas organizacionais e a gestão de equipes.

Tanto líderes, quanto empreendedores devem e precisam seguir regras, valores e práticas, além de serem compreensivos com a diversas culturas e gêneros diferentes.

O conceito de diversidade é abrangente e envolve diferentes aspectos que caracterizam as diferenças entre as pessoas. Essas diferenças podem incluir gênero, idade, raça, etnia, aparência física, capacidades físicas, formação educacional e estilo de vida. A gestão da diversidade visa não apenas reconhecer essas diferenças, mas também utilizar essas características para promover um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo.

Tradicionalmente, as abordagens teóricas sobre liderança podem ser divididas em três grupos distintos, a saber: as teorias que focam os traços e comportamento do líder, as teorias que focam os liderados e as teorias que focam as situações e as contingências nas quais a liderança ocorre (YUKL, 2002).

Robbins (2004) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar seus objetivos. Para Barbieri (2014), a liderança para ser positiva implica em colaboração e não em competição. É preciso que as pessoas sintam que trabalham em equipe, para atingirem um objetivo comum da organização.

O estudo da liderança tem sido amplamente abordado como fenômeno relativo ao comportamento humano nas organizações. A flexibilidade, coordenação, atuação em equipe, ser um contínuo aprendiz, se tornaram mais valorizados, assim como o papel da liderança como uma força que faz mover a organização.

Promover compreensão, aceitação, respeito e tolerância: O líder deve demonstrar esses valores através de seu comportamento e atitude. Isso significa não apenas aceitar as diferenças, mas também valorizá-las como parte do potencial único de cada indivíduo na equipe. Ao criar um ambiente onde a diversidade é respeitada e valorizada, o líder contribui para um clima organizacional mais harmonioso e colaborativo.

Utilizar a diversidade como um incentivo para melhorar o desempenho e a motivação: Ao reconhecer e aproveitar as diversas habilidades, perspectivas e experiências dos membros da equipe, o líder pode potencializar o desempenho geral da equipe. A diversidade pode ser um catalisador para a inovação, criatividade e resolução de problemas de maneiras que equipes homogêneas talvez não consigam. Além disso, oferecer oportunidades iguais de desenvolvimento e promoção para todos os funcionários, independentemente de suas diferenças, pode aumentar a motivação e o engajamento no trabalho.

A liderança tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

O tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Aceitar que os administradores qualificados como verdadeiros líderes possam influenciar na mudança da cultura organizacional pelo fato de conhecerem as consequências simbólicas de suas ações não é admitir que sejam capazes de manipular a realidade das pessoas ou das organizações através dos valores por ele promovidos (BERGAMINI, 1994).

As questões sobre o estilo de liderança concernem à aproximação e à confiança entre os diretores e os operários, e o sistema de controle nas empresas (SÁ e LEMOINE, 1998).

As evidências indicam que os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem diretamente na criação de um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento (VASCONCELOS et al, 2013).

Observou-se que práticas de disseminação de valores, crenças, visão e missão da empresa, apoiadas pela atuação de lideranças, facilitam o processo de comunicação e promovem o incentivo ao diálogo, a autonomia e a liberdade, interferindo diretamente na criação do “ba”, que é a condição essencial para o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem organizacional (VASCONCELOS et al, 2013).

Analisando a cultura organizacional sob o ponto de vista funcionalista e da variável, constata-se que a função dos líderes é a de criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns, levando ao surgimento da chamada “cultura forte” e, conseqüentemente, ao sucesso organizacional (VASCONCELOS e tal, 2013).

2.2 DIVERSIDADE ÉTNICA E DIVERSIDADE DE GÊNERO

Segundo Rocha (2006), vivemos numa época caracterizada pela globalização e pelas migrações internacionais em que as sociedades se caracterizam como multiculturais. Com esta mobilização de diferentes grupos étnico-culturais há relações que se estabelecem entre os autóctones e os migrantes que são fator de enriquecimento mútuo, mas que também podem originar sentimentos de intolerância, discriminação, preconceito, racismo, xenofobia e

nacionalismo que fomentam a exclusão social destes indivíduos.

No Brasil, nota-se uma tratativa artificial ao tema diversidade nas organizações, sobretudo no que diz respeito ao lado humano (THOMAS, 1996). Em países desenvolvidos como os Estados Unidos, por exemplo, o estudo da diversidade tem tido maior foco e relevância.

No Brasil, este fica prejudicado por esbarrar em questões de preconceitos raciais e de gênero que não permite o avanço e a aplicabilidade nas organizações.

A diversidade aparentemente aponta para campos opostos nas organizações, num extremo a ideia de igualdade entre os indivíduos e no outro a ideia de que há características e valores específicos que diferem alguns grupos dos demais. (GONÇALVES et al, 2016).

No estudo de Cardoso et al. (2007) observou-se que ao gerir a diversidade é possível contribuir para a otimização dos objetivos empresariais, à medida que não há discriminação de gênero, nacionalidade e idade no ambiente empresarial.

No Brasil, desde a década de 70, é notável o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho. Brasil, Pereira e Machado (2009) relatam que atualmente as mulheres vem conquistando seu espaço no mercado de trabalho, todavia, ainda é questionável sua atuação nos níveis mais altos das organizações.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 DIFERENÇA DE IDADE

Jordan (2021), garante que existem pessoas de diversas idades que cultivam um estilo de vida mesclando hábitos, conhecimentos e gostos comuns de diferentes gerações. E que estes são profissionais proativos, dispostos a aprender ou ensinar e a desenvolver novas habilidades.

Para Jordan (2021), os mais velhos ocupavam um lugar de saber, até mesmo pelas experiências de vida. Quando então há a troca intergeracional todos lucram, de forma que as gerações mais jovens ganham a experiência dos mais velhos e os mais velhos acabam ganhando conhecimentos tecnológicos e inovadores com os mais jovens

Segundo Nascimento (2022), muitas das vezes, situações desconfortáveis acontecem de forma inconsciente através de estereótipos que construímos a partir de experiências pessoais. Um exemplo é quando se é sugerido que o estagiário faça o café ou há uma falta de credibilidade referente as sugestões de um colega mais velho. Demonstrando assim dificuldades em lidar com pessoas de diferentes idades, seja porque "aprendemos" que os jovens são pouco responsáveis para desempenharem tarefas complexas, seja porque os mais velhos só têm ideias ultrapassadas.

3.2 CONFLITO ENTRE AS GERAÇÕES

O conflito de gerações é nada mais que um desentendimento causado pelas diferenças geracionais entre os colaboradores em uma mesma empresa, ocorrendo pela junção no mesmo ambiente de formas antigas e novas de trabalho (SANCHES, 2022).

Gonçalves, (2021) relata que essa diferença é entre os funcionários mais maduros ou idosos que possuem receio das mudanças no mercado e da pressão para manter-se empregado, enquanto os mais jovens anseiam por tudo muito rápido.

Segundo Jordan (2020) outro fator que gera este encontro geracional é a permanência dos profissionais com mais tempo de empresa por um período que se estende. Muitos tem adiados suas aposentadorias por várias questões dentre elas a financeira, enquanto de forma simultânea os chamados Millenials chegam ao mercado em número cada vez mais expressivos, é possível observar-se em corporações de médio e grande porte, devido este quadro naturalmente tende ocorrer conflitos entre faixas etárias diferentes seja com o líder ou liderado,

são pessoas diversas defendendo sua visão de mundo e trabalho, mas ambos precisam entregar resultados em comum para atender as expectativas da empresa.

De acordo com o blog Up Brasil (2019), o conflito entre as gerações tem ultrapassado barreiras pessoais afetando o trabalho nas organizações, uma pesquisa realizada pela Câmara Americana de Comércio, trouxe que 7% das empresas possuem conflitos entre as gerações, que ocorre não somente pela diferença de idade, mas pela forma de verem o trabalho e aprendê-lo.

Ao contrário dos aspectos negativos de conflitos, pode-se entender que o conflito entre as gerações distintas possui caracteres positivos resultantes em compreensão e solução de problemas. (DONATO, 2015).

Esses conflitos gerados no ambiente de trabalho de acordo com Half (2022) podem trazer bons resultados, um deles é o aprimoramento dos processos da organização, que faz com que diferentes visões sobre um mesmo problema resultem em novas soluções, modo de trabalho, ganhando um novo formato.

Além de promover a troca de aprendizado entre as gerações e contribuir para o progresso, ao final pode-se obter novas soluções organizacionais, fazendo com que a empresa incorpore a inovação.

Os modelos construtivos são conhecidos como conciliação e mediação segundo Deutsch (1997, apud DONATO, 2015) e suas características são:

- 1) Estimular as partes a desenvolverem soluções criativas permitindo que sejam compatíveis os interesses contrapostos;
- 2) Capacidade das partes ou do mediador do processo de motivarem os envolvidos para que resolvam as questões sem atribuição de culpa;
- 3) Desenvolver condições que permitam reformular questões diante eventuais impasses.

Ao contrário disso, o processo destrutivo tem a característica de enfraquecimento ou o rompimento da relação social de uma disputa preexistente em razão da sua forma de condução, sua tendência é ampliar e se tornar mais acentuada durante seu desenvolvimento, sendo assim o conflito torna-se uma competição, cada lado buscando ser o vencedor, não permitindo a convivência de ambas as partes (DEUTSCH, 1997, apud DONATO, 2015).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender aos objetivos estipulados pelo artigo, é essencial focar na liderança inclusiva e na gestão eficaz da diversidade. Aqui estão algumas considerações finais com base nos principais pontos discutidos.

4.1 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA DIVERSIDADE

Líderes desempenham um papel crucial não apenas na formação e gestão de equipes diversas, mas também na manutenção do compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Isso envolve não apenas reconhecer, mas valorizar as diferenças individuais como potenciais únicos que contribuem para o desempenho coletivo da equipe (Douglas et al., 2003).

4.2 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA

As abordagens tradicionais de liderança, como foco nos traços do líder, dos liderados e nas contingências situacionais, destacam a importância da adaptação e flexibilidade do líder

para diferentes contextos e desafios organizacionais (Yukl, 2002). A liderança é vista como um processo de interação que não só beneficia o grupo como um todo, mas também cada membro individualmente, através do reconhecimento e aceitação (Bergamini, 1994).

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE

A cultura organizacional, influenciada pelas lideranças, desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo. Valores compartilhados, visão e missão claras facilitam o diálogo, autonomia e liberdade, criando um "ba" propício para o compartilhamento do conhecimento e aprendizagem organizacional (Vasconcelos et al., 2013).

4.4 DIVERSIDADE ÉTNICA E DE GÊNERO

A gestão da diversidade étnica e de gênero pode otimizar os objetivos empresariais ao evitar discriminações e aproveitar plenamente as habilidades e perspectivas diversas dos colaboradores (Cardoso et al., 2007). No Brasil, embora haja avanços na participação feminina no mercado de trabalho desde os anos 70, persistem desafios em alcançar igualdade nos níveis mais altos das organizações (Brasil, Pereira e Machado, 2009).

4.5 CONFLITOS GERACIONAIS

Os conflitos entre gerações, embora possam surgir de diferentes perspectivas e experiências, têm o potencial de gerar inovação e soluções criativas dentro das organizações. A mediação e a conciliação são essenciais para transformar esses conflitos em oportunidades de aprendizado mútuo e crescimento organizacional (Donato, 2015).

Em resumo, a liderança eficaz na gestão da diversidade não se limita à simples aceitação das diferenças, mas sim à valorização e utilização estratégica dessas diferenças para promover um ambiente de trabalho mais produtivo, inovador e harmonioso. Integrar esses princípios na prática diária dos líderes e empreendedores é fundamental para o sucesso organizacional em um contexto cada vez mais diversificado e globalizado.

As considerações finais deste artigo destacam a importância crítica da liderança na gestão da diversidade nas organizações. Conforme discutido por Douglas et al. (2003), líderes desempenham um papel fundamental não apenas na formação e gestão de equipes diversas, mas também na manutenção do compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Este estudo sublinha que a diversidade não se limita apenas a características óbvias como gênero, idade e etnia, mas abrange uma gama ampla de diferenças que contribuem para a riqueza do potencial humano no ambiente de trabalho.

A gestão eficaz da diversidade não se resume simplesmente ao reconhecimento das diferenças, mas sim à criação de um ambiente inclusivo onde todas as vozes são valorizadas e respeitadas. Isso não apenas promove um clima organizacional harmonioso, mas também impulsiona a inovação e o desempenho geral da equipe. Além disso, oferecer oportunidades iguais de desenvolvimento e promoção para todos os colaboradores, independentemente de suas diferenças, pode aumentar significativamente a motivação e o engajamento no trabalho.

No contexto da liderança, o estudo identifica que diferentes abordagens teóricas têm sido utilizadas para compreender o papel dos líderes, desde teorias que se concentram nos traços individuais até aquelas que consideram as situações específicas onde a liderança ocorre. É crucial que os líderes não apenas possuam habilidades técnicas e estratégicas, mas também demonstrem valores como compreensão, respeito e tolerância, criando assim um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional de todos os membros da equipe.

Por fim, este trabalho destaca que a gestão da diversidade é um desafio contínuo e dinâmico para as organizações contemporâneas, especialmente em um mundo globalizado e multicultural. O sucesso na gestão da diversidade requer não apenas políticas e práticas inclusivas, mas também uma mudança cultural que reconheça e celebre a riqueza das diferenças individuais, promovendo um ambiente de trabalho que seja verdadeiramente equitativo e colaborativo para todos.

REFERÊNCIAS

- BATISTA DO PRADO GONÇALVES, Ednéia; SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO, Márcia Maria; LIMA ALTOÉ, Stella Maris; BERNARDES VOESE, Simone. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, jan./abr. 2016. Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- CARDOSO, João Antônio da Silva; FARIAS FILHO, José Rodrigues de; CARDOSO, Munique Maria da Silva; DEIRO, Ricardo M.; OLIVEIRA, Ualison R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DONATO, Pedro. **Teoria do conflito**. Jusbrasil, 2015. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- GONÇALVES, Ana Graciele. Choque de gerações, mais em evidência do que nunca. **CFA - Conselho Federal de Administração, Imprensa CFA**, 24 jun. 2021. Disponível em: <https://www.cfa.org.br>. Acesso em: 19 ago. 2022.
- HALF, Robert. Como lidar com o conflito de gerações no ambiente de trabalho? **Robert Half Talent Solutions**, 2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- JORDAN, Rachel. Conflito de gerações no ambiente de trabalho: o que fazer? **Claudia**, 2020. Disponível em: <https://claudia.abril.com.br>. Acesso em: 22 ago. 2022.
- JORDAN, Rachel. Como combater o conflito de gerações no ambiente de trabalho. **Claudia**, 2021. Disponível em: <https://claudia.abril.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- NASCIMENTO, José Carlos. Artigo: Preconceito etário. **Correio Braziliense**, 2022. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, C. E. F. A escola e a diversidade étnica e cultural. **Repositório Aberto**, 2006. Disponível em: <https://www.repositorioaberto.org>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. **Revista de Administração**, 1998.

SANCHES, Elizabeth Navas. Conflito de gerações no trabalho: o que é e como lidar. **Pulses**, 2022. Disponível em: <https://www.pulses.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2022.

THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

VASCONCELOS, A.; CYRLENE, K.; MERHI, Q., Danielle; DA SILVA JUNIOR, Annor; DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA, Priscilla. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, p. 13-31, jan./mar. 2013. Universidade FUMEC, Minas Gerais.